

**FUNDACIÓN SEMILLAS DE ILUSIÓN: UN ESCENARIO PROPICIO PARA LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

ROSA MARÍA GARCÍA PAYARES

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

2013

**FUNDACIÓN SEMILLAS DE ILUSIÓN: UN ESCENARIO PROPICIO PARA LA
GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO**

ROSA MARÍA GARCÍA PAYARAES

**Proyecto de grado para optar al título
De Trabajadora Social**

Directora

ROSALBA RIVERA DE DUARTE

Trabajadora Social

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

BUCARAMANGA

2013

DEDICATORIA

A Dios que me brinda constantemente su amor incondicional y sabiduría para lograr cada meta propuesta.

A mis padres, hermanos y a mi amiga Aura Andrea, quienes me han apoyado incondicionalmente en mi formación profesional y personal, por su gran acompañamiento y comprensión en los momentos que más los necesité y por disfrutar conmigo cada triunfo obtenido.

A mis sobrinos Bladimir, Valentina, Lynda y Alan, quienes me inspiran con su amor y ternura para luchar y conseguir los anhelos de mi corazón.

A mi asesora Rosalba Rivera de Duarte por aportar sus conocimientos y acompañarme durante el proceso práctico para culminar mi formación profesional.

A los integrantes de la Fundación Semillas de Ilusión, quienes hicieron posible la consecución de este proyecto.

A todos mis compañeros con quienes compartí momentos inolvidables.

AGRADECIMIENTOS

No ceso de dar gracias a Dios por la generosidad que ha tenido conmigo. Por medio de Cristo ha enriquecido en todo, en el saber y en el hablar (1 Cor 1, 4-5). Pero por la Gracia de Dios soy lo que soy, y la gracia de Dios no ha sido estéril en mi (1 Cor 15, 10).

A mis padres y hermanos por su educación, apoyo incondicional y acompañamiento durante mi formación profesional.

A la Universidad Industrial de Santander por abrirme las puertas del conocimiento para fortalecerme como ser.

Al cuerpo docente en especial a los profesores Carlos Eduardo Torres Sánchez y Rosalba Rivera de Duarte, por aportar y compartir sus conocimientos y fortalecer mi crecimiento profesional y personal.

A la Directora de la Fundación Semillas de Ilusión Anadelina Benavidez Díaz por abrirme las puertas de su Institución para culminar mi proceso de formación profesional, a los funcionarios por su apoyo y participación durante el desarrollo de la intervención y a los niños, niñas y adolescentes por su cariño.

A mis amigos y compañeros, en especial a Eder Dávila Hernández, Martha Lilibiana Camargo Díaz y a Nadia Carolina Rodríguez Flórez por su asesoría y colaboración en el desarrollo del proyecto.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	14
1. MARCO REFERENCIAL.....	17
1.1DESARROLLO A ESCALA HUMANA	17
1.2NECESIDADES DEL SER HUMANO DENTRO DEL ENTORNO LABORAL SEGÚN DAVID MCCLELLAND.....	21
1.3 EL TALENTO HUMANO ANALIZADO COMO GRUPO DE INTERÉS DENTRO DE LAS ORGANIZACIONES.....	24
1.4 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES	25
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA.....	34
3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCION Y DEL GRUPO POBLACIONAL.....	41
3.1 LA INSTITUCIÓN EN EL CONTEXTO LOCAL.....	41
3.4 OBJETIVO INSTITUCIONAL.....	45
3.5 ORGANIGRAMA.....	45
3.6 EL TALENTO HUMANO EN LA FUNDACIÓN SEMILLAS DE ILUSIÓN.....	49
4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL.....	51
4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL.....	58
4.2 OBJETIVOS.....	61
4.2.1 GENERAL.....	61
4.2.2 ESPECÍFICOS.....	61

4.3 JUSTIFICACIÓN.....	62
4.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA 2012.....	64
4.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO METODOLÓGICO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL	74
5. EVALUACIÓN CAMPO DE PRÁCTICAS ORGANIZACIONAL FUNDACIÓN SEMILLAS DE ILUSIÓN.	101
6. PROPUESTA: LA SALUD OCUPACIONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.....	106
6.1 SALUD OCUPACIONAL.....	107
6.2 MARCO LEGAL DE LA SALUD OCUPACIONAL EN COLOMBIA	108
6.3 JUSTIFICACIÓN.....	110
6.4 OBJETIVOS.....	110
6.4.1 OBJETIVO GENERAL	110
6.4.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	111
6.5 RESULTADOS ESPERADOS	111
6.6 PROCESO METODOLÓGICO	112
6.7 PLAN DE ACCIÓN.....	113
6.8 CRONOGRAMA.....	115
7. CONCLUSIONES	116
8. RECOMENDACIONES.....	118
BIBLIOGRAFÍA.....	119
ANEXOS.....	125

LISTADO DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Teoría de las tres necesidades según David McClelland	22
Figura 2. Antiguo organigrama Semillas de Ilusión.....	46
Figura 3. Nuevo organigrama	48
Figura 4. Priorización de estrategias.....	62
Figura 5. Propuesta para el proceso de selección.	86
Figura 6: Pasos básicos a seguir en la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos.....	87
Figura 7. Proceso para la evaluación del desempeño	94
Figura 8. Proceso metodológico propuesta de intervención	113

LISTADO DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Cuadro de necesidades versus satisfactores	18
Cuadro 2. Segundo cuadro de necesidades versus satisfactores	19
Cuadro 3: Estrategias y ponderación final	53
Cuadro 4: Matriz factores externos	54
Cuadro 5: Matriz factores internos	56
Cuadro 6: Planeación del proceso de intervención profesional. Objetivo N°1.	64
Cuadro 7: Planeación del proceso de intervención profesional. Objetivo N°2	66
Cuadro 8: Planeación del proceso de intervención profesional. Objetivo N°3	68
Cuadro 9: Planeación del proceso de intervención profesional. Objetivo N°4.	70
Cuadro 10: Cronograma de actividades	73
Cuadro 11: Formato para la descripción y análisis de cargos.	76
Cuadro 12: cargo Director(a) Ejecutivo(a)	82
Cuadro 13. Determinación del nivel de probabilidad.....	90
Cuadro 14. Significado de los diferentes niveles de probabilidad.....	90
Cuadro 15. Determinación del nivel de consecuencias.	91
Cuadro 16. Determinación del nivel de riesgo y de intervención.	92
Cuadro 17. Significado del nivel de riesgo y de intervención.....	92
Cuadro 18. Aceptabilidad del riesgo.	93
Cuadro 19: Indicadores Evaluación del Desempeño.	96
Cuadro 20: Comparación de indicadores del proceso de Evaluación.....	97
Cuadro 21. Plan de acción aprendizaje.	113
Cuadro 22. Plan de acción participación.....	114
Cuadro 23. Plan de acción liderazgo.	114
Cuadro 24. Plan de acción certificación.....	115
Cuadro 25. Cronograma.....	119

LISTADO DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO A: Matriz de <i>Stakeholders</i>	125
ANEXO B. protocolo de observación.	127
ANEXO C. Formato de entrevista para recolección de datos sobre descripción y análisis de cargos.	132
ANEXO D. Formato verificación de Referencias laborales (proceso de selección)	133

RESUMEN

TÍTULO: FUNDACIÓN SEMILLAS DE ILUSIÓN: UN ESCENARIO PROPICIO PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO*.

AUTORA: GARCÍA PAYARES ROSA MARÍA**

PALABRAS CLAVES: Competencias laborales, Funciones, Gestión del Talento Humano, Bienestar, Desarrollo Humano, Necesidades, Fundación Semillas de Ilusión.

DESCRIPCIÓN: en la práctica académica de Trabajo Social desarrollada en la Fundación Semillas de Ilusión ubicada en la Central de Abastos de Bucaramanga y dedicada a la erradicación del Trabajo Infantil, durante el período comprendido entre Septiembre de 2011 y Enero de 2012, se estableció una acción social basada en la Gestión del Talento Humano, donde la principal estrategia desarrollada consolidó la creación del manual de funciones como herramienta para la división del trabajo a partir de la descripción y análisis de cargos, mediante un proceso participativo orientado al fortalecimiento de competencias laborales, eficacia en el desempeño laboral y el desarrollo y conservación de los colaboradores.

Esta experiencia profesional se abordó desde los postulados del desarrollo a escala humana, acordes para entender a Semillas de Ilusión como un agente facilitador para la satisfacción de necesidades tanto de las personas dentro de la organización, como de las familias sujeto de intervención de la organización. De manera similar con los aportes de la Teoría de las Tres Necesidades de Mc Clelland, de los factores motivacionales de Frederick Herzberg y se consideraron ideas en cuanto a Gestión del Talento Humano, enunciados por Idalberto Chiavenato y Carlos Eduardo Torres.

A partir de la realidad del contexto institucional se planteó una propuesta de intervención denominada "*La Gestión del Talento Humano como medio para propiciar el bienestar de los colaboradores, miembros activos e indispensables para el desarrollo institucional*", pues se conciben como el principal soporte en la organización siendo este a su vez un escenario propicio para su evolución y desarrollo como seres sociales.

* Proyecto de Grado.

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Director: Rosalba Rivera de Duarte.

ABSTRACT

TITLE: FUNDACIÓN SEMILLAS DE ILUSIÓN "A PROPITIOUS SCENE FOR THE MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT".

AUTHOR: GARCÍA PAYARES ROSA MARÍA**.

KEY WORDS: Work Skills, Functions, Management of the Human Talent, Well-being, Human Development, Needs, Fundación Semillas de Ilusión.

DESCRIPTION: the academic practice of Social Work developed in the Fundación Semillas de Ilusión located in the Head office of Bucaramanga's Supplies and dedicated to the eradication of the Child labour, during the period understood between September 2011 and January 2012, there was established a social action based on the Management of the Human Talent, where the principal developed strategy consolidated the creation of manual functions as tool for the division of the work from the description and analysis of charges, by means of a participative process orientated to the strengthening of labor competitions, efficiency in the labor performance and the development and conservation of the collaborators.

This professional experience was approached from the postulates of human scale development, understanding chords Illusion seeds as a facilitator for the satisfaction of needs of people within the organization, such as family intervention subject. In a similar way with the contributions of the Theory of Three Needs of Mc Clelland, the motivational factors of Frederick Herzberg, they were considered to be ideas as for Human Management, enunciated by Idalberto Chiavenato and Carlos Eduardo Torres.

From the reality of the institutional context there appeared an offer of intervention called "*The Management of the Human Talent as way to propitiate the well-being of the collaborators, active and indispensable members for the institution building*", since they are conceived as the principal support in the organization being this in turn a propitious scene for his evolution and development as social beings.

* Grade Project.

** Faculty Human Sciences. "Social Work" School. Director: Rosalba Rivera de Duarte.

INTRODUCCIÓN

“Las organizaciones son consideradas unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para el logro de objetivos específicos. Esto significa que se construyen de manera planeada y organizada para el logro de objetivos determinados”¹. Objetivos que indispensablemente se logran con la participación del talento humano como principal factor de desarrollo institucional. Es así como al ser humano en la organización se debe atribuir prioridad para proporcionar beneficios que conlleven a su desarrollo y bienestar.

Frente a ello, la gestión del talento humano en los últimos años ha jugado un papel fundamental, convirtiéndose así en uno de los principales retos para que las organizaciones, ejecuten de manera adecuada y segura las responsabilidades laborales encomendadas, coherentemente con las directrices establecidas a nivel institucional, así como aquellas determinadas legalmente en el ambiente externo.

Semillas de ilusión como escenario en el que se realiza la intervención profesional desde Trabajo Social, en el marco del convenio celebrado entre la Universidad Industrial de Santander y la Fundación Semillas de Ilusión en el periodo comprendido entre septiembre de 2011 y enero de 2012, permite visualizar una realidad particular en la que las acciones orientadas al talento humano son limitadas, ya que al identificarse como una entidad sin ánimo de lucro y de carácter asistencial se centra en tales características dejando a un lado programas dirigidos a sus trabajadores y colaboradores.

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: las organizaciones como sistemas sociales. 8va Ed. Mexico: Mc Graw Hill, 2007. P. 10.

Para intervenir frente a la realidad que afrontan los niños, niñas y adolescentes y su núcleo familiar, desarrolla programas orientados a su bienestar con miras a la erradicación de las consecuencias nefastas de la pobreza y otras problemáticas sociales que afectan su desarrollo integral.

Considerando las circunstancias del contexto enunciado, la intervención de Trabajo Social se orientó al reconocimiento del talento humano como sujetos con necesidades específicas y derechos inviolables, donde la dinámica del contexto en el que se desenvuelve posee fuerte influencia sobre su actuar, siendo fundamental destacar la dignidad humana y su aporte como integrante de la organización.

De acuerdo con lo anterior, en los capítulos I y II la importancia de las relaciones análogas entre el talento humano y el contexto institucional, explicando a partir de diferentes constructos teóricos el tema de gestión del talento humano en el cual se resalta la influencia de las demandas y necesidades satisfechas en el desarrollo de funciones laborales.

En el capítulo III se presenta la caracterización institucional, donde se ejecutó la práctica de Trabajo Social en el segundo semestre académico de 2011, identificando generalidades de la organización como la reseña histórica, sus avances en cuanto a la erradicación del trabajo infantil, misión, visión, objetivos institucionales y la estructura representada en el organigrama propuesto por la profesional en formación de Trabajo Social.

El capítulo IV muestra la planeación de las acciones implementadas desde la intervención de Trabajo Social, describiendo el proceso metodológico empleado en la recolección de información para su respectivo análisis y reflexión desde el uso de técnicas acordes a la actuación profesional, instrumentos, documentos e informes oficializados en la organización.

A partir de su aplicación y en la pertinencia de la planeación estratégica, se elabora la Matriz DOFA, se plantea un diagnóstico situacional, el objeto y los objetivos de intervención y la formulación de 4 estrategias para responder a la complejidad organizacional, compilándose una serie de elementos que daría los fundamentos para la propuesta de intervención: creación del manual de funciones: estrategia principal considerada como herramienta para la división del trabajo a partir de la descripción y análisis de cargos, mediante un proceso participativo orientado al fortalecimiento de competencias laborales, eficacia en el desempeño laboral y el desarrollo; diseño de procesos para la gestión del talento humano; propiciar el bienestar en el equipo de trabajo y promover la gestión del talento humano.

Consecuentemente, se explica el desarrollo de la planeación, las respectivas acciones estratégicas para la consecución de cada objetivo y de cada meta, confrontándolos con la experiencia de la práctica.

En el capítulo V se evalúa el proceso del ejercicio académico, partiendo de los elementos señalados en el capítulo anterior, proceso complementado con la comparación y análisis de los fundamentos teóricos y el marco legal respecto a la realidad intervenida.

Finalmente, en el capítulo VI se plantea la propuesta de intervención denominada “La salud ocupacional en la gestión del talento humano como medio para propiciar el bienestar de los colaboradores, miembros activos e indispensables para el desarrollo institucional” por cuanto se conciben como el principal soporte en la organización, siendo este a su vez un escenario propicio para su evolución y desarrollo como seres sociales. Posteriormente se concluye con algunas afirmaciones y reflexiones, producto de la experiencia en el área organizacional y en el campo Semillas de Ilusión, enumerando algunas recomendaciones a la organización y a la academia.

1. MARCO REFERENCIAL

1.1 Desarrollo a escala humana

A partir de los postulados de Manfred Max-Neef² sobre el desarrollo, se puede esperar que el desarrollo y el crecimiento económico del territorio o región incidan en el desarrollo del ser humano en relación con la satisfacción de sus necesidades. De igual manera, que el crecimiento de una organización, incida positiva o negativamente en la calidad de vida de sus trabajadores.

Vale la pena además mencionar la calidad de vida desde el postulado de Max-Neef; “La calidad de vida dependerá de las posibilidades que tengan las personas de satisfacer adecuadamente sus necesidades humanas fundamentales”³ dentro de esta lógica, se definen las necesidades humanas como finitas y se entienden de dos tipos; axiológicas: subsistencia, protección, afecto, entendimiento, ocio, creación, libertad, identidad y participación. Existenciales: ser, tener, hacer y estar.

En ese orden de ideas, las necesidades son finitas pero los satisfactores pueden ser infinitos de acuerdo con la cultura, sostiene esta teoría, por lo tanto en las tablas a continuación se detallan las necesidades y sus posibles satisfactores:

² MAX-NEEF. Biografía. [en línea]. Página Web [Chile]. Disponible en: <http://www.max-neef.cl/inicio.php> [citada el 06 de abril de 2013]. Manfred Max-Neef: Economista chileno, en la década de 1980 desarrolló las tesis denominadas “economía descalza” y “el desarrollo a escala humana”. Hacia 1990 formuló la hipótesis del umbral.

³ MAX-NEEF, Manfred. Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Nordan-Comunidad. Montevideo, Uruguay, 1993. p 41.

Cuadro 1. Cuadro de necesidades versus satisfactores

Categorías existenciales →	SER	TENER	HACER	ESTAR
Categorías axiológicas ↓				
SUBSISTENCIA	Salud física, mental, solidaridad, humor.	Alimentación, abrigo, trabajo.	Alimentar, procrear, descansar, trabajar.	Entorno vital, entorno social.
PROTECCIÓN	Cuidado, adaptabilidad, equilibrio.	Sistemas seguros, seguridad social.	Cooperar, prevenir, planificar.	Contorno vital, contorno social.
AFECTO	Autoestima, respeto, tolerancia, generosidad, voluntad, humor.	Amistad, familia, animales.	Expresar emociones, compartir, apreciar.	Privacidad, hogar, espacios de encuentro.
ENTENDIMIENTO	Conciencia crítica, disciplina, racionalidad.	Literatura, maestros, escuelas, políticas educativas.	Investigar, estudiar, interpretar.	Escuelas, universidades, gremios, academias.
PARTICIPACIÓN	Adaptabilidad, disposición, entrega.	Derechos, responsabilidades, obligaciones.	Cooperar, proponer, debatir.	Asociaciones, iglesias, comunidades.
OCIO	Curiosidad, tranquilidad, imaginación.	Juegos, fiestas, calma.	Divagar, soñar, añorar.	Tiempo libre, paisaje, ambientes.

Fuente: MAX-NEEF, Manfred. Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Nordan-Comunidad. Montevideo, Uruguay, 1993. p 58.

Cuadro 2. Segundo cuadro de necesidades versus satisfactores

Categorías existenciales →	SER	TENER	HACER	ESTAR
Categorías Axiológicas. ↓				
CREACIÓN	Pasión, audacia, autonomía.	Habilidades, destrezas, métodos de trabajo.	Trabajar, componer, diseñar.	Talleres, agrupaciones, espacios de expresión.
IDENTIDAD	Pertenencia, coherencia, diferencia.	Símbolos, lenguaje, hábitos.	Comprenderse, conocerse, reconocerse.	Socio-ritmos, ámbitos de pertenencia, etapas madurativas.
LIBERTAD	Autonomía, determinación, audacia.	Igualdad de derechos.	Discrepar, arriesgar, conocerse.	Plasticidad, espacio-temporal.

Fuente: MAX-NEEF, Manfred. Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Nordan-Comunidad. Montevideo, Uruguay, 1993. p 59.

De acuerdo con lo anterior, una persona que pertenece a una organización puede a través de ella encontrar la satisfacción de dichas necesidades, a manera de ejemplo: la necesidad de subsistencia determinada por satisfactores tales como: salud, alimentación, abrigo. Puede ser satisfecha de acuerdo con las oportunidades y beneficios que tenga la persona dentro de la empresa u organización; programas de nutrición, salud ocupacional y seguridad industrial, dotación, bonificaciones.

De igual manera se podría desglosar cómo la organización puede promover la satisfacción de las necesidades de los trabajadores; o bien, frenar y limitar su goce efectivo por medio de potenciar destructores, pseudo-satisfactores o inhibidores.

Dentro de los pseudo-satisfactores se encuentran: la limosna, el adoctrinamiento, los estereotipos, la sobreexplotación de recursos naturales o la moda. Estos pseudo-satisfactores, dan al individuo la sensación de tener ciertas necesidades satisfechas, aunque en el fondo solo constituyen satisfacción momentánea y pueden provocar efectos negativos en el largo plazo.

En otro aspecto, los destructores, son los que no sólo impiden o limitan la satisfacción de una necesidad sino que además intervienen en la satisfacción de otras. Entre ellos se destacan: la censura, la burocracia, el exilio y el armamentismo. La censura por ejemplo, inhibe la satisfacción de la libertad, la identidad y la participación.

Por otra parte, están los inhibidores; son aquellos que sobre satisfacen una necesidad y ello conlleva a limitar la satisfacción de otra, es el caso por ejemplo de un estudiante en un aula autoritaria, probablemente satisface la necesidad de entendimiento pero inhibe la participación, libertad y autonomía.

En el aspecto positivo, se encuentran los satisfactores sinérgicos, los cuales, al satisfacer una necesidad contribuyen a la satisfacción de otras necesidades, por ejemplo la organización comunitaria satisface la participación y al mismo tiempo estimula la satisfacción del entendimiento, afecto, ocio e identidad.

Dentro de esa clasificación, también se hace referencia a los satisfactores exógenos y endógenos. Los primeros hacen referencia a las necesidades relacionadas con la comunidad, como la participación, pertenencia, la libertad. Estos satisfactores tienen un alto grado de influencia social y política, ya que la participación, pertenencia y libertad es determinada en parte por la forma en que

se administra el poder en la región a la que pertenece la persona y hace parte del pensamiento y educación propias de ella.

Max-neef sostiene que la participación debe incentivarse desde la primera educación y promoverse seres políticos y participativos. Entonces, para la construcción de una sociedad autónoma, asegura, es necesario que todas las personas tengan las mismas oportunidades de participación y esta se promueva constantemente.

En el caso de las empresas se requieren que las personas tengan la libertad de agruparse en sindicatos u organizaciones que verifiquen y auditen el cumplimiento de la legislación laboral vigente y se les permita tener opinión en relación con el trabajo que desarrolla para la empresa.

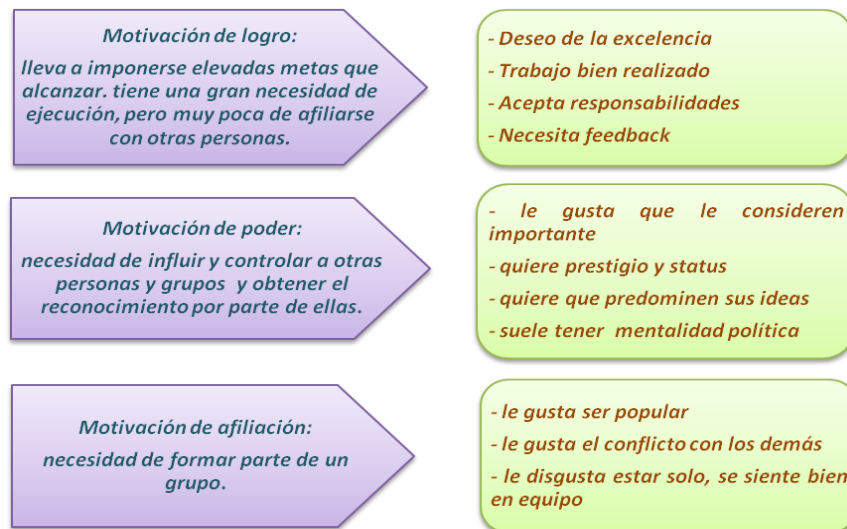
De igual manera, dentro de la empresa puede haber un proceso de aprendizaje social, acerca de la visión del ser humano y de sus necesidades, además de reconocer ciertos satisfactores como comunes dentro de un mismo entorno. Las relaciones laborales sanas, promueven la satisfacción de necesidades de identidad y de afecto.

1.2 Necesidades del ser humano dentro del entorno laboral según David McClelland

En el abordaje de las necesidades que propone a David McClelland⁴, se sostiene que todo trabajador tiene tres tipos de necesidades que pueden afectar su rendimiento laboral: de logro, de poder y de filiación.

⁴ CRESPO RAMOS, Tomás. Administración de empresas: teoría de las tres necesidades. España: MAD, 2003. P. 240

Figura 1. Teoría de las tres necesidades según David McClelland



Fuente: AMOROS, Eduardo. Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas: teoría de las tres necesidades. Perú: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de economía. 2007. P. 87.

Por su parte, Frederick Herzberg⁵ plantea que el nivel de desempeño de las personas en la organización, varía en función del nivel de satisfacción, es decir, responder al trabajo depende del hecho de sentirse bien o sentirse mal. Esta teoría articula la motivación de las personas en el ambiente externo y el de trabajo, lo cual se define mediante factores de higiene (extrínsecos) y factores motivadores (intrínsecos).

De acuerdo con Herzberg⁶ los factores motivadores son aquellos que tienen relación directa con el contenido del trabajo y conducen a la satisfacción en el mismo, es decir: el logro, el reconocimiento, el trabajo, la responsabilidad, el avance y el crecimiento personal.

⁵ *Ibíd.*, p. 239.

⁶ *Ibíd.*em.

En el escenario organizacional, tales necesidades pueden ser descifradas como aquellas que atendidas mediante el ejercicio laboral, permiten a los trabajadores solventar lo que respecta a alimentación, educación, vivienda, seguridad social, etc., lo cual influye en el núcleo familiar, situación que se logra mediante la vinculación laboral y su retribución en términos económicos.

Satisfacer estas necesidades se convierte en un proceso constante al orientarse hacia el logro de nuevas satisfacciones desde la interacción con su ejercicio laboral como lo primordial en su cotidianidad, generando membresía entre el individuo y el entorno organizacional y específicamente entre este y su labor, lo que se convierte en fuente de motivación, alcanzando así el nivel de reconocimiento esperado.

Es de aclarar que la satisfacción de necesidades no se presenta de manera inmediata y lineal, ya que el escenario en el cual se espera que se atiendan, es complejo y está estructurado por un sinnúmero de condiciones necesarias para la conservación de su equilibrio dinámico.

Los procesos que conforman la gestión del talento humano y las acciones determinadas en cada uno de ellos, se ejecutan estructurados desde una perspectiva integradora, cuya finalidad es contribuir en el bienestar de los trabajadores, lo que implica experimentar la satisfacción a sus necesidades partiendo del cumplimiento de sus responsabilidades, el reconocimiento a su dedicación en el logro de sus funciones, la respuesta ante sus necesidades y sentirse estable ante lo que desea y lo que finalmente obtiene.

1.3 El talento humano analizado como grupo de interés dentro de las organizaciones

“La teoría de los *stakeholders* afirma que las corporaciones deberían tratar a todas las personas que tienen que ver con ellas con equidad y que hacerlo así permite a las compañías desempeñarse mejor en el mercado. Si las organizaciones desean ser efectivas, pondrán atención a todas aquellas relaciones que pueden afectar o ser afectadas por el logro de los propósitos de la organización”⁷

Para cualquier organización, se identifican una variedad de *stakeholders* (anexo A) que así como aportan para el logro de la visión empresarial, plantean exigencias y expectativas que imponen un comportamiento social para cooperar en la satisfacción de necesidades de quienes se determinan como grupos de interés, ya sea a nivel interno o externo, y contribuyen directa o indirectamente en el logro de objetivos organizacionales.

La organización actúa así como un todo susceptible al comportamiento de sus *stakeholders*, donde el talento humano como el más relevante en el desarrollo institucional imprime unas características especiales que permiten su especificidad con respecto a las demás y más importante aún su permanencia para influir positivamente en el ámbito social.

“Un enfoque de administración de los *stakeholders* es un método descriptivo que estudia a los actores, toma en cuenta fuerzas ajenas al mercado que afectan a las organizaciones e individuos, como los intereses morales, políticos, legales y tecnológicos, al igual que los factores económicos”⁸.

⁷ *Ibíd.*, p. 52.

⁸ *Ibíd.*, p.49.

La dimensión ética de la teoría de los *stakeholders* se basa en la perspectiva de que la consideración de los objetivos individuales debería extenderse a todas las partes que tienen participación en una organización, y de esta forma se hace socialmente responsable en la medida que no sólo cumple con sus objetivos sino que además asegura su legitimidad.

Las organizaciones poseen un fuerte compromiso con el cumplimiento de derechos en lo referente al factor humano y en cuanto a este grupo de interés, se refleja en el reconocimiento de su acción en términos de retribución económica por el ejercicio de sus funciones; reconoce al ser humano como sujeto activo y dinamizador capaz de transformar su realidad; sin embargo, las necesidades presentes en el talento humano, poseen un carácter secundario, considerando que se integran para el logro de metas institucionales.

La consideración y satisfacción de necesidades del talento humano puede enmarcar un tipo de relación más propicio desde las organizaciones hacia los colaboradores (asociación, reconocimiento, valoración, seguridad, etc.) por lo que a partir de la gestión del talento humano se deben generar espacios de participación y formación que promuevan las condiciones para alcanzar y articular los objetivos individuales con los corporativos, a partir de la toma de decisiones y la negociación.

1.4 La gestión del talento humano en las organizaciones.

Tradicionalmente entre las personas y las organizaciones se evidenciaba la existencia de relaciones antagónicas y conflictivas. Los objetivos organizacionales, la productividad, la eficiencia en la utilización de recursos y la eficacia en el desempeño laboral era lo indispensable para cualquier empresa, siendo estos factores incompatibles con los intereses y necesidades de los empleados como elemento indispensable de la organización conformado como sistema, quienes

demandaban, oportunidades de progreso, reconocimiento y mejores condiciones laborales.

Teniendo en cuenta este contexto, en el que predomina la importancia hacia el cumplimiento de objetivos y componentes institucionales como su misión y visión, se generan descontentos por parte de los trabajadores que demandan condiciones para favorecer su bienestar y la satisfacción de intereses que permitan su realización como eje fundamental en el ámbito institucional.

Surgen teorías y enfoques que comienzan a centrar su atención en el mayor y mejor recurso que indispensablemente posee toda organización: el ser humano, el cual es calificado como una ventaja competitiva sostenida al ser insustituible, inimitable, proveer valor a la empresa y contar con una estructura de soporte organizacional.

En 1973 David McClelland realizó un estudio orientado a mejorar la selección de personal, orientado a detectar las características presentes en las personas a seleccionar, que podrían predecir el éxito de su desempeño laboral comprobándose que este está más ligado a características propias de las personas, de sus competencias, que a los conocimientos y habilidades, criterios utilizados tradicionalmente como principales factores de selección, junto con otros como la biografía y la experiencia⁹.

Planteamientos como los de la teoría desarrollada por McClelland¹⁰ permiten identificar la importancia de la gestión humana como un proceso que proporciona competitividad y calidad obteniendo mejores resultados en lo concerniente a productos y servicios, dado que un trabajador al estar motivado contribuye a resolver los retos que se presentan en la organización.

⁹ ROSARIO MUÑOZ, Víctor Manuel. Et. Al. Acreditación y certificación de la educación superior. Experiencias, realidades y retos para las IES: antecedentes de la gestión por competencias. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 2006. p. 69.

¹⁰ CRESPO RAMOS, Tomás. Op. Cit., p. 240.

Los resultados de sus acciones repercuten en su entorno, generando un proceso de retroalimentación a partir de compensaciones vitales para su realización individual, a la vez que genera impactos en su contexto más amplio partiendo del trabajo en equipo y el logro de intereses comunes.

Es así que se da un giro a la prioridad de los factores ubicando al talento humano en un primer lugar. De esta manera las necesidades manifestadas por el factor humano conforman un eje fundamental en el óptimo desarrollo institucional, al propiciar la satisfacción de las mismas.

El concepto de "hombre", desde el punto de vista de los recursos humanos, ha evolucionado en el contexto empresarial a medida que las empresas, y, por lo tanto, la gestión han cambiado, centrándose en cuatro términos según han ido apareciendo, estos son:

Personal: conjunto de personas pertenecientes a determinada clase, corporación o dependencia.

Recursos humanos: conjunto de capital humano que está bajo el control de la empresa en una relación directa de empleo, en este caso personas, para resolver una necesidad o llevar a cabo cualquier actividad en una empresa.

Capital humano: conjunto de conocimientos, habilidades y aptitudes inherentes a los individuos que forman la organización.

Talento humano: es la aptitud y actitudes de los hombres de una organización valorada por su capacidad natural o adquirida para su desempeño y la movilización de sus competencias en pro de los logros de la organización y del desarrollo del mismo individuo¹¹.

La gestión del talento humano debe verse como una herramienta para las organizaciones, por su carácter sistémico para enfrentar los retos y dificultades que le impone el ambiente, al formar parte de un entorno tan irregular matizado por la globalización. Actualmente se afianza la idea de que el factor humano es la

¹¹ MONTOYA CUERVO, Gloria y MEJÍA, Dora Estella. Una mirada hacia la gestión del talento humano. [Diapositivas] Medellín: Universidad de Antioquia, 2011. 30 diapositivas. [En línea]. (citado 19 de junio de 2012)

Disponible en: <http://aprendeenlinea.udea.edu.co/lms/moodle/course/view.php?id=566> (citado 19 de junio de 2012)

base fundamental del éxito y la fuente de competitividad en cualquier organización. En palabras de Chiavenato la gestión del talento humano es:

Una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas, evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.¹².

“Ya sea director, gerente, jefe o supervisor, cada administrador desempeña en su trabajo las cuatro funciones administrativas que constituyen el proceso administrativo: planear, organizar, dirigir y controlar. La gestión del talento humano está relacionada con estas funciones del administrador pues se refiere a las políticas y prácticas necesarias para administrar el trabajo de las personas”¹³.

Dicho trabajo debe estar orientado al fortalecimiento del ser dentro de contexto institucional, convirtiendo el fortalecimiento de competencias en un proceso que forma parte de su realización. Alcanzar la satisfacción de necesidades propias de los trabajadores y de sus *stakeholders* se convierte en su soporte vital, para lo cual las empresas han establecido técnicas para propiciar la eficiencia y eficacia en la dinámica organizacional, tales como el establecimiento de instrumentos institucionales como manuales de funciones que permitan la división y organización del trabajo, definido este como:

descripción plasmada en un documento, de cada uno de los puestos establecidos dentro de la estructura organizacional, una vez que se ha diseñado la distribución del trabajo por áreas; brinda información sobre sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad que tengan. Facilita la identificación de los puestos, sus límites, soporta a la

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Resumen Gestión del talento humano: Conceptos de recursos humanos o gestión del talento humano. Bogotá: Mc Graw Hill, 2002. p. 6.

¹³ *Ibíd.*, p. 6.

organización en el orden que necesita para su buen funcionamiento y, sobre todo permite la fluidez del trabajo, su complementación y eficiencia¹⁴.

Es fundamental enfatizar en el carácter primordial que tiene la gestión del talento humano en los principios organizacionales considerando que como parte o elemento esencial de un sistema, repercute en el éxito de la institución o la cohesión presente entre sus partes, lo cual es traducido en el logro de sus propósitos. Las competencias al ser esenciales en tal proceso se convierten en el “conjunto de conocimientos (saber), habilidades (saber hacer) y actitudes (saber hacer y querer estar) que, aplicados en el desempeño de una determinada responsabilidad o aportación profesional, aseguran su buen logro”¹⁵.

Esta labor se convierte así en un activismo comprometido con el quehacer orientado a la eficiencia, al tener una visión de la administración de recursos humanos centrada en la necesidad de garantizar el mejor desempeño en el logro de los objetivos como la finalidad de la organización, donde su evaluación ha sido implementada como un proceso indispensable en la gestión del talento humano. Se entiende la evaluación del desempeño como “una apreciación sistemática de cómo cada persona se desempeña en un puesto y de su potencial de desarrollo futuro. Toda evaluación es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona”¹⁶.

La gestión del talento humano inicia un proceso de transición, sus funciones se orientan por las condiciones que afectan la capacidad humana en el trabajo, basándose en las negociaciones colectivas, la participación, el trabajo en equipo y la tarea. Sin embargo, al considerar el bienestar del trabajador, el cumplimiento

¹⁴ MONTALVAN GARCÉS, César. Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. México: Universidad Iberoamericana, 1999. p. 25.

¹⁵ VELA GRANDE, Luis Sagi. Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización: definición de competencia. Madrid: ESIC, s. f. p. 86.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit., p. 243.

de objetivos institucionales no deja de ser el eje central, ya que se deduce que al mejorar las condiciones de trabajo se contribuye a un mejor rendimiento laboral por ser este un factor de motivación al suplir una necesidad.

No obstante, cabe resaltar que debido a que nos encontramos en una sociedad de tipo capitalista y desde hace algunos años, la creación y aplicación del modelo neoliberal, el hombre ha determinado su crecimiento en términos económicos y materiales, ya que al tener un rendimiento considerado óptimo para las organizaciones en las que labora, los reconocimientos adquiridos parten de su trabajo y son evidenciados en factores salariales, de tal manera que su realización gira en torno a lo económico como resultado de las remuneraciones que obtiene por el ejercicio de sus capacidades.

Se puede decir que, esto surge en el momento en que el ser humano se inclina por opciones que le brindan mejores resultados al atender demandas externas, dejando a un lado sus intereses propios. Tal es el caso de profesionales que se orientan por la formación educativa con miras a mejores oportunidades de empleo y mayor posicionamiento y reconocimiento social.

“El desarrollo humano no es una medida de bienestar ni de felicidad, sino una medida de potenciación, tanto física como intelectual y espiritualmente dentro de un grupo humano”¹⁷. Este concepto de desarrollo se origina en organizaciones orientadas al logro del éxito a largo plazo por medio de la creatividad de los empleados, independientemente del nivel organizacional en el que se ubiquen.

¹⁷ PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Teoría del desarrollo sostenible/crecimiento sostenible. [En línea]. (citado 25 de enero de 2012). Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2009/amdi/Teoria%20del%20Desarrollo%20Sostenible.htm> (citado 25 de enero de 2012)

.La reflexión se plantea como uno de los grandes retos para la gestión del talento humano, respondiendo así a los aspectos críticos de la empresa como lo es la retención del capital humano altamente calificado, siendo competitiva en el logro de los objetivos organizacionales. Este reto se alcanza en el momento en que el ser humano es reconocido como fuente de ventaja competitiva y cuando en la práctica de la planeación estratégica tiene participación en tal proceso, creando a su vez otras capacidades cuando gestiona adecuadamente los recursos que las personas entregan al servicio de las organizaciones.

Cabe resaltar que, es de vital importancia el respeto por la dignidad humana que debe representar tanto el profesional encargado del área de gestión como el propio individuo, ya que de esta depende en gran medida el desarrollo organizacional; no obstante, no se debe dejar de considerar la misión, visión y objetivos como elementos estructurales primordiales de la institución, teniendo en cuenta que su cumplimiento determina el grado de eficiencia en el desempeño del individuo y a su vez en la dinámica de vida tanto en lo personal como en lo laboral y familiar, sin dejar de reconocer que este siempre será el sustento sin el cual nunca funcionaría el ámbito organizacional.

1.5 La salud en el contexto laboral. El trabajo es una fuente esencial de vida para el desarrollo del ser humano, específicamente necesario para asegurar las condiciones materiales, es decir, el objetivo primordial de todo trabajo es la satisfacción de necesidades vitales.

Siendo este un aspecto positivo en los efectos de la vida laboral, surgen también posibilidades de influencias como consecuencia del trabajo que repercuten negativamente en la salud, causando por ejemplo accidentes laborales y/o enfermedades profesionales cuando el trabajo se desarrolla en condiciones que pueden dañar la integridad física del trabajador.

La Organización Mundial de la Salud declara que “la salud es un estado de completo bienestar físico, mental y social y no solamente la ausencia de afecciones o enfermedades”¹⁸.

Es evidente que el hecho de que el individuo se desenvuelva en un contexto dinámico como el de las organizaciones, donde experimenta gran parte de su tiempo, afecta negativamente su salud al interactuar con aspectos como espacios físicos inapropiados, equipos y demás herramientas de trabajo en mal estado, ambientes inseguros, exceso de trabajo, etc., lo cual se convierte en riesgos que van en detrimento de su bienestar, situación que demanda la búsqueda de ambientes sanos para los empleados considerados elemento indispensable para lograr éxito y competitividad organizacional.

La salud de cualquier trabajador influye directamente en su capacidad para producir a nivel individual, grupal y hasta social. Gran parte de la población mundial depende por lo menos económicamente, de la población trabajadora, lo cual permite expresar que un detrimento en su salud repercute directamente en el bienestar de su núcleo familiar.

Es así como la salud de los trabajadores genera impactos en su desarrollo individual, en su núcleo familiar y en el contexto social, siendo esto una posible justificación para la puesta en marcha de la salud ocupacional como una acción preventiva para la población trabajadora.

El Ministerio de Gobierno de la República de Colombia define la salud ocupacional en el Decreto 1295 de 1994 como: “rama de la salud pública orientada a promover y mantener en el mayor grado posible el bienestar físico, mental y social de los

¹⁸ ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. OMS. ¿Cómo define la OMS la Salud? [En línea] (citado 14 de julio de 2012). Disponible en: <http://www.who.int/suggestions/faq/es/index.html>

trabajadores, protegiéndolos en su empleo de todos los agentes perjudiciales para la salud (OMS/OIT), por lo tanto la salud ocupacional se encarga de la salud de los trabajadores en los puestos o centros de trabajo”¹⁹.

Partiendo de la participación de Trabajo social en la gestión del talento humano y de su carácter multidisciplinario e integrador, corresponde a la profesión el desarrollo de su labor encaminada al mejoramiento de las condiciones laborales de los trabajadores, considerando el respeto por su dignidad humana y sus derechos como ser o como miembro activo de la organización.

¹⁹ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Decreto 1295. Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales. [En línea]. Ministerio de Gobierno. (22 de junio de 1994). Diario Oficial. Bogotá, D. C., 1994. No 41405. (Citado 16 de julio de 2012) Disponible en:
<http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Decreto%20ley%201295%20de%2094%20Sistema%20General%20de%20Riesgos%20Profesionales.pdf>

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1. MARCO LEGAL

La Declaración Universal de los Derechos Humanos (1948) declara en su artículo 23 que “toda persona tiene derecho al trabajo, a la libre elección de su trabajo, a condiciones equitativas satisfactorias de trabajo y a la protección contra el desempleo”²⁰ y en su artículo 25 que “toda persona tiene derecho a un nivel de vida adecuado que le asegure, así como a su familia, la salud y el bienestar, y en especial la alimentación, el vestido, la vivienda, las asistencia médica y los servicios sociales necesarios[...]”²¹, lo cual hace del trabajo y la salud derechos humanos declarados universalmente que deben ser garantizados en cualquier contexto de interacción del ser.

Al respecto, la OIT²² desde su creación ha producido importantes instrumentos de aplicación internacional que proporcionan importancia a la relación análoga existente entre salud y trabajo como aspectos a destacar en la vida del ser humano, entre ellos merecen sobresalir:

C120 – Convenio sobre la higiene (comercio y oficinas), 1964: los lugares de trabajo deberán mantenerse en buen estado de conservación y limpieza, lo cual debe ser reflejado en condiciones laborales adecuadas como suficiente ventilación, temperatura agradable, enfermería, etc., de manera que no se produzcan efectos nocivos para la salud de los trabajadores.

²⁰ NACIONES UNIDAS. Declaración Universal de los Derechos Humanos. [En línea] Departamento de información pública de las Naciones Unidas. S.I. 2012. (citado 16 de julio de 2012). Disponible en: <http://www.un.org/es/documents/udhr/history.shtml>

²¹ *Ibíd.*

²² ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Base de datos sobre las normas internacionales del trabajo. [En línea]. s.l. 2012. (Citado 16 de julio de 2012). Disponible en: <http://www.ilo.org/ilolex/spanish/convdisp1.htm>

C121 – Convenio sobre las prestaciones en caso de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, 1964: los trabajadores tienen derecho a asistencia médica y el pago de prestaciones monetarias por pérdida de la capacidad para ganar.

C142 – Convenio sobre desarrollo de los recursos humanos, 1975: las empresas deben adoptar y poner en práctica políticas y programas que orienten y formen a los trabajadores, en condiciones de igualdad, con el fin de mejorar su aptitud para comprender su medio de trabajo y el medio social y su influencia individual o colectiva sobre estos.

C155 – Convenio sobre seguridad y salud de los trabajadores, 1981: exige a los empleadores garantizar lugares y condiciones de trabajo que no entrañen riesgos para la seguridad y salud de los trabajadores.

C161 – Convenio sobre los servicios de salud en el trabajo, 1985: los empleadores tienen la obligación de establecer servicios de salud en el trabajo los cuales tienen una función esencial preventiva, informativa, educativa y de asesoría en cuanto a la conservación del medio laboral seguro, salud de los trabajadores, adaptación del trabajo a las capacidades de los trabajadores, primeros auxilios y asistencia médica de urgencia²³.

Es de anotar entonces, que para cada país, el Estado tiene la obligación de proporcionar la normatividad en pro del cuidado del bienestar del talento humano, que contemple cada uno de los ámbitos del ser de manera integral (psicosocial, laboral, económico etc.), el fortalecimiento de competencias y la preservación de la salud.

Coherentemente, Colombia establece la salud y el trabajo como derechos irrenunciables del ser humano. La constitución política de 1991 en su artículo 25 afirma que “el trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas”²⁴, y en su artículo 49 “[...] “se garantiza

²³ *Ibíd.*

²⁴ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Constitución Política de 1991. [En línea] Senado de la República (20 de julio de 1991). Bogotá, D.C. 1991. (citado 16 de julio de 2012). Disponible en: http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991.html

a todas las personas el acceso a los servicios de promoción, protección y recuperación de la salud” [...]”²⁵.

Existe, en Colombia el Código Sustantivo del Trabajo (CST) que en su artículo 5 define el trabajo como: “toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo”²⁶. Luego en su artículo 56 plantea la obligación del empleador de brindar a sus trabajadores protección y seguridad y ellos obediencia y fidelidad para con el empleador.

De acuerdo con la definición del CST, existe una relación entre dos partes, donde ambas presentan necesidades que son consolidadas; por un lado, el individuo posee la necesidad de obtener retribución económica para la satisfacción de otras necesidades que al ser suplidas definen su supervivencia. Por otro lado, la necesidad de la organización de incorporar el talento humano para el desarrollo de procesos que permiten la prestación de productos y servicios al contexto social y de esta manera, el logro de los objetivos empresariales.

Este código surge como un referente para cada organización en lo que respecta a jornada laboral, contrato, obligaciones mínimas por parte de trabajadores y empleadores, disposiciones a las que Semillas de Ilusión no es ajena.

²⁵ *Ibíd.*

²⁶ COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Código Sustantivo del Trabajo. [En línea]. Senado de la Republica. (5 de agosto de 1950). Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1950. No 27622. (Citado 14 de enero de 2012). Disponible en:
http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_sustantivo_trabajo_pr001.html

Colombia crea la Ley 100 de 1993²⁷ sobre el Sistema de Seguridad Social Integral fundamentado en tres componentes: el Régimen de Pensiones, Sistema General de Seguridad Social en Salud y el Sistema General de Riesgos Profesionales; disposición que debe tener toda la comunidad en términos de igualdad para conservar su bienestar mediante el desarrollo de planes y programas por parte del Estado y la sociedad.

Mediante el Decreto 1295 de 1994²⁸ se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales para la prevención, protección y atención a los trabajadores de los efectos de los accidentes y enfermedades que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo; este decreto tras definir conceptos como: riesgos profesionales (el accidente que se produce como consecuencia directa del trabajo o labor desempeñada, y la enfermedad que haya sido catalogada como profesional por el Gobierno Nacional²⁹), accidente de trabajo (“todo suceso repentino que sobrevenga por causa o con ocasión del trabajo, y que produzca en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional, una invalidez o la muerte”³⁰) enfermedad profesional (“todo estado patológico permanente o temporal que sobrevenga como consecuencia obligada directa de la clase de trabajo que desempeña el trabajador, o del medio en que se ha visto obligado a trabajar, y que haya sido determinada como enfermedad profesional por el Gobierno Nacional”³¹), busca inculcar en los empleadores la obligación de implementar mecanismos de prevención de riesgos y promoción de

²⁷ COLOMBIA. MINISTERIO DE LA REPÚBLICA. Ley 100. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones [En línea] Régimen legal de Bogotá. (23 de Diciembre de 1993). Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1993. No 41148. (Citado 16 de julio de 2012). Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

²⁸ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Op. Cit., p. 1.

²⁹ *Ibíd.*

³⁰ *Ibíd.*

³¹ *Ibíd.*

prácticas favorables a la salud, considerando su incidencia no sólo en la vida laboral del empleador sino lo referente a sus implicaciones físicas y psicosociales.

Este decreto reconoce el derecho de los empleados al pago de las prestaciones económicas por incapacidad permanente, parcial o invalidez ocasionada por accidentes o enfermedades laborales; es obligatorio además el fortalecimiento de actividades tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud que protejan contra los riesgos derivados de la organización. De igual manera, los empleados tienen la obligación de propiciar el cuidado de su salud e informar la existencia de perturbaciones o alteraciones en la misma.

Al existir una relación contractual entre empleadores y empleados, estos últimos aún cuando tienen derechos respecto a unas condiciones laborales justas y dignas, no están exentos de las responsabilidades que poseen como miembro de una organización para participar activamente en la prevención de riesgos que perturben su salud y de esta forma se convierten en los mejores actores en materia de garantía de sus derechos.

En la gestión y aplicación de la salud ocupacional una de las acciones a implementar es la identificación del panorama de riesgos laborales, para lo cual el Instituto Colombiano de Normalización y Certificación ICONTEC propone el método mediante la Guía Técnica Colombiana GTC 45³². Durante el desarrollo del proceso de prácticas del segundo semestre de 2011, entre los objetivos de intervención se consideró la gestión de la salud ocupacional, siendo primordial la identificación y valoración del panorama de riesgos laborales, y oportuno utilizar la técnica anteriormente mencionada.

³² INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Guía para el diagnóstico de condiciones de trabajo o panorama de factores de riesgos, su identificación y valoración. GTC 45. Bogotá D.C.: El Instituto, 2010. p. 9.

Por su parte, la creación de autoridades que vigilen y controlen la protección a la salud de los empleados mediante comités organizados de medicina, higiene y seguridad en el trabajo se reglamenta a partir de la resolución 2013 de 1986³³ y mediante la resolución 1016 de 1989³⁴ establece el reglamento para la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional, lo cual es deber y obligación para todos los patronos o empleadores del país desarrollar en forma integral e interdisciplinaria. A la vez, es obligación destinar los recursos humanos, financieros y físicos necesarios para tal fin.

Además de la identificación del panorama de riesgos, la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales resultan ser los ejes centrales de la vigilancia epidemiológica, para lo cual la Resolución 1401 de 2007³⁵, reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo, cuya finalidad es identificar los factores que repercuten negativamente en la salud dentro del contexto laboral, para erradicarlos mediante la implementación de mecanismos de prevención, protección y atención. Define conceptos como:

Incidente de trabajo: “suceso acaecido en el curso del trabajo o en relación con este, que tuvo el potencial de ser un accidente, en el que hubo personas

³³ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Resolución 2013. Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo. [En línea] Régimen legal de Bogotá. (06 de junio de 1986). Bogotá, D.C., 1986. (citado 16 de julio de 2012). Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5411>

³⁴ COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Resolución 1016. Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores del país. [En línea] Régimen legal de Bogotá. (31 de marzo de 1989). Bogotá, D.C., 1989. (citado 16 de julio de 2012). Disponible en: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5412#1>

³⁵ COLOMBIA. MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Resolución 1401. Por la cual se reglamenta la investigación de incidentes y accidentes de trabajo. [en línea]. El Ministerio. (24 de mayo de 2007). Diario Oficial. Bogotá, D.C., 2007. No 46638. (citado 16 de julio de 2012). Disponible en: http://www.upb.edu.co/pls/portal/docs/PAGE/GPV2_UPB_MEMPLEADOS/GPV2_MDOC_045_COPASO/RES%20LUCI%D3N%201401%20DE%202007.PDF

involucradas sin que sufrieran lesiones o se presentaran daños a la propiedad y/o pérdida en los procesos”³⁶.

La intervención desde Trabajo Social no sólo debe estar enmarcada desde un marco normativo establecido desde el Estado como máxima autoridad en el territorio nacional, sino que es oportuna su participación en la conformación de equipos interdisciplinarios que pretenden abordar las situaciones asociadas al ámbito laboral que repercuten en el bienestar de los colaboradores.

Hay que reconocer que la normatividad colombiana en lo referente a lo laboral atienden las situaciones presentadas en las organizaciones, incluyendo el talento humano y los procesos necesarios y adecuados para propiciar y preservar su bienestar. Sin embargo, en muchas organizaciones, la puesta en marcha de la legislación existente, priorizan su intervención en cuanto a la atención de la salud de los trabajadores por la influencia directa de este factor en la productividad y el cumplimiento eficaz de los intereses institucionales, sin atribuir un carácter primordial al aspecto psicosocial del individuo como integrante de una organización.

Pertenecer al área o a los procesos de gestión del talento humano, implica una visión amplia frente a la intervención a realizar, es decir, una mirada holística, integral, participativa y respetuosa hacia la dignidad del ser, que al reconocer su salud no sólo desde la dimensión física, sino además desde la identificación de necesidades y la importancia de su satisfacción tendientes a su realización, se convierte en la mejor inversión para el futuro de la empresa, siendo posible alcanzar los mejores niveles en términos de productividad y legitimidad.

³⁶ *Ibíd.*

3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCION Y DEL GRUPO POBLACIONAL

3.1 LA INSTITUCIÓN EN EL CONTEXTO LOCAL

La Fundación Semillas de Ilusión, es una entidad sin ánimo de lucro, de carácter social, cultural, educativo y de salud, creada en la Central de Abastos de Bucaramanga, en Noviembre de 2006, como iniciativa de un grupo de comerciantes apoyados por la administración, con el propósito de atender las necesidades generadas tanto por la ola invernal de Girón ocurrida en Febrero de 2005, como por las víctimas del desplazamiento que llegaron a ubicarse en el sector del Club Chimitá y sus alrededores.

Por lo anterior se trazó como objetivo en la Fundación, canalizar recursos voluntarios de diferentes entes de la central para llevar a cabo programas sociales y de formación integral para brindar ayuda a dicha población para mejorar su calidad de vida, todo esto haciendo parte del proyecto de Responsabilidad Social Empresarial de la Central³⁷.

Sus servicios están orientados principalmente a la Erradicación del Trabajo Infantil en la Central de Abastos de Bucaramanga; igualmente se llevan a cabo procesos de formación a los niños, niñas, adolescentes y padres de familia y se les brinda atención integral con miras a garantizar, proteger, en la mayor medida posible, restituir los derechos de las niñas, niños y adolescentes del sector de Chimitá y sus alrededores, frente a las diferentes problemáticas que hacen más precaria la situación en el sector.

Conocer la problemática social que diariamente enfrentaban los niños, niñas y adolescentes tales como: abandono, maltrato, abuso sexual, drogadicción, jóvenes contraventores, niños y niñas que son padres de familia, trabajo y mendicidad infantil, hizo que los comerciantes no sólo gestaran y crearan esta obra, sino que se convirtieran en los defensores de los derechos de los niños y las niñas, brindando apoyo moral y económico para el desarrollo de diferentes programas de intervención³⁸.

³⁷ FUNDACIÓN SEMILLAS DE ILUSIÓN. ¿Quiénes somos? [en línea]. Bucaramanga. 2012. (citado 10 de enero de 2012). Disponible en:

<http://www.semillasdeilusion.org/nosotros.php?subseccion=MQ==&seccion=MQ==>

³⁸ *Ibíd.*

En el año 2007 la Fundación realizó la primera caracterización de niños, niñas y jóvenes identificados en la Central de Abastos de Bucaramanga para conocer su situación real en cuanto al trabajo infantil y la mendicidad, analizando que la población infantil y juvenil era alarmante respecto al año 2011 cuando se realizó la última caracterización³⁹.

Hace 4 años, existían 388 jóvenes trabajadores en la Central de Abastos de Bucaramanga, que tenían la edad mínima para tal actividad⁴⁰, sin embargo, cabe anotar que no es este el mejor escenario, pues se presentan extremas condiciones de mendicidad y explotación con dicha población debido a las condiciones de desplazamiento que vivían por la ola invernal ocurrida en Girón en el 2005, siendo ello la mayor representación de conformismo que afrontaba la población por su precariedad y extremas condiciones de pobreza. En menor medida, se identificaron niños y niñas menores de 15 años, pero igualmente fue una cifra significativamente alta.

Hoy, la población de jóvenes trabajadores en la central está conformada por sólo el 6% del total de la población identificada en el año 2007⁴¹, lo cual demuestra el fuerte liderazgo y compromiso que posee y caracteriza a la institución en la erradicación del trabajo infantil. No obstante, “la meta es cero trabajo infantil” en la Central de Abastos de Bucaramanga como su principal contexto de intervención. De esta manera, Semillas de Ilusión con su estructura demográfica día a día, más que ser una entidad reconocida, pretende convertirse en el puente entre la comunidad y su contexto para la garantía de sus derechos necesarios para la vida digna y el óptimo desarrollo integral, así como el progreso de las actividades comerciales de las empresas del sector, al no alterar sus principios institucionales

³⁹ Ibid.

⁴⁰ Ibid.

⁴¹ Ibid.

con la incorporación de niños, niñas y adolescentes, como afectando su sano desarrollo; por el contrario son los principales aliados a la dinámica y filosofía de la Fundación y a la lucha y erradicación de problemáticas que azotan a la niñez.

3.1.1 Ubicación.

La oficina principal de la Fundación Semillas de Ilusión se localiza en la Central de Abastos de Bucaramanga, la cual a su vez está ubicada en el kilometro 2 de la vía comercial Palenque – Café Madrid dentro de la Central de Abastos de Bucaramanga⁴².

Dadas estas condiciones, las cuales son consideradas de alto riesgo para los niños, niñas y adolescentes, las instalaciones del centro de acogida se ubican frente a la Central de Abastos donde se desarrollan los distintos programas dirigidos a sus beneficiarios para el mejoramiento de su calidad de vida, como alimentación, actividades lúdico recreativas, educativas, atención psicosocial, capacitaciones a padres, etc., las cuales tienen como propósito promover hábitos de vida saludable y la restitución de derechos humanos considerando las condiciones de vida precarias que experimentan los habitantes del sector y de esta forma mitigar y erradicar las distintas problemáticas que azotan a la comunidad.

3.2 MISIÓN

Somos una institución filantrópica, de carácter eminentemente social, dedicada al desarrollo de programas orientados al servicio de los niños, niñas y joven trabajador, del adulto mayor, así como de los padres y madres cabeza de familia que hacen parte de la comunidad laboral de CENTROABASTOS, con el fin de propiciar el mejoramiento de sus condiciones de vida a partir de

⁴² Ibid.

procesos de formación integral y de apoyo a sus necesidades básicas, mediante la gestión de recursos y aporte de benefactores, soportado en un grupo humano de grandes calidades, garantizando con esto, además el óptimo desarrollo de la actividad comercial de las empresas del sector⁴³.

Vale la pena anotar que la institución construyó la misión citada basándose en una ideología o en principio desde una postura asistencialista pues habla de benefactores como las personas que aportan económicamente a la Fundación, además es evidente que no se manejaban temas como la explotación laboral comercial infantil, al decir: “niños, niñas y joven trabajador”⁴⁴. Sería relevante, promover otro punto de partida teórico y epistemológico para sustentar la misión, se propone un enfoque desde los derechos humanos, un enfoque diferencial y de género, pues son aportes que otorgan una mirada más allá de lo básico y la asistencia de benefactores.

3.3 VISIÓN

Pretendemos constituirnos en un centro de atención integral de la población infantil trabajadora, del adulto mayor y de los padres y madres cabeza de familia, con un servicio de alta calidez y calidad, fundamentado en valores humanos y éticos, buscando con ello generar un cambio de actitud hacia este segmento de la población marginada y explotada⁴⁵.

Al igual que en la misión, es evidente que en la visión se continúa manejando el término de población infantil trabajadora, dejando a un lado el aspecto de explotación laboral comercial que ello significa.

Por otra parte, se habla de segmento de población marginada y explotada, haciendo énfasis en la exclusión social de la cual son víctimas, valdría la pena de

⁴³ Ibid.

⁴⁴ Ibid.

⁴⁵ Ibid.

igual manera que en la misión partir desde enfoques de derechos humanos, de prevalencia de derechos de la población de niños y niñas, y desde el enfoque de género.

3.4 OBJETIVO INSTITUCIONAL

Canalizar los esfuerzos y recursos voluntarios de los usuarios, arrendatarios, propietarios accionistas de Centroabastos, de los empresarios de la región, de la comunidad municipal y departamental, nacional e internacional, con el propósito de adelantar programas sociales que contribuyan a la solución de la problemática social que viven los niños, niñas, adolescentes y familias del sector Chimitá⁴⁶.

Este objetivo institucional, ha sido establecido partiendo de un enfoque similar a la misión y visión de la institución, ya que hace énfasis en la asistencia a la población de niños y niñas que están siendo explotados laboralmente y a sus familias, pero no basa su propósito o no lo sustenta de tal manera que abarque la problemática desde el fondo y haga visible al mismo tiempo la responsabilidad del Estado frente a personas en situaciones como en la que se encuentran dichos seres humanos.

3.5 ORGANIGRAMA

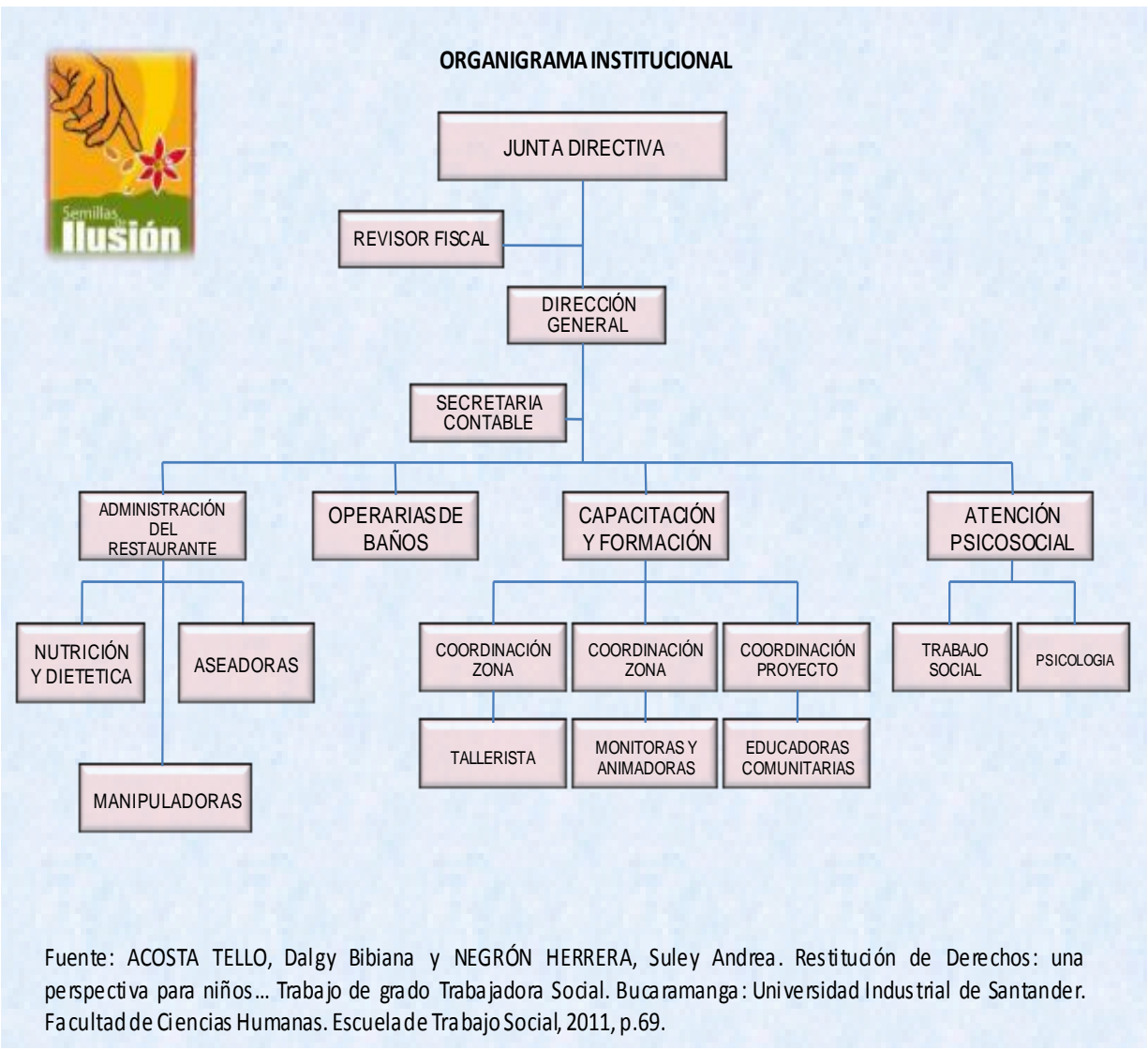
El organigrama que se presenta a continuación es una propuesta de las estudiantes en práctica de Trabajo Social de la UIS, del segundo semestre de 2010, aprobado por los directivos de la Fundación;

Dentro del organigrama, la profesión de Trabajo Social está ubicada en el área de atención psicosocial, aunque la presencia de un profesional de Trabajo Social se hizo efectiva hace 1 año y medio aproximadamente; antes esta responsabilidad la

⁴⁶ Ibid.

asumían los estudiantes en práctica de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander. Una de las funciones más importantes que cumple el profesional, es el apoyo en el programa de Educación y Formación, el cual busca que todos los niños y las niñas se vinculen y permanezcan en el sistema educativo; así mismo, las funciones del estudiante en práctica están orientadas a la formación en valores y en competencias ciudadanas de los niños niñas y adolescentes beneficiarios de la Fundación.

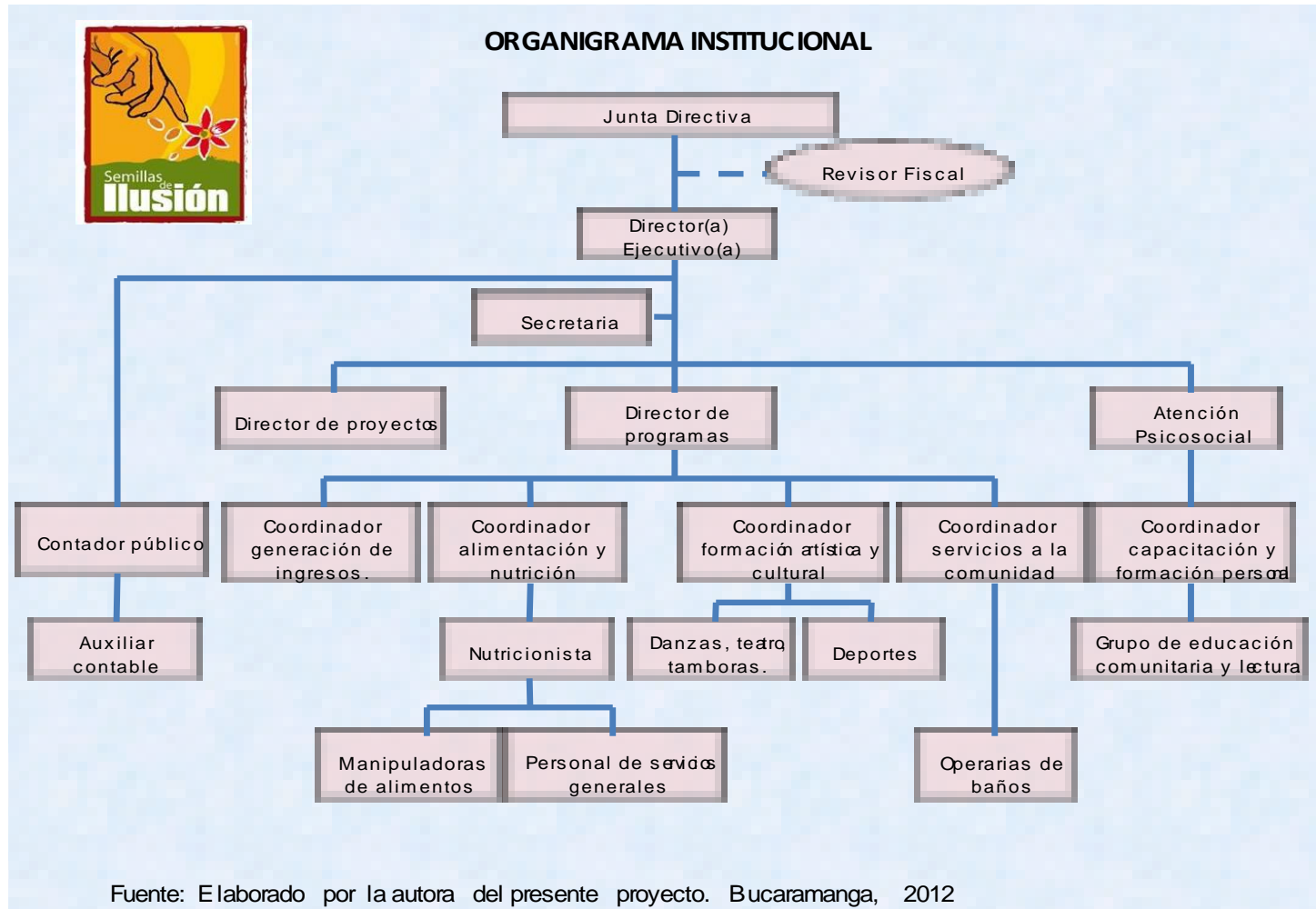
Figura 2. Antiguo organigrama Semillas de Ilusión.



Como se observa en la figura 4, la estructura organizacional al ser representada gráficamente en el organigrama presenta falencias en cuanto a la jerarquización; se observa por ejemplo como la profesión de Trabajo Social se ubica en un nivel inferior al personal correspondiente al nivel operativo que se desempeña en el programa de servicios a la comunidad (operarias de baños), quienes deberían estar ubicados en el mismo nivel del personal de alimentos correspondientes al programa de alimentación y nutrición. Por otro lado, no existe claridad en cuanto a la ubicación para la totalidad del personal vinculado a la Fundación, tal es el caso de los funcionarios pertenecientes al programa de formación artística, cultural y deportiva para el manejo adecuado del tiempo libre.

Tomando como referencia tales debilidades, la necesidad de la institución de vincular a largo plazo otros profesionales necesarios para su funcionamiento y la división de cargos ejecutados por un mismo funcionario, la profesional en formación de Trabajo Social durante el segundo semestre de 2011, propuso la estructuración o planteamiento de un nuevo organigrama bajo la asesoría del profesional Carlos Eduardo Torres Sánchez en el cual se definen los niveles a los que pertenece cada cargo, su dependencia y subordinados (si los posee), así como el programa al cual pertenece, incluyendo para ello la existencia de directores y coordinadores como propuesta para el fortalecimiento en el desempeño de funciones, el cual se presenta a continuación:

Figura 3. Nuevo organigrama



Se observa en la figura 5 la inclusión de nuevos cargos que la dirección ejecutiva a partir de su visión desarrollada por el desempeño durante la trayectoria de la institución considera pertinente para su funcionamiento eficaz. De igual manera se redefinen la ubicación de cada cargo de acuerdo a su perfil, en los distintos niveles de la estructura (estratégico, intermedio y operativo). Específicamente, la profesión de Trabajo Social sigue ubicada en el área de atención psicosocial desempeñándose en equipo con profesionales de psicología y sus respectivos practicantes vinculados por convenios interinstitucional pactados entre la Fundación y entidades de educación superior

3.6 EL TALENTO HUMANO EN LA FUNDACIÓN SEMILLAS DE ILUSIÓN

Se puede decir que posee un direccionamiento estratégico dado su orientación al logro de objetivos y metas en busca de la mejora continua de la atención a las necesidades de la población, a partir de programas y proyectos basados en la erradicación del trabajo infantil y el mejoramiento de la calidad de vida de los niños, niñas, adolescentes y su núcleo familiar del sector Chimitá.

Posee también personal vinculado directamente con contrato a término indefinido desempeñándose en los niveles: estratégico e intermedio; y en menor proporción posee personal vinculado por empresas de servicios temporales en el nivel operativo.

Dado que la Fundación no es una institución auto sostenible, pues recibe recursos financieros, humanos y materiales para su funcionamiento de distintos aliados (ICBF, Fundación Telefónica, Fundación Esperanza, Fundación Fomentar, Fundación Lectura, Centroabastos, Alcaldía Municipal de Bucaramanga, Universidad Industrial de Santander, Colombina, Solla, Banco de la República) cuenta además de ello con voluntariado con posibilidad de vincularse a cualquier nivel institucional según el perfil ocupacional. La Fundación Semillas de Ilusión es,

entonces, una institución en la cual se evidencia la tercerización de servicios frente a la necesidad de ingresar talento humano como respuesta a su crecimiento y a la atención de las necesidades de la población intervenida.

El personal vinculado directamente se encuentra distribuido mayoritariamente en el nivel estratégico conformado por la Junta Directiva y Directora Ejecutiva; en el nivel intermedio se ubica la secretaria de dirección ejecutiva, el equipo de Atención Psicosocial, conformado por trabajadora social y psicóloga, Director de programas, Director de proyectos, Coordinadores de programas y Contador Público. Y finalmente en el nivel operacional se ubican el auxiliar contable, los entrenadores deportivos e instructor artístico y cultural desempeñándose en el programa de formación artística, cultural y deportiva para el buen uso del tiempo libre; Nutricionista, personal de servicios generales y manipuladoras de alimentos, desempeñándose en el programa de alimentación y nutrición. Educadoras comunitarias y promotor de lecturas desempeñándose en el programa de capacitación y formación personal, el cual es coordinado por el equipo de atención psicosocial.

En este mismo nivel se han desempeñado desde el año 2008 estudiantes en proceso de prácticas vinculados por convenio establecido entre la Fundación y la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander. En su trayectoria la escuela ha tenido múltiples resultados orientando sus procesos a los niños niñas y adolescentes del sector Chimitá como principales beneficiarios de los programas, incluyendo su núcleo familiar.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL

El proceso de prácticas II se llevó a cabo en la Fundación Semillas de Ilusión, entidad sin ánimo de lucro, inició con una fase denominada “ubicación” en la cual se analizó la estructura organizacional de la Fundación, donde el factor humano conforma un factor clave de éxito por cuanto en Trabajo Social este eje de intervención concibe al ser humano como elemento fundamental e indispensable de toda organización y como principal fuente generadora de desarrollo.

Desde este punto de vista, la gestión del talento humano constituye la vía para que en la Fundación se conciba al equipo de trabajo como elemento institucional prevalente frente a los demás que la conforman. Según Carlos Eduardo Torres⁴⁷ en el área organizacional como eje de intervención profesional de Trabajo Social, en la gestión del talento humano, el rol fundamental de la profesión está centrado en la gerencia de procesos de desarrollo humano integral, articulando las expectativas y objetivos personales de quienes trabajan con la empresa y los propios de la organización.

Bajo este supuesto el trabajador social está en capacidad de intervenir a partir del diseño, planeación, ejecución y control de propuestas de desarrollo organizacional que generen impactos en lo posible a nivel individual hasta abarcar una concepción holística de los elementos que conforman la estructura de la institución.

Ahora bien, se realizó el proceso con una visión en lo posible menos mecanicista y más estratégica para constituir el punto de partida para agregar valor al talento

⁴⁷ TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Óp cit. Pág. 121.

humano en la estructura organizacional como factor de éxito institucional y social conformando así retos no sólo a la profesión sino también a la intervención de los colaboradores reflejados en los impactos generados en el ámbito social externo.

Posteriormente a la fase de ubicación, y tomando como referencia la información institucional suministrada por la Fundación Semillas de Ilusión se procedió a un análisis situacional con la construcción de una matriz, en la cual se analizan cuatro aspectos fundamentales: fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, DOFA, identificando estrategias de intervención en el proceso. La matriz se realizó con la participación de la supervisora de prácticas, utilizando como referencia los informes realizados por practicantes anteriores y partiendo de la observación.

Se denomina a esta fase *planeación*, indispensable en todo proceso de intervención para garantizar la eficiencia y eficacia en el ejercicio profesional a partir de la organización de lo proyectado; se define como “la toma de decisiones frente a dicho diagnóstico lo cual implica unas acciones a seguir, partiendo siempre de unos principios orientadores, la secuencia de operaciones y la determinación de tiempos y recursos necesarios para su realización”⁴⁸.

Específicamente, la planeación estratégica, permite tener claridad en los objetivos a seguir y a su vez definición de programas de acción a realizar. De esta manera, se plantea este modelo como herramienta con múltiples ventajas, tales como, incremento en la eficiencia del talento humano, mayor entendimiento de la relación existente entre el desempeño y los resultados, aumento en la prevención de problemas, identificación, priorización y aprovechamiento de oportunidades, asignación efectiva de los recursos, etc.

⁴⁸ LOGÍSTICA ACTUAL. Planeación. [En línea] Bucaramanga, 2011. (Citado 30 de Noviembre de 2011) Disponible en: <http://ricardomo19.blogdiario.com/tags/PLANEACION/>

Finalmente, se priorizaron las estrategias y se definieron los objetivos de intervención, con su respectivo plan operativo para dar paso a la fase de “*ejecución*”.

Cuadro 3: Estrategias y ponderación final

Estrategia	Ponderación final
Construcción de manual de funciones. (Diseño e implementación de perfiles por cargos ocupacionales)	7,32
Gestionar el bienestar en el equipo de trabajo.	5,88
Coordinación interinstitucional para capacitación.	4,68
Promover la gestión del talento humano	5,88
Diseño de procesos para la gestión del talento humano	6
Gestionar certificación de calidad.	3,36
Apoyo y seguimiento a programas de capacitación y formación en valores.	4,2
Promover en niños, niñas y adolescentes el desarrollo de hábitos de vida saludable y manejo adecuado del tiempo libre.	4,44
Articular padres de familia al desarrollo de programas ofrecidos por la fundación.	4,32

Fuente: Autora del presente proyecto, 2012.

Cuadro 4: Matriz factores externos

Factores externos críticos para la consecución de objetivos	Ponderación	Estrategia									
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	
AMENAZAS	0,06	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,36	0,36	0,36
a) Condiciones de vida precarias para la población beneficiaria.											
b) Desinterés por parte de los padres de familia para hacer parte de los procesos formativos.	0,08	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,24	0,24	0,24	0,36
c) Existencia de instituciones con políticas de bienestar para el equipo de trabajo.	0,12	0,36	0,48	0,36	0,36	0,36	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
d) Persistencia de patrones culturales tradicionales en la población que dificultan los procesos formativos.	0,07	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,24	0,24	0,24
e) La población asume su situación de desplazamiento como una ventaja, por ello existen beneficiarios en abundancia.	0,06	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,24
F) Deserción escolar en la población objeto.	0,06	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,24	0,24	0,24

OPORTUNIDADES	0,12	0,48	0,36	0,36	0,36	0,24	0,24	0,24	0,12	0,12
a) Cooperación por parte de otras instituciones y demás <i>Stakeholders</i> .										
b) Cercanía de la sede de la Fundación a la población sujeto.	0,08	0,12	0,12	0,24	0,12	0,12	0,12	0,12	0,36	0,24
c) Reconocimiento a nivel local, departamental y nacional.	0,08	0,36	0,36	0,24	0,36	0,36	0,24	0,12	0,12	0,12
d) Talento humano en instituciones educativas motivado para hacer parte de la Fundación.	0,1	0,48	0,36	0,24	0,36	0,36	0,12	0,24	0,24	0,24
e) Trayectoria con fuerte impacto social.	0,07	0,48	0,36	0,24	0,36	0,36	0,12	0,24	0,24	0,24
F) Existencia de legislación que apoye los procesos de intervención de la Fundación (Ley 1098 de 2006, código sustantivo del trabajo).	0,1	0,48	0,36	0,36	0,36	0,36	0,24	0,12	0,24	0,24
Total		3,36	3	2,64	2,88	2,76	1,92	2,4	2,64	2,76

Fuente: Autora del presente proyecto, 2012.

Cuadro 5: Matriz factores internos

Factores externos críticos para la consecución de objetivos	Ponderación	Estrategia								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
DEBILIDADES										
1. No existe registro o documentación sobre los resultados obtenidos con la ejecución de programas durante los 5 años de existencia de la Fundación.	0,07	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
2. Localizada en zona de alto riesgo.	0,1	0,12	0,24	0,24	0,24	0,24	0,12	0,12	0,12	0,12
3. Inexistencia de un manual de funciones definido para cada cargo.	0,14	0,48	0,24	0,12	0,36	0,48	0,12	0,12	0,12	0,12
4. No se promueven programas de bienestar y motivación laboral para el equipo de trabajo.	0,12	0,48	0,36	0,24	0,36	0,48	0,12	0,12	0,12	0,12
5. No cuenta con políticas de calidad definidas.	0,09	0,36	0,24	0,12	0,24	0,24	0,24	0,12	0,12	0,12
6. No existe una sección dedicada a la gestión del talento humano (selección de personal, capacitación, evaluación del desempeño, etc.).	0,1	0,48	0,36	0,24	0,36	0,48	0,12	0,12	0,12	0,12

FORTALEZAS										
1. Programas con alto sentido humano y social	0,07	0,48	0,36	0,24	0,36	0,24	0,12	0,24	0,24	0,24
2. Equipo interdisciplinario para el desarrollo de programas	0,12	0,24	0,36	0,24	0,36	0,36	0,12	0,36	0,24	0,36
3. El ausentismo laboral es escaso, por lo que existe fuerte compromiso por parte del equipo de trabajo.	0,1	0,48	0,36	0,24	0,36	0,24	0,12	0,24	0,24	0,24
4. Espacio físico amplio para el desarrollo de programas.	0,05	0,36	0,36	0,12	0,36	0,12	0,12	0,24	0,24	0,12
5. Programas orientados a garantizar el cumplimiento de derechos de los niños, niñas y adolescentes como sujetos con prevalencia de los mismos.	0,06	0,24	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,36	0,36	0,24
6. Fuerte impacto en la erradicación del trabajo infantil (<i>"la meta es cero trabajo infantil"</i>).	0,04	0,36	0,12	0,24	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12	0,12
7. Buen clima laboral.	0,09	0,48	0,36	0,24	0,36	0,36	0,12	0,12	0,12	0,12
8. Apetecido por los <i>Stakeholders</i> .	0,14	0,48	0,36	0,24	0,36	0,48	0,12	0,24	0,24	0,24
Total		3,96	2,88	2,04	3	3,24	1,44	1,8	1,8	1,56

Fuente: Autora del presente proyecto, 2012.

A través, de los cuadros 1, 2 y 3, expuestos anteriormente, se demuestra cómo fueron ponderadas las estrategias y su nivel de relevancia de acuerdo con el momento organizacional de la Fundación. De igual manera, los cuadros fueron herramientas con diseño no probabilístico, empleadas para realizar un sondeo y caracterización de las necesidades principales de la Fundación para la gestión del talento humano.

La ponderación máxima de cada factor interno y externo fue de 1 punto siendo 0 el puntaje más bajo. De esta forma, se fueron evaluando una a una las estrategias en relación con cada factor interno o externo. Se tuvieron en cuenta características como el nivel de relación con el objetivo de intervención, la probabilidad de ocurrencia, las metas organizacionales, la proyección de la gestión del talento humano y la visión de la Fundación hacia el futuro.

Al observar el cuadro número 1, en el cual se encuentran las estrategias y su ponderación final, se hace evidente que la Fundación no posee un sistema de evaluación o de programación a nivel del talento humano. Por lo tanto, la principal estrategia sería organizar el proceso de gestión de talento humano, promocionando y asegurando el bienestar laboral de sus trabajadores y colaboradores. El puntaje más bajo, lo tendría la certificación de calidad, pues de acuerdo con lo observado es urgente que la Fundación se examine hacia adentro para posteriormente proyectarse hacia afuera habiendo alcanzado un máximo de bienestar interno.

4.1 ANÁLISIS SITUACIONAL.

La Fundación posee un fuerte compromiso y sentido humano frente a las necesidades de la población objeto de intervención, desarrollando para ello programas orientados al mejoramiento de su calidad de vida apoyando sus necesidades básicas y gestionando programas de formación integral, en donde

Trabajo Social tiene fuerte participación e impacto; se cuenta con profesionales y practicantes al respecto, quienes desarrollan programas existentes y proponen estrategias de intervención para el cumplimiento de los objetivos institucionales. De esta forma, constituye una oportunidad para la Fundación en la medida en que se generan impactos sociales que conllevan a la cooperación de los distintos Stakeholders (anexo A), presentándose beneficios mutuos y por ende cohesión social.

No obstante, existen falencias que constituyen barreras en el óptimo desarrollo institucional; la Fundación carece de registros en cuanto a las labores que ha desarrollado y los resultados obtenidos. De igual manera no se ha consolidado un manual de funciones que incluya los cargos en el interior de la Fundación, necesarios para su adecuado desarrollo, lo cual en ocasiones resulta desfavorable, pues para el caso del estudiante de Trabajo Social durante su proceso de prácticas, afronta situaciones de tensión y desorientación en cuanto a sus formas de intervención, pues carece de la definición de las principales funciones a desempeñar inicialmente, en el ámbito institucional. Carece además, de un reglamento interno de trabajo que dirija los principios y los lineamientos a considerar durante la permanencia en la institución y el ejercicio laboral, repercutiendo así mismo en la eficiencia de los miembros de la Fundación para desempeñarse óptimamente.

Resulta prioritaria así una intervención al respecto, debido a que su propósito fundamental es generar impactos sociales positivos. Es necesario reforzar lo concerniente al capital humano, mediante el planteamiento de programas de conservación y desarrollo y salud ocupacional resultan útiles para garantizar su bienestar, así como para despertar motivación y pertenencia institucional.

En cuanto a la población beneficiaria, se evidencia la supervivencia ante las precarias condiciones de vida, lo cual ha generado en los niños, niñas y

adolescentes comportamientos inadecuados que alteran la convivencia entre compañeros durante su permanencia en la Fundación. Los niños diariamente crecen en un contexto familiar y comunitario en el que se exponen a situaciones de riesgo que afectan su desarrollo emocional y psicosocial.

Los padres y madres de familia por sus condiciones de extrema pobreza, deben buscar las formas de generar ingresos para el hogar, lo cual les dificulta participar activamente en el desarrollo de programas brindados por la Fundación. Es necesario que aquellos se articulen a los procesos de formación efectuados en la Fundación, pues muchos niños, niñas y adolescentes son intervenidos, pero es oportuno integrar la totalidad del núcleo familiar, para erradicar las causas latentes que impiden el auge de las alternativas de solución.

De igual manera, la integración de los profesionales en programas que permitan retroalimentar los procesos de interacción con los niños, niñas y adolescentes es necesaria, pues tener empatía con el equipo de trabajo, conlleva a la cooperación para prestar servicios con calidad que trascienden al cumplimiento de sus derechos y el respeto por su dignidad. Se hace necesaria, la definición de un manual de convivencia para beneficiarios que pueda ser impartido reforzando los programas de formación en valores.

Se evidencia así, la fuerte necesidad de analizar la estructura organizacional de la Fundación, donde sea posible realizar retroalimentación para el funcionamiento adecuado de la misma, teniendo en cuenta que para generar impactos positivos externos es necesario partir desde lo interno; para ello se orienta la práctica por parte de la profesional en formación de la Escuela de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander, como un proceso de apoyo con el fin de generar beneficios mutuos, donde se fortalece el aprendizaje en cuanto a la praxis profesional y a su vez la organización institucional como prioridad para el

cumplimiento de sus objetivos al integrarlos con los objetivos individuales del capital humano para el desarrollo del bienestar social identificándolo como objeto de intervención, por lo que se definieron los siguientes objetivos de intervención:

4.2 OBJETIVOS

4.2.1 General.

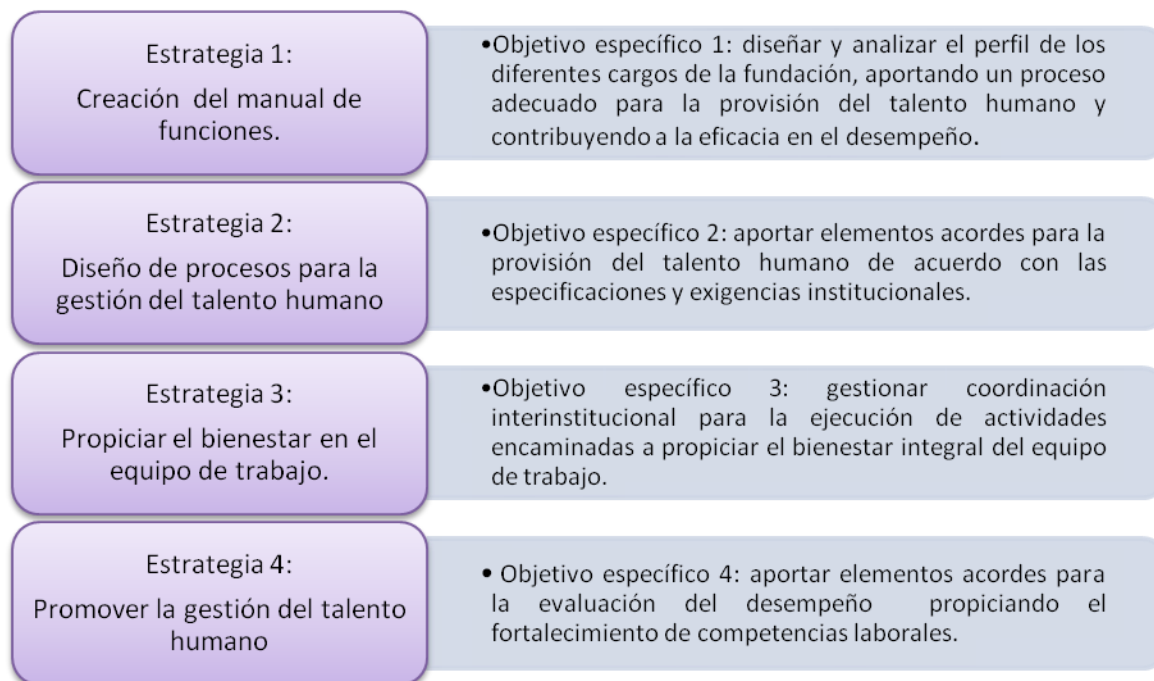
Promover la gestión de talento humano estableciendo los procesos que lo conforman; provisión del talento humano, conservación y desarrollo, evaluación del desempeño, salud ocupacional, con el fin de propiciar el bienestar y desarrollo del equipo de trabajo.

4.2.2 Específicos

- Diseñar y analizar el perfil ocupacional de los diferentes cargos de la fundación aportando un proceso adecuado para la provisión del talento humano y contribuyendo a la eficacia en el desempeño.
- Aportar elementos acordes para la provisión del talento humano de acuerdo con las especificaciones y exigencias institucionales.
- Gestionar coordinación interinstitucional para la ejecución de acciones encaminadas a propiciar el bienestar integral del equipo de trabajo.
- Aportar elementos acordes para la evaluación del desempeño propiciando el fortalecimiento de competencias laborales.

Teniendo en cuenta los objetivos de intervención planteados, estos se relacionaron con las estrategias definidas, dándoles la siguiente prioridad durante la experiencia práctica de Trabajo Social desarrollada en el segundo semestre de 2011:

Figura 4. Priorización de estrategias



Fuente: autora del presente proyecto. 2012.

4.3 JUSTIFICACIÓN

Las acciones orientadas por Trabajo Social durante el segundo semestre de 2011 en la Fundación Semillas de Ilusión, permitió ahondar en el conocimiento de los procesos de gestión del talento humano en esta importante institución y como respuesta a las diferentes falencias detectadas se direccionó la actuación profesional hacia la estructuración de tales procesos, partiendo de la organización y división del trabajo realizando la descripción y análisis de cada uno de los cargos en el interior de la Fundación planteándolos en la construcción del manual de funciones como estrategia para la puesta en marcha de los demás procesos que componen la gestión del talento humano, proponiendo las bases para ello como la provisión de personal, conservación y desarrollo, evaluación del desempeño y

todos aquellos que pueden emerger en el transcurso de la efectividad de lo propuesto.

Se evidenció a partir de la observación y demás técnicas empleadas para la recolección de datos, la necesidad de personal en la institución para la apertura de nuevos cargos que permitan la distribución equitativa de funciones, dado que existen sobrecargas para algunos funcionarios, presentando en ellos niveles de estrés y demás efectos psicosociales que ponen en riesgo la integridad del ser humano como eje fundamental de la institución y por ende su futuro mismo.

Existe la necesidad entonces, de gestionar la salud como un factor fundamental y transversal en el ambiente laboral, para lo cual se partió de la identificación del panorama de riesgos. Una vez identificados cada uno de los riesgos en los distintos cargos y sitios de trabajo y al validar la prioridad, se hace necesario una intervención con el fin de preservar la integridad de los miembros de la Fundación, quienes permiten el éxito y perfeccionamiento como ente institucional que promueve el bienestar social.

4.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PRÁCTICA PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL FUNDACIÓN SEMILLAS DE ILUSIÓN SEPTIEMBRE DE 2011 – ENERO DE 2012

Cuadro 6: Planeación del proceso de intervención profesional. Objetivo N°1.

Estrategia: creación de manual de funciones.				
Objetivo estratégico 1: Diseñar y analizar el perfil ocupacional de los diferentes cargos de la fundación aportando un proceso adecuado para la provisión del talento humano y contribuyendo a la eficacia en el desempeño				
Acción estratégica.	Meta.	Actividad.	Indicadores.	Responsables.
Conocer los cargos a describir en el interior de la fundación.	Al 12 de Noviembre de 2011 determinar el número de cargos existentes y nuevos a describir	<ul style="list-style-type: none"> – Revisión de organigrama y estatutos. – Conversación con Directora Ejecutiva. 	# cargos a describir / Total de cargos existentes x 100 # cargos nuevos / Total de cargos existentes x 100	Rosa María García Payares
Seleccionar instrumentos para la recolección de datos de los cargos.	Al 15 de Noviembre de 2011 definir las técnicas para la recolección de datos sobre los cargos.	<ul style="list-style-type: none"> – Revisión de información suministrada por asesor de prácticas. – Revisión de formatos preliminares existentes en la fundación. 	# técnica seleccionadas / total técnicas posibles x 100	Rosa María García Payares
Aplicación de instrumento de recolección de datos: observación directa (anexo B) y entrevista (anexo C)	– Al 21 de Noviembre de 2011 cuestionar a 1 funcionario de cada cargo a describir.	<ul style="list-style-type: none"> – Observación. – Consultas virtuales y en estatutos sobre los perfiles profesionales requeridos. 	# cargos a incorporar cuestionados / Total de cargos a incorporar propuestos x 100	Rosa María García Payares

	– Cuestionar 1 profesional por cada cargo nuevo a implementar.			
Organizar y redactar información recolectada con la aplicación de instrumentos+ (presentación preliminar)	Al 28 de Noviembre de 2011 describir la totalidad de los cargos requeridos (preliminar).	– Llenar formatos preliminares	# cargos descritos / Total de cargos a describir x 100	Rosa María García Payares
Presentar a supervisores la descripción preliminar de cargos realizada.	Al 5 de Diciembre someter la totalidad de cargos descritos de forma preliminar a revisión de supervisores.	– Asesoría con profesores.	# cargos presentados / Total cargos seleccionados x 100	Rosa María García Payares Rosalba Ribera de Duarte
Realizar correcciones a los cargos descritos, sugeridas por supervisores y asesores.	Al 12 de Diciembre culminar las correcciones sugeridas para los cargos descritos de forma preliminar.	– Organización de informe a presentar a Directora Ejecutiva	N° de cargos corregidos / total de cargos a presentar x 100	Rosa María García Payares
Presentación preliminar del manual a Directora Ejecutiva	Al 12 de Enero someter el manual a revisión y aprobación por parte de la Directora.	– Entrega de informe preliminar a Directora Ejecutiva.	N° de cargos aprobados / total de cargos presentados x 100	Rosa María García Payares Anadelina Benavides Díaz
Presentación final de manual de funciones.	Al 25 de Enero de 2012 la Fundación contará con Manual de funciones con los cargos requeridos.	Entrega de Manual de funciones.	N° de cargos presentados / total de cargos requeridos x 100	Rosa María García Payares

Fuente: autora del presente proyecto. 2012

Cuadro 7: Planeación del proceso de intervención profesional. Objetivo N°2

Estrategia: diseño de procesos para la gestión del talento humano.				
Objetivo estratégico 2: Aportar elementos acordes para la provisión del talento humano de acuerdo con las especificaciones y exigencias institucionales.				
Acción estratégica	Meta	Actividad	Indicador	Responsable
Conocer los cargos y perfiles ocupacionales al interior de la institución	Conocer la totalidad de perfiles ocupacionales.	– Revisión de perfiles ocupacionales.	# de perfiles revisados / total de perfiles existentes x100	Rosa María García Payares.
Determinar técnicas de reclutamiento de personal.	Implementar 3 técnicas de reclutamiento de personal.	– Diseño de técnicas de reclutamiento.	# de técnicas determinadas / total de técnicas programadas x100	Rosa María García Payares.
Determinar pruebas psicotécnicas y de experiencia, acordes a cada cargo.	Seleccionar pruebas psicotécnicas para la totalidad de los perfiles ocupacionales.	– Revisión y selección de pruebas psicotécnicas.	# d perfiles ocupacionales con pruebas psicotécnicas / total de perfiles ocupacionales x100	Rosa María García Payares.
Elaborar formatos de entrevista para cada cargo.	Al 10 de Enero de 2012 tener formatos de entrevista por cargos.	– Diseño de formatos de entrevista.	# de formatos a realizar por cargos /total de cargos x100	Rosa María García Payares.

Elaborar formato de verificación de referencias laborales.	A 10 de enero de 2011 contar con formatos de verificación de referencias laborales.	- Diseño de formato (Anexo C).	# De formatos de verificación de referencias laborales.	Rosa María García Payares.
Diseñar programa de inducción.	Diseñar programa de inducción para la totalidad de cargos existentes	- Diseño de programa de inducción.	# de programas de inducción diseñados / total de programas de inducción requeridos x100	Rosa María García Payares.

Fuente: autora del presente proyecto. 2012.

Cuadro 8: Planeación del proceso de intervención profesional. Objetivo N°3

Estrategia: coordinación interinstitucional para el desarrollo de capacitaciones.				
Objetivo estratégico 3: gestionar coordinación interinstitucional para la ejecución de actividades encaminadas a propiciar el bienestar integral del equipo de trabajo.				
Acción estratégica.	Meta.	Actividad.	Indicadores.	Responsables.
Conocer los riesgos existentes el área de trabajo.	Identificar en 1 día los riesgos a los cuales están expuestos los miembros del equipo de trabajo.	<ul style="list-style-type: none"> – Observación. – Revisión bibliográfica. 	Nº de riesgos identificados / total de riesgos posibles existentes x 100	Rosa García Payares.
Seleccionar capacitaciones a desarrollar.	Definir en una semana la totalidad de capacitaciones a desarrollar.	<ul style="list-style-type: none"> – Asesoría con Trabajadora Social. – Propuesta a Directora de la fundación. 	Nº de capacitaciones seleccionadas / total de capacitaciones propuestas x 100	<ul style="list-style-type: none"> – Anadelina Benavides. – Rosa María García Payares. – Magaly Núñez Flórez.
Gestionar cooperación de instituciones para capacitaciones.	Contar con 5 instituciones para los acuerdos para las capacitaciones.	<ul style="list-style-type: none"> – Solicitud de cooperación a instituciones. 	Nº de solicitudes aprobadas / total de solicitudes realizadas x 100	Rosa María García Payares.
Determinar el número de empleados a participar en las capacitaciones.	En una semana seleccionar el número de miembros a capacitar.	<ul style="list-style-type: none"> – Lista de chequeo. 	Nº de trabajadores seleccionados / total x 100	<ul style="list-style-type: none"> – Rosa María García Payares. – Anadelina Benavides.
Realizar convocatoria.	Convocar al 100% de los trabajadores seleccionados para capacitar.	<ul style="list-style-type: none"> – Convocatoria 	Nº de trabajadores convocados / total de trabajadores seleccionados x 100	<ul style="list-style-type: none"> – Rosa María García Payares.
Desarrollar capacitación a empleados.	Realizar el 100% de las capacitaciones seleccionadas	<ul style="list-style-type: none"> – Talleres. 	Nº de capacitaciones desarrolladas / total de	<ul style="list-style-type: none"> – Rosa María García Payares

	con el total de participantes convocados.		capacitaciones x 100 Nº de trabajadores que participan / total de los trabajadores convocados x 100	– Colaboradores de instituciones acordes.
Evaluar los conocimientos adquiridos por parte de los participantes.	Realizar 1 simulacro por cada capacitación al 100% de los empleados.	<ul style="list-style-type: none"> – Simulacros sobre la temática tratada en la capacitación. – Encuesta de satisfacción. 	Nº de capacitaciones evaluadas / total de capacitaciones desarrolladas x 100 Nº participantes que presentan evaluación / total de participantes x 100 Nº de evaluaciones satisfactorias / total de evaluaciones.	<ul style="list-style-type: none"> – Rosa María García Payares – Colaboradores de instituciones acordes.

Fuente: autora del presente proyecto. 2012.

Cuadro 9: Planeación del proceso de intervención profesional. Objetivo N°4.

Estrategia: diseño del departamento de gestión del talento humano.				
Objetivo estratégico 4: Establecer la evaluación del desempeño para el fortalecimiento de competencias laborales				
Acción estratégica	Meta	Actividad	Indicador	Responsable
Conocer los diversos modelos de instrumentos para la evaluación del desempeño.	Al 5 de enero seleccionar 3 modelos.	– Consultas bibliográficas.	# de modelos seleccionados / total de modelos programados x100	Rosa María García Payares.
Diseñar instrumentos para evaluación del desempeño.	Al 12 de enero de 2012 diseñar 2 instrumentos de evaluación del desempeño.	– Diseño de formatos de evaluación del desempeño.	# de instrumentos diseñados / total de instrumentos programados x100	Rosa María García Payares.
Someter a aprobación de directora instrumentos diseñados.	Al 20 de enero de 2012 presentar a directora los instrumentos diseñados.	– Reunión con Directora.	# de instrumentos aprobados / total de instrumentos presentados x100	Rosa María García Payares.

Fuente: autora del presente proyecto. 2012.

Cuadro 10: Cronograma de actividades

TIEMPO – SEMANA ACTIVIDAD	SEPTIEMBRE 2011				OCTUBRE 2011				NOVIEMBRE 2011				DICIEMBRE 2011				ENERO 2012			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Revisión de organigrama institucional y estatutos.										X										
Conversación con directora ejecutiva.										X										
Revisión de información suministrada por asesor de prácticas.											X									
Revisión de formatos preliminares de perfiles, existentes en la fundación.											X									
Revisión bibliográfica.							X	X	X	X	X									
Observación participante (instrumento de recolección).				X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X				X	X	
Llenar formatos preliminares de perfil ocupacional.										X	X	X	X	X						
Definición de marco teórico.									X	X										

Asesoría con supervisora de prácticas.			X				X							X					
Organización de informe preliminar a presentar a Directora Ejecutiva.														X					
Entrega de informe preliminar a Directora Ejecutiva																	X		
Entrega Final Manual de funciones																		X	
Diseño de técnicas de reclutamiento																X			
Revisión y selección de pruebas psicotécnicas.																	X		
Diseño de formatos de entrevistas por cargos.														X	X				
Diseño de formatos de verificación de referencias.																	X		
Diseño de programas de inducción																		X	
Solicitud de capacitaciones a																	X		

4.5 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO METODOLÓGICO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL

En relación al primer objetivo de práctica “diseñar y analizar el perfil de los diferentes cargos existentes en la fundación, aportando un proceso adecuado para la provisión del talento humano y contribuyendo a la eficacia en el desempeño” se efectuaron las siguientes acciones estratégicas:

- Conocer los cargos a describir existentes en la fundación.

Para la consecución del objetivo propuesto, se partió de la revisión del organigrama en compañía de la Directora ejecutiva de la fundación, lo cual se denominó fase de planteamiento, se propuso la descripción y análisis de los cargos existentes en la fundación y la inclusión de aquellos que son considerados necesarios para el buen funcionamiento institucional, caracterizado por su alto sentido de calidad humana. La propuesta de crear el manual de funciones surgió luego de realizar un análisis institucional a partir de una matriz DOFA en donde se enuncia la desorganización en la división del trabajo, lo cual ha representado falencias para la institución en el desempeño de funciones y la obtención de resultados óptimos en el desarrollo de programas y estrategias como intervención social.

Se seleccionaron los siguientes cargos para la construcción del manual de funciones: Director ejecutivo, Secretaria, Contador Público, Auxiliar contable, Trabajadora Social, practicante de Trabajo Social, Psicólogo, Director de proyectos, educadoras comunitarias, animadoras Clubes Juveniles y Pre-Juveniles, Servicios Generales (programa servicios a la comunidad), Director de programas, asistente: administradora programa (alimentación y nutrición), nutricionista, manipuladora de alimentos, Servicios Generales (programa de

alimentación y nutrición), Promotor de Lectura, Entrenador Deportivo, Instructor Musical.

Se procedió luego a la siguiente acción estratégica “seleccionar instrumentos para la recolección de datos de los cargos” para lo cual se revisaron los instrumentos suministrados por el profesional que brindó asesoría y los formatos de cargos existentes en la fundación previamente aplicados al equipo de trabajo; Al revisar los formatos con información sobre los cargos existentes en la Fundación, se evidenció que menos de la mitad fueron sometidos a análisis por parte de los funcionarios, lo cual representó un reto para el proceso de prácticas, aportando la cooperación en cuanto a la construcción del manual de funciones como una herramienta para promover la eficiencia en el desempeño laboral a partir de la definición de responsabilidades y división del trabajo.

Se preseleccionaron inicialmente tres técnicas: la revisión documental, entrevista y observación participante.

- Revisión documental: “es importante como técnica de recolección de información, que permite contrastar la información recolectada con otras estrategias. Es una técnica que permite rastrear, ubicar, inventariar, seleccionar y consultar las fuentes y los documentos que se utilizan como materia prima en una investigación”⁴⁹.

Observación directa: el análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista del puesto anota en una “hoja de análisis de puesto” los puntos clave de sus observaciones. Es lo más adecuado para trabajadores que realizan operaciones manuales o de carácter sencillo y repetitivo.

⁴⁹ ARISTIZABAL BOTERO. Carlos Andrés. Teoría y metodología de investigación: revisión documental. [En línea] Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigo. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. 2012. P. 91. (citado 12 de noviembre de 2011) Disponible en: <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-06/TeoriaYMetodologiaDeLaInvestigacion.pdf>

Los puestos rutinarios y repetitivos permiten el uso del método de observación directa debido a que el amplio contenido de tareas manuales se puede verificar fácilmente por medio de la observación visual. Como la observación no siempre proporciona todas las respuestas ni aclara todas las dudas, por lo general se recomienda complementar con una entrevista hecha al ocupante o a su superior⁵⁰.

- Entrevista: “consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados”⁵¹.

Se realizó el siguiente instrumento de recolección, el cual fue diseñado a partir de los insumos existentes en la institución (estatutos sociales, informes de práctica, formatos sobre descripción y análisis de cargos) respecto al objetivo planteado y de la información recolectada mediante consultas bibliográficas y la aplicación del protocolo de observación (anexo B) y la entrevista (anexo C) realizada a ocupantes por cargos existentes en el interior de la Fundación y de profesionales externas a la misma (tercera acción estratégica):

Cuadro 11: Formato para la descripción y análisis de cargos. Fundación Semillas de Ilusión.

I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	
Nombre del cargo:	Nivel funcional:
Dependencia:	Cargos supervisados:
Jefe inmediato:	Número de cargos:
II. RESUMEN DEL CARGO.	
III. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES.	

⁵⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit., p. 231.

⁵¹ *Ibíd.*, p. 232.

Generales:	
Específicas:	
Por materiales, maquinaria, equipos, herramientas.	
IV. PERFIL OCUPACIONAL REQUERIDO.	
Educación (estudios aprobados).	Experiencia laboral.
Competencias:	
V. FACTORES DE RIESGO.	

Fuente: autora del presente proyecto. 2012.

Para la identificación de los factores de riesgo, se tomó como referencia la Guía Técnica Colombiana GTC 45, la cual propone el método adecuado para tal acción, explicándolo detalladamente en el proceso metodológico del tercer objetivo de intervención.

- Organizar y redactar información recolectada con la aplicación de instrumentos (presentación preliminar)

A partir de la aplicación del formato diseñado y la interacción directa con los distintos funcionarios se describió cada cargo de forma preliminar siendo sometido a correcciones por parte de sus ocupantes para la presentación del trabajo

realizado a supervisora de prácticas y posteriormente a la directora ejecutiva para obtener su aprobación.

Finalmente se dio a conocer el manual de funciones a la Directora ejecutiva presentando el trabajo propuesto con la siguiente estructura:

INTRODUCCIÓN: Las tareas cotidianas en los procesos desarrollados como parte del desempeño de un miembro dentro de la organización vienen a transformarse en rutinas que al paso del tiempo se van modificando en la ejecución misma de dichas tareas, en el creciente grado de especialización necesaria para tal ejecución, y como consecuencia de la división del trabajo hace necesario el uso de herramientas que instauren lineamientos en el desarrollo de cada actividad dentro de una estructura organizacional. Así pues los manuales representan una alternativa para este problema, siendo útiles en la reducción de errores, en el cumplimiento de principios institucionales, en la inducción a nuevos integrantes de la organización, formulación de planes de capacitación y desarrollo, etc.

Un manual es definido como:

descripción plasmada en un documento, de cada uno de los puestos establecidos dentro de la estructura organizacional, una vez que se ha diseñado la distribución del trabajo por áreas; brinda información sobre sus funciones, tareas, líneas de comunicación y relaciones de autoridad que tengan. Facilita la identificación de los puestos, sus límites, soporta a la organización en el orden que necesita para su buen funcionamiento y, sobre todo permite la fluidez del trabajo, su complementación y eficiencia⁵².

El propósito fundamental de este manual es el de instruir a los miembros de la organización sobre los distintos aspectos antes mencionados, procurando minimizar el desconocimiento de las obligaciones de cada uno, la duplicación o

⁵² MONTALVAN GARCÉS, César. Op. Cit. P. 25.

superposición de funciones, desarrollo de estándares de eficiencia y eficacia, entre otros.

Todo ello debe hacerse poniendo especial énfasis en el cumplimiento de la misión organizacional, la cual es propiciar el mejoramiento de las condiciones de vida de los niños, niñas y adolescentes a partir de procesos de formación integral y apoyo. Para lograrlo la Fundación debe ser eficiente y eficaz, condicionando el desempeño del equipo de trabajo al cumplimiento cabal y oportuno de sus obligaciones laborales, éticas y humanas.

Es necesario que las funciones y actividades realizadas por los distintos cargos estén proyectadas y al mismo tiempo, integradas y relacionadas de tal manera que el desenvolvimiento de los miembros lleve a avanzar progresivamente hacia el logro buscado. De igual manera, es necesario que el manual de funciones sea objeto de revisiones periódicas por cuanto debe ser flexible a los cambios que se produzcan en la organización, compilando los que se presenten en relación con el factor humano. Se sugiere entonces que las modificaciones sean comunicadas formalmente por escrito a las jefaturas de los departamentos y al personal que se vea directamente involucrado por las enmiendas introducidas.

JUSTIFICACIÓN: La Fundación Semillas de Ilusión es una organización dedicada a la erradicación del trabajo infantil mediante el desarrollo de programas orientados a la tal población, contando con equipos interdisciplinarios que atienden las necesidades demandadas por dicho sector social. Por lo cual, debe formular estrategias tendientes a mejorar la calidad de los servicios y los resultados con el fin de garantizar la excelencia de su misión.

Es así como el manual de funciones se constituye en una herramienta fundamental para el desarrollo de una cultura organizacional marcada en los valores y la efectividad de objetivos institucionales.

Richard Boyatzis define las competencias cómo: "Las Características subyacentes en una persona que está causalmente relacionada con una actuación de éxito en un puesto de trabajo"⁵³.

Debido a la importancia que tiene una buena planificación de recursos humanos dentro de una organización y en vista de que la Fundación Semillas de Ilusión carece de lineamientos para efectuar procesos orientados al desarrollo del talento humano, se planteó la necesidad de partir de la elaboración del manual de funciones cuyo propósito es propiciar beneficios tales como, precisar las funciones encomendadas a cada cargo evitando de esta forma duplicaciones y detectando omisiones, propiciar uniformidad en el trabajo, identificar necesidades de capacitación y desarrollo de personal, facilitar el proceso de provisión de personal, observancia de estándares de disciplina; contribuyendo así a la realización individual, grupal y profesional del talento humano desde el desarrollo y fortalecimiento de competencias, a la vez que se proyecta estratégicamente el progreso institucional.

OBJETIVOS:

General:

Servir de apoyo y orientación a la Fundación Semillas de Ilusión en el desarrollo de procesos propios de la gestión del talento humano como provisión de personal, capacitación y desarrollo, evaluación del desempeño, salud ocupacional, etc.,

⁵³ GALLEGO FRANCO. Gestión humana basada en competencias. [En línea] Bucaramanga, 2011. (citado 12 de Diciembre de 2011) Disponible en: <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

Específicos:

Garantizar que todos los cargos de la Fundación Semillas de Ilusión cuenten con funciones y requisitos específicos que contribuyan al cumplimiento de la misión, visión y objetivos institucionales.

Establecer y precisar de manera clara y formal la razón de ser de cada cargo y determinar sus funciones y competencias.

Especificar los requerimientos de los cargos en términos de conocimientos, experiencia y competencias, como medio para orientar la búsqueda y la selección del personal con los perfiles adecuados para ocuparlos.

Instrumentar la marcha de procesos de gestión del talento humano tales como: selección de personal, inducción de nuevos funcionarios, capacitación y entrenamiento en los puestos de trabajo, salud ocupacional y evaluación del desempeño.

Generar en los miembros organizacionales el compromiso con el desempeño eficiente de los cargos, suministrando la información básica sobre los mismos.

Aumentar la efectividad de los funcionarios de la Fundación Semillas de Ilusión a través del conocimiento de las funciones propias del cargo.

Servir de apoyo a los procesos de autoevaluación permanente por parte de los funcionarios, a fin de lograr la adaptación a los cambios, así como el trabajo cooperativo y solidario.



FUNDACIÓN SEMILLAS DE ILUSIÓN.
PERFIL DE CARGOS Y MANUAL DE RESPONSABILIDADES

Cuadro 12. cargo Director(a) Ejecutivo(a)

<i>I. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO.</i>	
<i>Nombre del cargo: Directora ejecutiva.</i>	<i>Nivel funcional: estratégico</i>
<i>Dependencia: Junta Directiva</i>	<i>Cargos supervisados: 5</i>
<i>Jefe inmediato: Junta Directiva.</i>	<i>Número de cargos: 1.</i>

<i>II. RESUMEN DEL CARGO</i>

Cumplimiento en forma eficaz y eficiente de los objetivos de los proyectos de la Fundación en los plazos estipulados y aprobados de los planes operativos; para ello debe coordinar y supervisar el avance de los proyectos en todos sus aspectos organización, planificación, ejecución, administración y control. En caso de que se produzcan desvíos respecto de la planificación deberá informar al equipo de trabajo y proponer las medidas correctivas necesarias⁵⁴.

<i>III. DESCRIPCIÓN DE RESPONSABILIDADES.</i>	
<i>Generales:</i>	<ul style="list-style-type: none"> <i>– Todas las funciones inherentes a la dirección ejecutiva de los proyectos.</i> <i>– Mantener informada sobre la marcha de los proyectos a la Junta Directiva.</i> <i>– Garantizar y mantener el buen funcionamiento de la fundación en sus distintos niveles, estratégico, intermedio, operacional.</i>

⁵⁴ BENAVIDEZ DÍAZ, Anadelina. Directora ejecutiva Fundación Semillas de Ilusión. Bucaramanga. 2011.

Específicas:	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Coordinar los comités de trabajo y apoyo para las diversas actividades propuestas por la Junta Directiva y la Asamblea General.</i> - <i>Gestionar la consecución de recursos para el desarrollo de los programas de la fundación.</i> - <i>Velar por el buen funcionamiento de los bienes de la fundación y sus instalaciones.</i> - <i>Representar, mediante delegación por ausencia, al presidente de la fundación en los eventos asignados.</i> - <i>Las demás que le asigne la Junta Directiva.</i>
Por materiales, maquinarias, equipos, herramientas:	<ul style="list-style-type: none"> - <i>Procurar que los recursos en dinero o especie proveniente de los distintos agentes de financiación conforme a los convenios firmados, se produzcan en tiempo y forma y sean adjudicados conforme a lo presupuestado y en relación a su avance.</i>

IV. PERFIL OCUPACIONAL REQUERIDO.

<i>Educación (estudios aprobados):</i>	<i>Experiencia laboral:</i>
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Título profesional universitario en administración o carreras afines.</i> - <i>Formación y capacidad en coordinación y gerenciamiento de proyectos.</i> 	<p style="text-align: center;"><i>5 años en gerencia, 3 años en dirección y ejecución de proyectos sociales.</i></p>
<i>Competencias:</i>	
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Conocimiento en diseño y formulación de proyectos.</i> - <i>Buen conocimiento de la situación del contexto local, regional y nacional.</i> - <i>Capaz de comunicarse en forma fluida en idioma español e inglés.</i> - <i>Buen manejo de herramientas informática.</i> - <i>Capacidad de liderazgo, dirección y toma de decisiones.</i> - <i>Aptitudes para la negociación.</i> - <i>Aptitudes para el trabajo en equipo y la motivación personal</i> - <i>Habilidad en la comunicación y resolución de problemas.</i> - <i>Capacidad de innovación y creatividad.</i> - <i>Habilidad en el manejo de relaciones interpersonales.</i> - <i>capacidad para trabajar con independencia.</i> 	

- *Disciplina, orden y metodología en el trabajo.*
- *Capacidad analítica de abstracción y de síntesis.*
- *Actitud de profundo compromiso con su trabajo.*
- *Facilidad para realizar contactos a altos niveles políticos e institucionales.*

V. FACTORES DE RIESGOS.

Su labor es parcialmente sedentaria. Para el desempeño de sus funciones, es necesario el desplazamiento durante la jornada.

Al efectuar el análisis de riesgos se destacan los siguientes en el puesto de trabajo:

Factores de Riesgo:

☞ Biomecánicos (Ergonómicos)

☞ Físicos

☞ Psicosociales

Fuente: Anadelina Benavídez. Directora Ejecutiva Fundación Semillas de Ilusión. Bucaramanga, 2011.
Basado en: FUNDACIÓN SEMILLAS DE ILUSIÓN. Estatutos sociales. Cap. XII. Art. 39. Funciones del Director. Bucaramanga. 2006

En relación al objetivo específico 2 “*aportar elementos acordes para la provisión del talento humano de acuerdo con las especificaciones y exigencias institucionales*” se realizó inicialmente la revisión de perfiles laborales y se propuso el proceso de selección con la asesoría de psicóloga especialista en Administración de Recursos Humanos. Se seleccionaron pruebas para la totalidad de los cargos y se propuso de igual manera el formato de verificación de referencias laborales, herramientas necesarias para llevar a cabo un adecuado proceso de selección de personal.

La selección de personal forma parte del proceso de integración de recursos humanos y es el paso que sigue al reclutamiento. El reclutamiento y la selección de recursos humanos deben ser considerados como dos fases de

un mismo proceso: el ingreso de recursos humanos a la organización, según plantea Chiavenato⁵⁵.

La selección busca entre los candidatos reclutados a los más adecuados para los puestos que existen en la empresa, con la intención de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización. Así la selección busca solucionar dos problemas básicos⁵⁶:

- Adecuación de la persona al trabajo.
- Eficiencia y eficacia de la persona en el puesto.

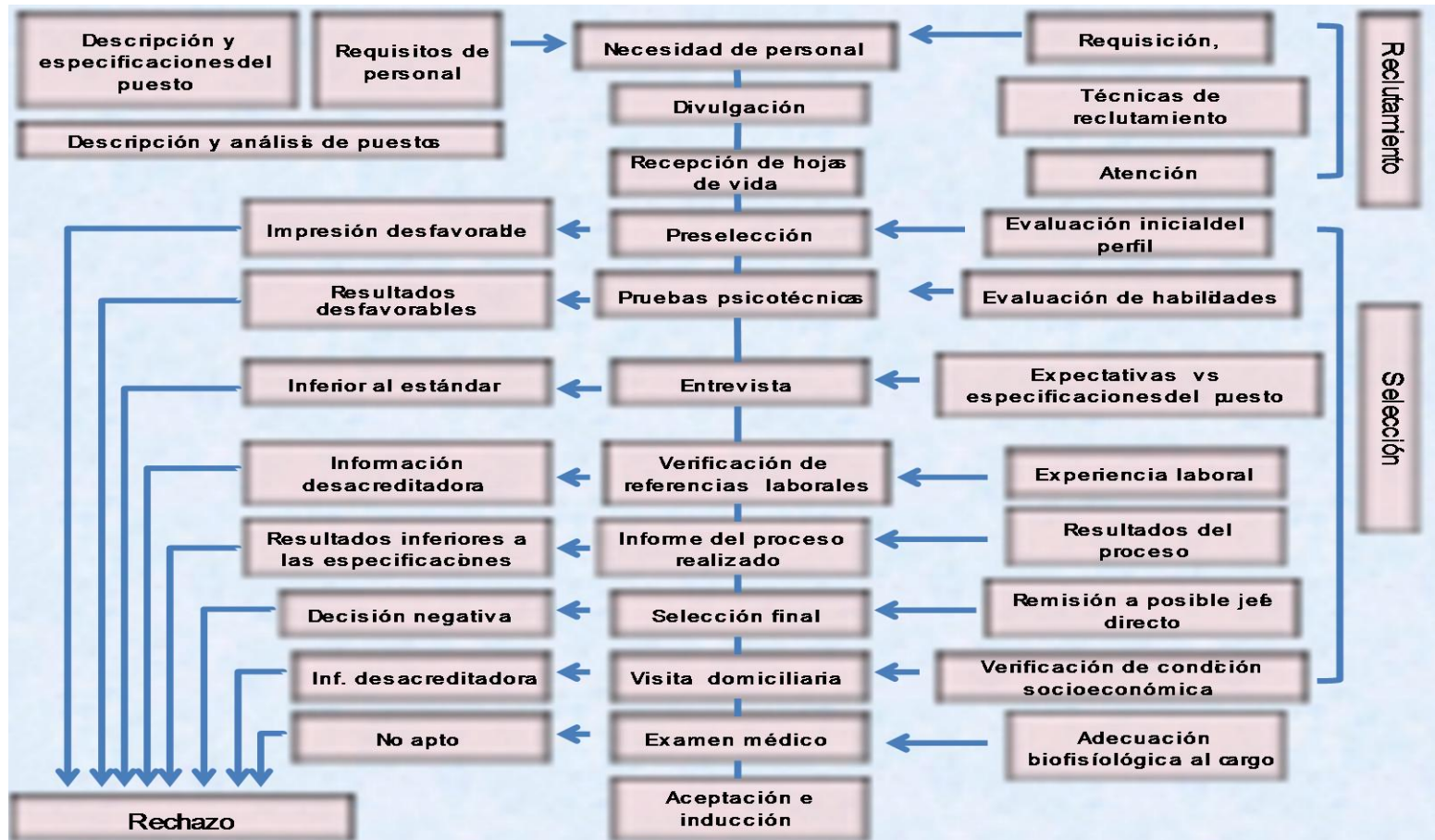
De esta forma la selección es un proceso de comparación y decisión; parte del reclutamiento con la aplicación de técnicas orientadas a atraer candidatos potenciales, calificados y capaces de satisfacer las demandas de la institución (Anexo D).

Una vez aplicadas las pruebas, por parte del profesional encargado, este procede a realizar la entrevista en profundidad, para lo cual se deben considerar los resultados arrojados. De acuerdo a ello, es preferible realizar una entrevista abierta, es decir, no limitarse a un formato estructurado, sin embargo, este puede servir como guión para dar inicio al diálogo entre el candidato y la persona encargada del proceso de selección.

⁵⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Op cit. Pág. 169.

⁵⁶ Íbid.

Figura 5. Propuesta para el proceso de selección.



Fuente: CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. 8va ed. México: Mc Graw Hill, 2007. P. 172.

En relación al objetivo específico 3 “*gestionar coordinación interinstitucional para la ejecución de actividades encaminadas a propiciar el bienestar integral del equipo de trabajo*” no se logró ejecutar en su totalidad en el periodo comprendido para el proceso de prácticas, ya que se considera el tiempo estipulado limitado para tal ejercicio y se asignó prioridad para el desarrollo de la primera estrategia.

Para este objetivo se concretó la primera acción estratégica “conocer los riesgos existentes en el área de trabajo” utilizando para ello la Guía Técnica Colombiana 45 (GTC 45)⁵⁷, en la cual se plantean los siguientes criterios para que las organizaciones realicen la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos:

Figura 6: Pasos básicos a seguir en la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos.



Fuente: ICONTEC. GTC 45. 2010.

⁵⁷ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, ICONTEC. Op. Cit. P. 6.

Siguiendo la GTC 45⁵⁸, una vez conocido el método a implementar se diseñó una matriz para consignar de forma sistemática la información proveniente del proceso de la identificación de los peligros y la valoración de los riesgos e incluye los siguientes aspectos:

- Caracterización de la tarea y del lugar de trabajo: actividades, zona/lugar, rutinaria (si o no).
- Caracterización de los expuestos: cargos, número de expuestos.
- Identificación del peligro: localización, descripción, clasificación.
- Efectos posibles.
- Controles existentes.
- Evaluación del riesgo: Nivel de Deficiencia (ND), Nivel de Exposición (NE), Nivel de probabilidad (ND x NE), interpretación del Nivel de Probabilidad (bajo, medio, alto, muy alto).
- Valoración del riesgo: Nivel de Riesgo (NR), interpretación del NR, aceptabilidad del riesgo (Aceptable, No aceptable).
- Medidas de intervención.

Para la caracterización de la tarea, del lugar de trabajo y de los expuestos, fue de gran utilidad la información consignada en el manual de funciones realizado. Los peligros se identificaron y clasificaron a partir de la observación directa en el desempeño de funciones de los distintos cargos, siguiendo el protocolo (Anexo B) utilizado en el primer objetivo y la tabla de peligros expuesta por el ICONTEC en la GTC 45. De igual manera la enunciación de sus efectos y controles fueron apreciaciones hechas a partir de la observación directa.

⁵⁸ Ibid. P. 7.

Para reflejar el trabajo realizado respecto al tercer objetivo, se expone como ejemplo el análisis de uno de los peligros existentes para el personal de servicios generales de la Fundación y los riesgos que implica. Se definen las siguientes actividades para el equipo de trabajo dedicado a la limpieza y aseo de las instalaciones del centro recreacional de manera rutinaria:

- Realizar la limpieza de las instalaciones físicas.
- Limpieza y mantenimiento del buen estado de los utensilios y herramientas de trabajo.
- Lavado y desinfección de elementos de cocina
- Limpiar mesas y sillas.
- Lavar y ubicar adecuadamente los instrumentos de aseo.
- Administrar debidamente los recursos de aseo⁵⁹.

De acuerdo a los criterios anteriores, se evaluó el riesgo por exposición a virus, hongos y bacterias, enmarcados dentro de la categoría de peligros biológicos, siendo posible adquirir infecciones bacterianas aún cuando poseen elementos de protección personal.

ND = No se asigna valor; el riesgo está controlado.

NE = 4. “La situación de exposición se presenta varias veces con tiempo prolongado durante la jornada laboral”⁶⁰.

⁵⁹ FUNDACIÓN SEMILLAS DE ILUSIÓN. Manual de funciones: descripción y análisis del cargo servicios generales. Bucaramanga. 2012. P. 64.

⁶⁰ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS Y CERTIFICACIÓN, ICONTEC. Op. Cit., p.12.

Determinados los niveles de eficiencia y de exposición del peligro, con base a los anteriores cuadros, se procedió a calcular el nivel de probabilidad tomando como referencia el siguiente cuadro:

$$NP = 0 \times 4. \quad NP = 0$$

Cuadro 13. Determinación del nivel de probabilidad.

Nivel de probabilidad		Nivel de Exposición (NE)			
		4	3	2	1
Nivel de deficiencia	10	MA - 40	MA - 30	A - 20	A - 10
	6	MA - 24	A - 18	A - 12	M - 6
	2	M - 8	M - 6	B - 4	B - 2

Fuente: ICONTEC. GTC 45. 2010.

Una vez determinado el nivel de probabilidad, se interpretó el significado del resultado obtenido en el siguiente cuadro:

Cuadro 14. Significado de los diferentes niveles de probabilidad.

Nivel de probabilidad	NP	Significado.
Muy Alto (MA)	Entre 40 y 24	Situación deficiente con exposición continua, o muy deficiente con exposición frecuente. Normalmente la materialización del riesgo ocurre con frecuencia.
Alto (A)	Entre 20 y 10	Situación deficiente con exposición frecuente u ocasional, o bien situación muy deficiente con exposición ocasional o esporádica. La materialización del riesgo es posible que suceda varias veces en la vida laboral.
Medio	Entre 8 y 6	Situación deficiente con exposición esporádica, o bien situación mejorable con exposición continuada o frecuente. Es posible que suceda el daño alguna vez.
Bajo	Entre 4 y 2	Situación mejorable con exposición ocasional o esporádica, o situación sin anomalía destacable con cualquier nivel de exposición.

		No es esperable se materialice el riesgo, aunque puede ser concebible.
--	--	--

Fuente: ICONTEC. GTC 45. 2010.

Considerando la información de los cuadros, no existe nivel de probabilidad de sufrir riesgos por exposición a peligros de carácter biológico para este cargo, dado que el nivel de deficiencia es nulo, es decir, como lo enuncia el cuadro 17 la situación no presenta anomalías aún cuando la exposición es continua.

Posteriormente, en la evaluación de los riesgos se determinó el nivel de consecuencia, teniendo en cuenta el efecto directo más grave que se pueda presentar en la actividad valorada, de acuerdo al siguiente cuadro:

Cuadro 15. Determinación del nivel de consecuencias.

Nivel de consecuencias	NC	Significado
		Daños Personales.
Mortal o Catastrófico (M)	100	Muerte(s)
Muy Grave (MG)	60	Lesiones graves irreparables (incapacidad permanente parcial o invalidez)
Grave (G)	25	Lesiones con incapacidad laboral temporal (ILT)
Leve (L)	10	Lesiones que no requieren hospitalización.

Fuente: ICONTEC. GTC 45. 2010.

Continuando con el ejemplo enunciado, se asignó un nivel de consecuencias del peligro por valor de 10, es decir, “leve”, dado que al tener efectos como infecciones bacterianas por peligros biológicos, es posible que en caso de existir lesiones, estas no requieran hospitalización.

Ahora bien, para valorar el riesgo hay que calcular su nivel (NR), su interpretación y su aceptabilidad, lo cual puede realizarse utilizando el siguiente cuadro:

Cuadro 16. Determinación del nivel de riesgo y de intervención.

Nivel de riesgo y de intervención NR = NP x NC		Nivel de Probabilidad (NP)			
		40 - 24	20 - 10	8 - 6	4 - 2
Nivel de consecuencias (NC)	100	I 4000 - 2000	I 2000 - 1200	I 800 - 600	II 400 - 200
	60	I 2400 - 1440	I 1200 - 600	II 480 - 360	II 240 III 120
	25	I 1000 - 600	II 500 - 250	II 200 - 150	III 150
	10	II 400 - 240	II 200 III 100	III 80 - 60	III 40 IV 20

Fuente: ICONTEC. GTC 45. 2010.

$$NR = NP \times NC$$

$$NR = 0 \times 10$$

$$NR = 0$$

Siendo 20 el valor más bajo y cero el nivel de riesgo para el ejemplo planteado, este es considerado aceptable según la información asignada, luego de interpretar el significado del nivel IV, explicado en el cuadro inmediatamente anterior:

Cuadro 17. Significado del nivel de riesgo y de intervención.

Nivel de riesgo y de intervención	NR	Significado.
I	4000 - 600	Situación crítica. Suspender actividades hasta que el riesgo esté bajo control. Intervención urgente.
II	500 - 150	Corregir y adoptar medidas de control de inmediato. Sin embargo suspenda actividades si el nivel de consecuencia está por encima de 60.
III	120 - 40	Mejorar si es posible. Sería conveniente justificar la intervención y su rentabilidad.
IV	20	Mantener las medidas de control existentes, pero se deberían considerar soluciones o mejoras y se deben hacer comprobaciones periódicas para asegurar que el riesgo aún es tolerable.

Fuente: ICONTEC. GTC 45. 2010.

Cuadro 18. Aceptabilidad del riesgo.

Nivel de riesgo	Significado
I	No Aceptable
II	No Aceptable
III	Aceptable
IV	Aceptable

Fuente: ICONTEC. GTC 45. 2010.

En la Fundación Semillas de Ilusión para la mayoría de los cargos se identificaron los siguientes riesgos como no aceptables que merecen intervención prioritaria, dado que son bajos o en algunos casos nulos los controles implementados para estos riesgos^(***); se proponen medidas de intervención que propicien el bienestar y el desarrollo humano de los colaboradores como principal fuente de competitividad.

Se propone para este objetivo como medida de control e intervención, retroalimentar los conocimientos en los funcionarios y miembros activos de la Fundación para prevenir o mitigar las probabilidades de sufrir los riesgos laborales que afectan su bienestar y seguridad en el ámbito laboral, a través de capacitación en temáticas que propicien la conservación de la salud y prevención de enfermedades laborales y accidentes e incidentes.

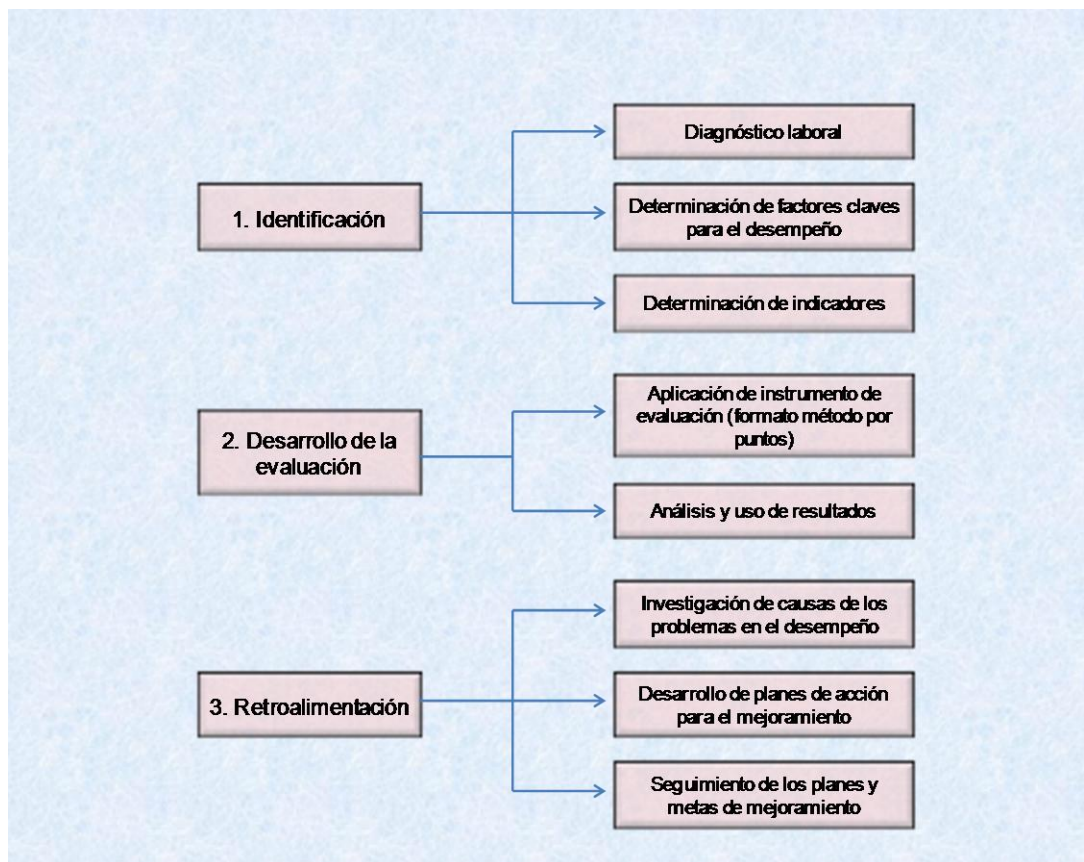
En relación con el cuarto objetivo *“aportar elementos acordes para la evaluación del desempeño propiciando el fortalecimiento de competencias laborales”* se propuso el proceso para realizar la evaluación del desempeño en el equipo interdisciplinario de trabajo, con miras a la retroalimentación de los individuos para

(***) para conocer el panorama de riesgos laborales identificado en la totalidad de cargos, remitirse a base de datos de la Fundación Semillas de Ilusión.

el ejercicio de sus funciones y responsabilidades, a partir del desarrollo de competencias necesarias para su desenvolvimiento en el ámbito laboral y personal.

Considerando el proceso diseñado por parte de la ingeniera Lupita Serrano Gómez⁶¹ de la universidad Pontificia Bolivariana para realizar la evaluación del desempeño, se propone el mismo en la Fundación Semillas de Ilusión:

Figura 7: Proceso para la evaluación del desempeño



Fuente: SERRANO GÓMEZ, Lupita. Administración de personal. Un desafío estratégico. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana., s.f. p.

⁶¹ SERRANO GÓMEZ, Lupita. Administración de personal. Un desafío estratégico. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana., s.f. Pág. 202.

Durante la primera fase se identifican los factores que se han de tener en cuenta a la hora de medir el desempeño, los cuales deben centrarse en las actividades que son claves para el funcionamiento adecuado y el éxito de la organización. En esta etapa también se determinan los aspectos relacionados con conocimientos y habilidades personales que tiene el empleado para desarrollar las actividades que exige su cargo.

La evaluación del desempeño requiere la identificación de estándares que permiten hacer evaluaciones y mediciones más objetivas. Para que estos estándares cumplan su propósito deben ser fijados en relación con las exigencias y resultados que se esperan de cada puesto.

Teniendo en cuenta el proceso anteriormente señalado, durante el desarrollo del cuarto objetivo estratégico se diseñaron los siguientes indicadores para analizar los resultados de la evaluación y su respectiva escala de medición:

Cuadro 19: Indicadores Evaluación del Desempeño.

TABLA DE INDICADORES PROCESO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO.						
Indicador.	Descripción	Fórmula	Frecuencia de Medición.	Tendencia esperada.	Unidad de medida	Meta
Nivel de desempeño promedio de la planta de personal.	Desempeño promedio de la planta de personal, reflejado en el rendimiento periódico de la organización.	Suma de las calificaciones obtenidas en las personas evaluadas / total personas evaluadas.	Trimestral	Aumento.	Porcentaje.	85%
Porcentaje de mejora del desempeño global por periodo.	Mejora periódica en el desempeño de la organización.	(nivel de desempeño periodo anterior – nivel de desempeño actual) / desempeño periodo anterior. x 100	trimestral	Aumento.	Porcentaje.	10%
Cumplimiento en la evaluación de desempeño.	Permite evaluar el cumplimiento en la aplicación de la evaluación de desempeño al personal.	Nº de funcionarios evaluados / total de funcionarios x 100.	Semestral	Aumento.	Porcentaje.	100%
Personal que cumple satisfactoriamente	Grado de competencia del personal y la eficacia del proceso	Personal evaluado con resultado mayor o igual a satisfactorio / total personal	Anual	Aumento.	Porcentaje.	80%

las competencias.	de Recursos Humanos.	evaluado x 100.				
Impacto de la evaluación de desempeño.	Permite medir los efectos prácticos de la evaluación de desempeño.	N° de funcionarios evaluados que han obtenido reconocimientos / Total de funcionarios evaluados x100.	Semestral.	Aumento.	Porcentaje.	10%

Fuente: Universidad del Atlántico. Listado de indicadores de Gestión del Talento Humano. 2009.

Cuadro 2: Comparación de indicadores del proceso de Evaluación del Desempeño.

COMPARACIÓN DE LOS INDICADORES DEL PROCESO DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO.						
N°	Indicador	Unidad de Medida.	Intervalos de medición.			Meta.
			Deficiente	Aceptable	Excelente	
1	Nivel de desempeño promedio de la planta de personal.	Porcentaje	Menor a 55%	Entre 60% y 80%	Mayor a 80%	85%
2	Porcentaje de mejora del desempeño global.	Porcentaje	Menor a 6%	Entre 7 y 9%	Mayor a 10%	10%
3	Cumplimiento en la evaluación del desempeño.	Porcentaje	Menor a 60%	Entre 61% y 95%	100%	100%

4	Personal que cumple satisfactoriamente las competencias.	Porcentaje	Menor a 60%	Entre 61% y 90%	Mayor a 90%	80%
5	Impacto de la evaluación del desempeño.	Porcentaje	Menor a 6%	Entre 7 y 9%	Mayor a 10%	10%

Fuente: Universidad del Atlántico. Listado de indicadores de Gestión del Talento Humano. 2009.

En la segunda fase del proceso se hacen juicios de valoración del desempeño del empleado a través de métodos de evaluación que califican el correcto o incorrecto desempeño de las actividades y responsabilidades del empleado en la organización.

Esta fase se desarrolla por medio de la aplicación de métodos de evaluación del desempeño, en donde se mide la manera como el empleado realiza sus actividades y cumple con sus responsabilidades. Existen diversos tipos de métodos según Bohlander, Sneth y Sherman⁶² en su libro Administración de Recursos Humanos y pueden clasificarse de acuerdo a lo que se quiere medir: características, comportamientos o resultados.

Para realizar el proceso en la Fundación Semillas de Ilusión, se propuso implementar un método de características – diseñados para medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características – el de “escalas gráficas discontinuas”. Idalberto Chiavenato⁶³ señala que este método mide el desempeño de las personas empleando factores previamente definidos y graduados. En estas escalas la posición de sus marcas se ha establecido y descrito previamente y el evaluador debe escoger una de ellas para valorar el desempeño del evaluado.

De acuerdo a la definición enunciada por los autores, se propuso un formato de evaluación para el desarrollo del proceso en la Fundación Semillas de Ilusión.

⁶² Íbid.

⁶³ CHIAVENTAO, Idalberto. Óp. Cit., p 249.

Una vez aplicado el instrumento y conocidos e interpretados los resultados se recomienda hacer informes donde se explique detalladamente el proceso realizado con el fin de tomar las decisiones pertinentes. La tercera y última fase está orientada a la búsqueda y análisis de las causas de los problemas del desempeño con miras a mejorarlo y al desarrollo del máximo potencial de los empleados en la institución⁶⁴.

“La retroalimentación es una fase fundamental en la evaluación del desempeño, pues se da a conocer al empleado información acerca de su desempeño, para que este pueda alcanzar los objetivos planteados, reforzando aquello que se requiera y poniendo en práctica las acciones positivas que este tenga”⁶⁵. Como primera medida se recomienda investigar las causas de los problemas de los empleados, también el establecimiento y desarrollo de planes de acción para el mejoramiento y seguimiento de los mismos.

⁶⁴ SERRANO GÓMEZ, Lupita. Óp cit. Pág. 217.

⁶⁵ *Ibíd.* pág. 218.

5. EVALUACIÓN CAMPO DE PRÁCTICAS ORGANIZACIONAL FUNDACIÓN SEMILLAS DE ILUSIÓN

La práctica profesional de Trabajo Social realizada en la Fundación Semillas de Ilusión durante el periodo comprendido entre septiembre de 2011 y enero de 2012, tuvo lugar en cuatro etapas de trabajo: ubicación institucional, diagnóstico y planeación, ejecución y evaluación.

Durante el proceso de la experiencia práctica se conjugó la fundamentación teórica y metodológica de la profesión que representó una oportunidad para analizar y abordar la realidad particular de la Fundación Semillas de Ilusión y la reflexión al respecto en cada etapa del proceso como un reto para nuestra formación, adquiriendo una postura crítica que permite retroalimentar nuestro actuar profesional. Con base a la dinámica propia de la experiencia práctica se introdujeron elementos que consolidaron procesos propuestos para propiciar la gestión del talento humano en la fundación, considerados pertinentes para responder a los objetivos propuestos.

Examinar los elementos fundamentales de la estructura organizacional permitió comprender las acciones implementadas que caracterizan su quehacer. Se consideró relevante profundizar en el rol desempeñado por parte del profesional en formación de Trabajo Social vinculado a la institución, quien ha intervenido en pro de la población infantil y adolescente y su núcleo familiar como principal sector de atención de la Fundación, demostrando su liderazgo en lo que converge a dicha población.

Se convierte tal situación en indicio para que el proceso práctico impulsado por la profesional en formación de Trabajo Social cuyo objetivo se orientó a la gestión del talento humano en la Fundación Semillas de Ilusión, por cuanto su compromiso social debe trascender hacia todos sus grupos de interés o involucrados que

propician su desarrollo como escenario institucional que provee el bienestar, lo cual se determina como motivación para redefinir y estructurar su accionar. Se entiende entonces la Fundación como un escenario propicio que permite la reflexión en cuanto a la praxis profesional, al ser un contexto en el que se posibilita el ejercicio de Trabajo Social desde cualquiera de sus áreas de intervención.

Es así como Semillas de Ilusión como campo, en el desarrollo de la experiencia práctica presentó un giro oportuno, produciendo un cambio en lo que habían sido los procesos de intervención de Trabajo social en tal institución, planteando un proyecto con estrategias orientadas al talento humano como sector indispensable de la Fundación con el fin de contribuir a su preservación, conservación y bienestar a partir de la ejecución de acciones que proporcionen beneficios que son meritorios.

Para la ejecución de los objetivos propuestos y los elementos necesarios definidos en sus respectivos planes operativos, previamente se abordó el contexto institucional desde los postulados del desarrollo a escala humana, acordes para entender a Semillas de Ilusión como un agente facilitador de satisfacción de necesidades para las personas dentro de la organización, así como para las familias sujeto de intervención..

Del mismo modo, como fue posible contar con una influencia teórica para vislumbrar la realidad del contexto institucional, fue posible el uso de técnicas y una metodología particular propicia para la fase de ejecución de acuerdo al análisis y planeación realizada.

Indudablemente se trató de un proceso en el que el conocimiento teórico y el conocimiento práctico van de la mano para fortalecer el ejercicio profesional y alcanzar el logro de los objetivos planteados; un proceso participativo donde fueron indispensables e irrelevantes los aportes de los involucrados como lo fue el

talento humano de la Fundación Semillas de Ilusión como sujetos a intervenir durante la experiencia práctica, orientando el proyecto a las necesidades de los mismos, al integrarlas con los propósitos institucionales en la definición de estrategias de intervención, dado que es una institución con deseos de ser reconocida y destacada por su liderazgo en la gestión del bienestar social.

El uso de la planeación estratégica como metodología, permitió identificar los elementos presentes en el medio interno y externo que conforman el contexto de la institución, a partir de la matriz DOFA como herramienta que facilitó la construcción de estrategias para proponer la gestión del talento humano como una acción principal en las funciones desarrolladas por la fundación.

La Fundación posee la necesidad de vincular talento humano para fortalecerse como institución, lo cual conviene un proceso que permita la determinación del mejor recurso para desempeñarse en el ámbito laboral para el cumplimiento de su misión; por ello, se propuso un proceso para tal acción al momento de incorporar profesionales en la estructura organizacional, aportando para ello los elementos necesarios en lo que converge a la provisión del talento humano, contando con asesorías por parte de profesional con pericia en el área.

Dado que la gestión del talento humano se fundamenta como una propuesta para la Fundación, necesaria para fortalecer su actuar institucional en búsqueda del bienestar social, se consolidó además el proceso para la evaluación del desempeño basado en aportes teóricos, planteando la secuencia que se debe implementar y el formato a utilizar, una propuesta más por parte de la profesional en formación de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander. Es de aclarar, que la Fundación posee prioridades con respecto a su población sujeto y objetivos de intervención; por ello el proceso realizado durante el periodo de prácticas se considera una propuesta a ejecutar por la Fundación a largo plazo, el cual debe ser retroalimentado consecuentemente, pues la gestión del talento

humano posee otros procesos para conformarse o estructurarse de manera que genere impactos mayores.

En cuanto a la consecución del tercer objetivo como uno de los más importantes, se presentaron limitaciones para lograr la totalidad de las acciones estratégicas definidas; sin embargo, se logró identificar el panorama de riesgos laborales a partir de la utilización de la Guía Técnica Colombiana 45 (GTC 45) metodología oficial para esta labor. Se enuncia lo anterior como un avance para la continuidad del proceso planteado.

El proceso de prácticas se llevó a cabo con la supervisión de distintos profesionales, siendo un escenario de retroalimentación desde una perspectiva multidisciplinaria que permite realizar aportes para el desarrollo organizacional.

Por otra parte, el análisis de cargos en una organización es vital para su crecimiento, por tanto desde el proceso de práctica, se propuso prestar mayor atención al mismo. Dando como resultado que es necesario aumentar el equipo profesional, para evitar sobrecarga laboral y afectar negativamente a las personas.

Para calificar o estudiar el comportamiento del talento humano, deben ser aplicadas muestras o pruebas que tengan un respaldo teórico que sustente su razón de ser, ya que un error o una improvisación puede acarrear efectos negativos en el comportamiento del personal o en la percepción sobre sus responsabilidades, por tanto se aplicaron tres técnicas.

Asimismo, el manual de responsabilidades o de funciones, logra que las personas conozcan las expectativas de la organización respecto a ellos y al mismo tiempo la empresa establece lineamientos facilitando la selección de personal. En el caso específico del proceso de prácticas, se presentó el manual de funciones siendo aprobado por el personal y por la dirección de la Fundación.

De acuerdo con lo anterior, los perfiles profesionales y técnicos de las personas dentro de la organización, ayudan en el proceso de incentivos de carreras, por ejemplo, se puede incentivar la creación de proyectos de vida de las personas en los cuales se incluya cursar una carrera profesional o terminar con estudios técnicos, contribuyendo a favorecer las habilidades del personal y su calidad de vida.

Aspectos como, la salud ocupacional y la seguridad industrial influyen directamente en el bienestar del trabajador o trabajadora y su familia. Además es una obligación de todas las empresas según legislaciones que lo reglamentan y vigilan. Por lo tanto, se encuentra utilidad y relevancia en las herramientas técnicas existentes para el análisis y diagnóstico de la situación de una organización frente a la salud y seguridad de sus trabajadores y trabajadoras.

En relación con la realización de capacitaciones de acuerdo con lo propuesto por la guía técnica colombiana 45, las metas propuestas no llegaron a realizarse ya que las fechas en las que se desarrolló la práctica el personal, no contaba con el tiempo suficiente. Sin embargo, las capacitaciones quedaron programadas en la propuesta de intervención profesional.

Finalmente, otorgar beneficios por un desempeño óptimo afecta positivamente el bienestar del personal, ya que sin llegar a una competencia desmedida, la satisfacción de lograr sus objetivos respecto a sus responsabilidades puede cumplir sus necesidades de entendimiento y participación entre otras y garantizar las necesidades fundamentales del individuo, sin llegar a desconocer el rol del Estado frente al cumplimiento de los derechos humanos.

6. PROPUESTA: LA SALUD OCUPACIONAL EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO COMO MEDIO PARA PROPICIAR EL BIENESTAR DE LOS COLABORADORES, MIEMBROS ACTIVOS E INDISPENSABLES PARA EL DESARROLLO INSTITUCIONAL

La dinámica propia de la vida laboral permite pensar en el ámbito institucional sobre intervenciones y acciones responsables que conlleven a un margen de ganancia mucho más elevado para el bienestar del talento humano.

En el escenario organizacional se convierte este eje en una forma de cualificar la responsabilidad de la empresa que no sólo se refleja en la satisfacción de necesidades sino además mejorar su capacidad de crear beneficios para atender a los distintos actores que intervienen en su existencia como ente institucional.

Como producto de este propósito por mejorar y perfeccionar la dinámica institucional como escenario para propiciar el bienestar mutuo a partir en beneficios individuales y estructurales, se propone la inclusión en las estrategias y objetivos más exclusivos de la institución, la existencia de acciones que valoren la relevancia del talento humano y que guíen la contribución a su desarrollo y conservación.

Aunque la gestión del talento humano posee una construcción histórica con múltiples elementos aquí se aborda la definición planteada por Idalberto Chiavenato, en cuanto menciona que:

Una función administrativa dedicada a la adquisición, entrenamiento, evaluación y remuneración de los empleados. Permite la colaboración eficaz de las personas (empleados, funcionarios, recursos humanos o cualquier denominación utilizada) para alcanzar los objetivos organizacionales e individuales. La moderna gestión del talento humano implica varias actividades, como descripción y análisis de cargos, planeación de recursos humanos, reclutamiento, selección, orientación y motivación de las personas,

evaluación del desempeño, remuneración, entrenamiento y desarrollo, relaciones sindicales, seguridad, salud y bienestar, etc.⁶⁶.

En otras palabras, la gestión del talento humano implica desarrollar estrategias que permitan garantizar condiciones de bienestar al talento humano como soporte fundamental en la existencia de la Fundación para el ejercicio de sus labores institucionales y posteriormente asumir el compromiso de diseñar estrategias que contribuyan a su mejoramiento personal, profesional y laboral como dimensiones de su desarrollo.

6.1 SALUD OCUPACIONAL

El concepto de salud ocupacional nace con la Revolución Industrial, iniciada en 1744 en Inglaterra con la invención por parte de Jaime Watt de la máquina de vapor, dando lugar al nacimiento de las grandes industrias y fábricas. Junto con estas fábricas, la manipulación de nuevas herramientas y nuevas jornadas de trabajo, aumentaron de forma considerable los accidentes de trabajo, pues las máquinas eran diseñadas y desarrolladas para la productividad, sin tener en cuenta los principios de seguridad para sus operarios.

Para evitar esta situación países como Inglaterra y Estados Unidos, estudiaron y promulgaron leyes encaminadas a propender por condiciones de seguridad mínimas para los trabajadores de las fábricas e industrias en crecimiento.

En Colombia, las empresas e industrias, han tenido la necesidad de estudiar los incrementos significativos en sus accidentes de trabajo y en enfermedades profesionales. Además, de las consecuencias económicas y de mercaqueo que acarrear la existencia de accidentes de trabajo en su interior ha logrado que le estén dando especial atención a la prevención y reducción de riesgos laborales

⁶⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Op. cit. 6.

apoyadas en las entidades que conforman el sistema general de riesgos como las administradoras de riesgos profesionales (ARP), a la elaboración de programas de Seguridad Industrial y Salud Ocupacional y la conformación de comités paritarios de salud ocupacional, ya que la legislación establece que están en la obligación de conformarse en empresas de más de diez trabajadores y en las empresas en las cuales no se logre este número de personas, deberá existir la figura de vigía ocupacional, en ambos casos se debe contar con capacitación certificada y recursos suficientes para su desarrollo.

6. 2 MARCO LEGAL DE LA SALUD OCUPACIONAL EN COLOMBIA

La salud ocupacional en Colombia, ha sido reglamentada⁶⁷ principalmente para promover el trabajo en condiciones dignas en relación con la vigilancia de la salud de los trabajadores. De esta manera, el trabajador podrá dirigirse a los entes de control regionales, a saber la Oficina del Trabajo en la oficina del Ministerio de Protección Social en cada municipio. Para dar a conocer la situación de vulneración en la que se encuentra en la empresa o demandar el cumplimiento de su derecho.

En ese sentido, la Ley 100 de 1993 estableció la estructura de la Seguridad Social en el país, la cual consta de tres componentes como son:

- El Régimen de Pensiones

⁶⁷ UNIVERSIDAD DEL VALLE. Marco Legal Salud Ocupacional. [En línea]. Cali, 2011. (citado 12 de abril de 2013) Disponible en: <http://saludocupacional.univalle.edu.co/marcolegal.htm>.

- Atención en Salud
- Sistema General de Riesgos Profesionales.

En el caso particular del Sistema de Riesgos Profesionales, comprende un conjunto de decretos y normas destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan.

Uno de los decretos más significativos de la legislación en salud ocupacional es el Decreto Ley 1295 de 1994, el cual busca establecer las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores, fijar las prestaciones de atención en salud y las prestaciones económicas derivadas de las contingencias de los accidentes de trabajo y enfermedad profesional.

En ese orden, el Decreto 1295 en su Artículo 21 Literal D, obliga a los empleadores a programar, ejecutar y controlar el cumplimiento del programa de Salud Ocupacional en la empresa y su financiación.

De igual manera, en la Resolución 001016 de 1989 en el Artículo 4 y Parágrafo 1, se obliga a los empleadores a contar con un programa de Salud Ocupacional, específico y particular, de conformidad con sus riesgos potenciales y reales y el número de los trabajadores. También obliga a los empleadores a destinar los recursos humanos financieros y físicos, indispensables para el desarrollo y cumplimiento del programa de Salud Ocupacional, de acuerdo a la severidad de los riesgos y el número de trabajadores expuestos.

6.3 JUSTIFICACIÓN

La prevalencia de los derechos humanos y la satisfacción de las necesidades humanas, deben vigilarse y promoverse en todas las esferas de la sociedad. Por lo tanto, es indispensable que dentro de las empresas públicas o privadas exista un ente y unos lineamientos para vigilar la salud ocupacional y por ende la seguridad industrial de las personas que trabajan al interior de las mismas.

En ese sentido, la ley colombiana establece que toda empresa deberá conformar un comité de salud ocupacional o bien capacitar un vigía en salud ocupacional, los cuales deberán tener los suficientes recursos económicos, educativos y disponibilidad de tiempo para llevar a cabo su labor. Será responsable de la vigilancia sobre el cumplimiento del programa de salud ocupacional de la empresa y de alertar sobre nueva legislación para acatarla en su totalidad.

De acuerdo con lo anterior, la Fundación Semillas de Ilusión como ya se ha dicho anteriormente está comprometido en mayor medida con la satisfacción de las necesidades de la población a la que brinda apoyo, por tanto es necesario y urgente que se preste atención a la salud de sus colaboradores. No sólo como un mero cumplimiento de la normatividad colombiana, sino como un compromiso con el bienestar de sus trabajadores y colaboradores.

6.4 OBJETIVOS

6.4.1 Objetivo general

Promover y fortalecer la salud ocupacional dentro de la Fundación Semillas de Ilusión como agente fundamental en la obtención de bienestar laboral de todos/as

los trabajadores y colaboradores y como herramienta básica en la gestión del talento humano.

6.4.2 Objetivos específicos

1. Contribuir en el aprendizaje de todas/os los colaboradores y trabajadores de la Fundación frente a la importancia de la salud ocupacional y la seguridad industrial como instrumento para su auto-cuidado.
2. Construir conjunta y participativamente el programa de salud ocupacional, seguridad industrial y bienestar laboral con y lo/as trabajadores de la Fundación generando el plan de acción de acuerdo con sus tiempos y expectativas.
3. Acompañar la elección de representantes de la/os trabajadores, la/os colaboradores ante el Comité Paritario de Salud Ocupacional y promover su liderazgo durante todo el proceso de desarrollo del programa.
4. Apoyar el proceso de valoración del programa de salud ocupacional por medio de la solicitud de certificación del programa de salud ocupacional de la Fundación por parte del ente certificador sobre la norma OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) 18001.

6.5 RESULTADOS ESPERADOS

- ✓ Fortalecimiento de vínculos afectivos como resultado del auto-cuidado y el cuidado por las y los otros dentro de la Fundación.
- ✓ Percepción de un alto nivel de conocimiento y valoración de la salud ocupacional como herramienta para el bienestar laboral.

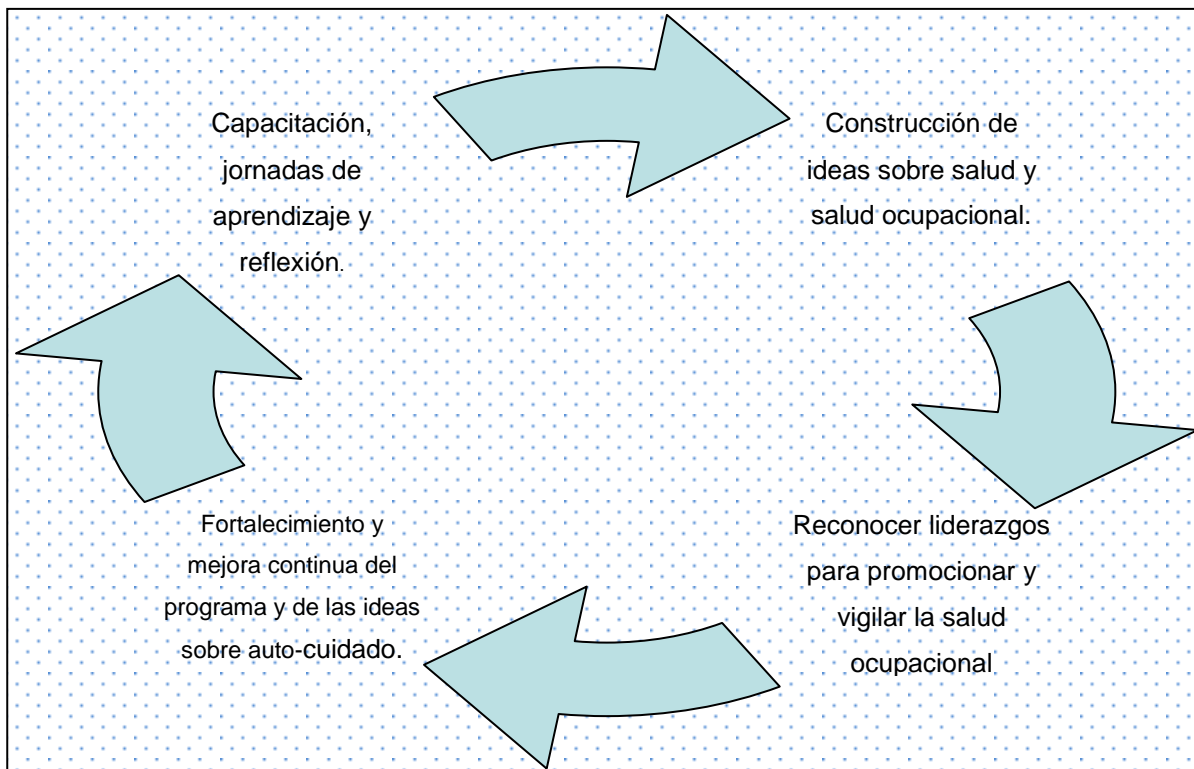
- ✓ Participación activa en la construcción y mejoramiento continuo del programa de salud ocupacional de todas las personas dentro de la Fundación.
- ✓ Disminución significativa del nivel de estrés laboral detectado en la aplicación de la guía técnica colombiana 45 de 2011.
- ✓ Certificación del programa de salud ocupacional en la norma OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) 18001.

6.6 PROCESO METODOLÓGICO

El proceso metodológico propuesto, tiene como base el aprendizaje y la interpretación del significado de la salud por parte de las personas dentro de la Fundación, por lo tanto tiene como punto de partida en la siguiente gráfica la reflexión y como punto de llegada el fortalecimiento de todo el proceso.

De esa manera, está diseñado como un ciclo en el cual la intervención está en constante evolución y mejora constante, a continuación se propone la siguiente figura a manera:

Figura 8. Proceso metodológico propuesta de intervención



Fuente: autora del presente proyecto.

6.7 PLAN DE ACCIÓN

1. Contribuir en el aprendizaje de todas/os los colaboradores y trabajadores de la Fundación frente a la importancia de la salud ocupacional y la seguridad industrial como instrumento para su auto-cuidado.

Cuadro 21. Plan de acción aprendizaje.

APRENDIZAJE	Realizar diagnóstico de conocimientos previos sobre salud, salud ocupacional y seguridad industrial.
	Diseñar programa de aprendizaje de acuerdo con las debilidades encontradas y aprovechando las fortalezas y conocimientos propios, por medio de equipos de trabajo y talleres grupales.

	Formar mesa redonda y debate sobre conocimientos obtenidos incentivando su aprendizaje e identificando liderazgos.
--	--

Fuente: autora del presente proyecto.

2. Construir conjunta y participativamente el programa de salud ocupacional, seguridad industrial y bienestar laboral con y lo/as trabajadores de la Fundación generando el plan de acción de acuerdo con sus tiempos y expectativas.

Cuadro 22. Plan de acción participación.

PARTICIPACIÓN	Organizar jornada de trabajo por medio de la cual se pueda visibilizar las expectativas frente al programa de salud ocupacional por parte de las personas dentro de la Fundación.
	Diseñar programa de salud ocupacional con subprogramas que permitan cumplir con las normatividad vigente.
	Divulgar el programa y crear espacios para su discusión y aprobación.

Fuente: autora del presente proyecto.

3. Acompañar la elección de representantes de la/os trabajadores, la/os colaboradores ante el Comité Paritario de Salud Ocupacional y promover su liderazgo durante todo el proceso de desarrollo del programa.

Cuadro 23. Plan de acción liderazgo.

LIDERAZGO	Con base en los liderazgos identificados y promovidos en las actividades anteriores, proponer candidatos para ser representantes del comité paritario de salud ocupacional.
	Elección de representantes por medio del voto de las y los trabajadores y

	colaboradores de la Fundación.
	Capacitación a representantes escogidos sobre la salud ocupacional y las funciones del comité paritario de salud ocupacional.

Fuente: autora del presente proyecto.

4. Apoyar el proceso de valoración del programa de salud ocupacional por medio de la solicitud de certificación del programa de salud ocupacional de la Fundación por parte del ente certificador sobre la norma OHSAS (Occupational Health and Safety Assessment Series) 18001.

Cuadro 24. Plan de acción certificación.

CERTIFICACIÓN	Realizar talleres sobre capacitación en la norma OHSAS 18001 a todo el personal haciendo énfasis en el comité paritario de salud ocupacional.
	Elaboración de documentación necesaria y requerida por la norma. Acompañar auditorías internas y revisiones por la dirección.
	Acompañar auditorías de certificación y promover su cumplimiento.

Fuente: autora del presente proyecto.

6.8 Cronograma

Cuadro 25. Cronograma.

PLAN DE ACCIÓN	MESES			
	1	2	3	4
APRENDIZAJE				
PARTICIPACIÓN				
LIDERAZGO				
CERTIFICACIÓN				

Fuente: autora del presente proyecto.

7. CONCLUSIONES

La implementación de procesos que conforman la gestión del talento humano es una labor que compete a la totalidad de la organización. Permite decir entonces, que es una labor participativa donde la integración de cada uno de los sujetos de la empresa, proporcionan el mayor nivel de excelencia que afianza en la motivación humana, a partir de las relaciones equitativas e incluyentes mediadas por el adecuado manejo del poder de quienes se responsabilizan formalmente de esta temática, más que desde la implementación de actividades concretas y esporádicas con escasa trascendencia.

Realizar un proceso de descripción y análisis de cargos como principal estrategia de intervención, permitió aportar un proceso de retroalimentación al funcionamiento institucional, definiendo funciones específicas y particulares a cada uno que permiten reflejar ventajas en cuanto a propiciar uniformidad laboral e identificar necesidades de fortalecimiento de competencias en lo que se refiere a cada perfil ocupacional para un desempeño eficiente y eficaz.

Es evidente además, como las necesidades y satisfactores del ser humano, pueden ser alcanzados a través de instituciones u organizaciones, ya que permite experimentar relaciones con pares profesionales o con personal que lo identifiquen y reconozcan como ser humano, a través de esta relación puede satisfacer necesidades como la identidad, el afecto y el entendimiento. Además, podrá satisfacer necesidades si recibe el debido reconocimiento de su labor a nivel económico o bien con incentivos y bonificaciones.

Colombia posee una plataforma legal aplicable a los diversos campos que comprenden su territorio, de gran incidencia en la vida civil y colectiva; en el ámbito laboral, ha formulado leyes de acuerdo a pronunciamientos internacionales para la regulación de las relaciones contractuales entre los miembros activos de

una organización, cuya finalidad es la fidelidad a la justicia y dignidad de las personas vinculadas a la misma; en el esperado cumplimiento de las disposiciones legales que con los años han sido modificadas o sustituidas. Para el caso de Semillas de Ilusión, la implementación de la legislación respecto al talento humano ha adquirido un carácter secundario, ya que su misión está orientada al cumplimiento y restitución de derechos de la población infantil como seres prevalentes, no sólo en el contexto institucional sino también en el de la sociedad en general.

La gestión del talento humano constituye un factor clave de éxito en cualquier institución; al impartir procesos secuenciales que permiten atribuir valor al ser humano como elemento fundamental de la institución, se crea un proceso de retroalimentación que, además de propiciar el cumplimiento de propósitos institucionales y de esta manera de expectativas por parte del empleador hacia sus empleados, también propicia el bienestar y desarrollo de los individuos mediante procesos que lo fortalecen para desenvolverse en el ámbito laboral y en cualquier contexto particular.

A la par de la gestión del talento humano, está la salud ocupacional pues garantiza que se vigile dentro de la organización el cumplimiento de ciertos parámetros establecidos por institutos de investigación para evitar deteriorar la salud y por ende el bienestar de los trabajadores. En este aspecto, la organización deberá establecer ciertas estrategias para programar y ejecutar acciones a lo largo de cada año. Lo cual resulta positivo, a pesar de ser un proceso duradero pues empezando por las personas deben adquirir cultura de auto-cuidado y con las organizaciones pues no se trata solo de cumplir un requisito legal, sino de concientizarse acerca de la importancia de preservar la salud y el bienestar de los trabajadores y colaboradores.

8. RECOMENDACIONES.

Que la Escuela de Trabajo Social desarrolle escenarios de encuentro con las instituciones para informar acerca del rol del Trabajador Social y sus aportes al área organizacional, de tal manera que se alineen los objetivos e intereses del profesional en formación y la organización.

Que la Fundación Semillas de Ilusión como escenario de aprendizaje y formación, continúe los procesos de práctica en el área organizacional, considerando la importancia que merece la intervención orientada al talento humano como pilar fundamental para su funcionamiento, de tal manera que pueda retroalimentarse la propuesta presentada en la primera práctica desarrollada desde tal área.

En cuanto al profesional en formación de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander, es importante que este trascienda límites en su actuación profesional, en donde incluya todos los ejes o elementos que conforman el contexto en el que se desenvuelve, de manera tal, que más que desempeñarse en un nivel estratégico para adquirir estatus, el significado de su intervención lo defina a partir del sello social que deja al poseer disposición para desafiar los resultados encontrados en procesos anteriores, superándolos con su motivación por generar conocimientos a partir de su praxis profesional.

Por otra parte, es necesario que el profesional en formación de Trabajo Social sea crítico frente a la realidad social a la que se enfrenta y analice las bases epistemológicas y teóricas que han dado origen al tipo de cultura y comportamientos sociales, para entenderlos, favorecer sus re-significaciones y cumplir su rol como educador social, acompañando así la construcción de una sociedad más equitativa y justa para toda/os los seres humanos.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ NEBREDÁ, Carlos. Glosario de términos para la administración y gestión de los servicios sanitarios. Madrid: Díaz de Santos, 1998. 360p.

AMORÓS, Eduardo. Comportamiento organizacional. En busca del desarrollo de ventajas competitivas: teoría de las tres necesidades. Perú: Universidad Santo Toribio de Mogrovejo. Escuela de economía, 2007. 272p.

ARGANDOÑA, Antonio. La teoría de los StakeHolders y el bien común. Barcelona, 1998. Universidad de Navarra.

BARRIOS, Norma Judit. Proyecto de vida a través del arte. "PROYECTARTE". Bucaramanga, Trabajo de grado Trabajadora Social: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. 2011. 47p

BENAVIDEZ DÍAZ, Anadelina. Directora Ejecutiva Fundación Semillas de Ilusión. Bucaramanga. 2011.

CASTILLO FRANCO, Sandra. Jefe departamento de selección y Salud Ocupacional. Multiempleos Ltda. Bucaramanga. 2011.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos: las organizaciones como sistemas sociales. 8va Ed. México: Mc Graw Hill, 500p.

CHIAVENATO, Idalberto. Resumen Gestión del talento humano: Conceptos de RH o gestión del talento humano. Bogotá: Mc Graw Hill, 2002. 150p.

COLOMBIA. COMITÉ INTERINSTITUCIONAL NACIONAL DE ERRADICACIÓN DEL TRABAJO INFANTIL Y PROTECCIÓN DEL JOVEN TRABAJADOR.

Estrategia nacional para prevenir y erradicar las peores formas de Trabajo infantil y proteger al joven trabajador 2008 – 2015. Bogotá: CIETI. 134p.

CRESPO RAMOS, Tomás. Administración de empresas: teoría de las tres necesidades. España: MAD, 2003. 587p

FLÓREZ JAIMES, Yeris Anith y PEDRAZA MORA, Diego Julián. Orientación, sensibilización y cambio de imaginarios frente al abuso sexual infantil con las familias residentes del Club Chimitá. Trabajo de grado Trabajador Social. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social 2010, 145p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Documentación. Presentación de tesis de grado y otros trabajos de investigación. NTC. 1486. Bogotá D.C.: El Instituto, 2005. 36p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Guía para el diagnóstico de condiciones de trabajo o panorama de factores de riesgos, su identificación y valoración. GTC 45. Bogotá D.C.: El Instituto, 2010. 20p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Referencias bibliográficas. Contenido, forma y estructura. NTC 5613. Bogotá D.C.: 2008. 33p.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Referencias documentales para fuentes de información electrónica. NTC 4490. Bogotá D.C: El Instituto, 1998. 23p.

MAX-NEEF, Manfred. Desarrollo a escala humana. Conceptos, aplicaciones y algunas reflexiones. Nordan-Comunidad. Montevideo, Uruguay, 1993.148 pp.

MONTALVAN GARCÉS, César. Los recursos humanos para la pequeña y mediana empresa. México: Universidad Iberoamericana, 1999. 79p.

ROSARIO MUÑOZ, Víctor Manuel. Et. Al. Acreditación y certificación de la educación superior. Experiencias, realidades y retos para las IES: antecedentes de la gestión por competencias. Guadalajara: Universidad de Guadalajara, 2006. 154p

SERRANO GÓMEZ, Lupita. Administración de personal. Un desafío estratégico. Bucaramanga: Universidad Pontificia Bolivariana., s.f. Pág. 202

VELA GRANDE, Luis Sagi. Gestión por competencias. El reto compartido del crecimiento personal y de la organización: definición de competencia. Madrid: ESIC, s. f. 194p

WEISS, Joseph. Ética en los negocios. Un enfoque de administración de los *stakeholders* y de casos: ¿por qué usar un enfoque de administración de stakeholders para la ética en los negocios? 4ta ed. México: Thomson, 2006. 548p.

En internet:

ARISTIZABAL BOTERO. Carlos Andrés. Teoría y metodología de investigación: revisión documental. [En línea] Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigo. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. 2012. P. 91. (citado 12 de noviembre de 2011) Disponible en:
<http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL06/TeoriaYMetodologiaDeLaInvestigacion.pdf>

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Código Sustantivo del Trabajo. [En línea]. Senado de la Republica. (5 de agosto de 1950). Diario Oficial. Bogotá, D.C.,

1950. No 27622. (Citado 14 de enero de 2012). Disponible en:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/codigo/codigo_sustantivo_trabajo_pr001.html

COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPUBLICA. Constitución Política de 1991. [En línea] Senado de la República (20 de julio de 1991). Bogotá, D.C. 1991. (Citado 16 de julio de 2012). Disponible en:
http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/cp/constitucion_politica_1991.html

COLOMBIA. MINISTERIO DE LA REPÚBLICA. Ley 100. Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones [En línea] Régimen legal de Bogotá. (23 de Diciembre de 1993). Diario Oficial. Bogotá, D.C., 1993. No 41148. (Citado 16 de julio de 2012). Disponible en:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5248>

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Decreto 1295. Por el cual se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales. [En línea]. Ministerio de Gobierno. (22 de junio de 1994). Diario Oficial. Bogotá, D. C., 1994. No 41405. (Citado 16 de julio de 2012) Disponible en:
<http://copaso.upbbga.edu.co/legislacion/Decreto%20ley%201295%20de%2094%20Sistema%20General%20de%20Riesgos%20Profesionales.pdf>

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Resolución 1016. Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores del país. [En línea] Régimen legal de Bogotá. (31 de marzo de 1989). Bogotá, D.C., 1989. (citado 16 de julio de 2012). Disponible en:
<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5412#1>

COLOMBIA. MINISTERIO DE TRABAJO Y SEGURIDAD SOCIAL. Resolución 2013. Por la cual se reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial en los lugares de trabajo. [En línea] Régimen legal de Bogotá. (06 de junio de 1986). Bogotá, D.C., 1986. (citado 16 de julio de 2012). Disponible en:

<http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=5411>

FUNDACIÓN SEMILLAS DE ILUSIÓN. ¿Quiénes somos? [en línea]. Bucaramanga. 2012. (citado 10 de enero de 2012). Disponible en:

<http://www.semillasdeilusion.org/nosotros.php?subseccion=MQ==&seccion=MQ==>

GALLEGO FRANCO. Gestión humana basada en competencias. [En línea] Bucaramanga, 2011. (Citado 12 de Diciembre de 2011) Disponible en:

<http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

GONZALEZ ARDILA, Henry. (Reportero). Noticias Caracol: alarmantes cifras de accidentes laborales. [Programa televisivo] Caracol Televisión. 20, Marzo, 2012. [En línea]. Disponible en: <http://noticiascaracol.com/economia/video-260574-se-elevan-cifras-de-accidentes-laborales-colombia> (citado 14 de julio de 2012).

LOGÍSTICA ACTUAL. Planeación. [En línea] Bucaramanga, 2011. (Citado 30 de Noviembre de 2011) Disponible en:

<http://ricardomo19.blogdiario.com/tags/PLANEACION/>

MAX-NEEF. Biografía. [En línea]. Página Web [Chile]. Disponible en: <http://www.max-neef.cl/inicio.php> [citada el 06 de abril de 2013]. Manfred Max-Neef: Economista chileno, en la década de 1980 desarrolló las tesis denominadas “economía descalza” y “el desarrollo a escala humana”. Hacia 1990 formuló la hipótesis del umbral.

MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. MPS. Primera Encuesta Nacional de Condiciones de Salud y Trabajo en el Sistema General de Riesgos Profesionales: factores del lugar de trabajo asociados a los accidentes de trabajo. [En línea] Disponible en:
http://www.oiss.org/estrategia/IMG/pdf/l_encuesta_nacional_colombia2.pdf (citado 14 de julio de 2012)

NACIONES UNIDAS. Declaración Universal de los Derechos Humanos. [En línea] Departamento de información pública de las Naciones Unidas. S.I. 2012. (citado 16 de julio de 2012). Disponible en:
<http://www.un.org/es/documents/udhr/history.shtml>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. Base de datos sobre las normas internacionales del trabajo. [En línea]. s.l. 2012. (Citado 16 de julio de 2012). Disponible en: <http://www.ilo.org/ilolex/spanish/convdisp1.htm>

ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL DEL TRABAJO. OIT. Seguridad y salud en el trabajo. [En línea] Disponible en: <http://www.ilo.org/global/topics/safety-and-health-at-work/lang--es/index.htm> (citado 14 de julio de 2012)

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DE LA SALUD. OMS. ¿Cómo de fine la OMS la Salud? [En línea] Disponible en: <http://www.who.int/suggestions/faq/es/index.html> (citado 14 de julio de 2012)

PROGRAMA DE NACIONES UNIDAS PARA EL DESARROLLO. Teoría del desarrollo sostenible/crecimiento sostenible. [En línea]. Disponible en: <http://www.eumed.net/tesis/2009/amdi/Teoria%20del%20Desarrollo%20Sostenible.htm> (citado 25 de enero de 2012).

ANEXOS

ANEXO A: Matriz de *Stakeholders*.

	GRUPO DE INTERES	EXPECTATIVAS	EXIGENCIAS PARA LA FUNDACIÓN	APORTES PARA LA FUNDACIÓN.
INTERNOS	Empleados de la Fundación.	Este grupo interdisciplinario permitirá brindar servicios de óptima calidad a nuestros beneficiarios.	La Fundación mantendrá la calidad del servicio y de su grupo interdisciplinario idóneo en el desarrollo de sus funciones.	Se espera que este grupo de profesionales mantengan el perfil que los caracteriza como funcionarios de la empresa.
	Población infantil, juvenil y núcleo familiar.	De acuerdo a la calidad en cuanto a la prestación de servicios, la Fundación pueda suplir las necesidades demandadas contribuyendo a la satisfacción de los mismos.	Que la Fundación cuente con personal idóneo para la prestación oportuna de sus servicios y se lleven a cabo los parámetros expuestos en los estatutos y demás soportes legales.	Desarrollo y crecimiento institucional, a la vez que se puede obtener reconocimiento por parte de ellos y posicionamiento en el mercado, promoviendo el incremento de clientes.
EXTERNOS	Talento humano en instituciones educativas.	Personal idóneo para ser miembro de la Fundación, con capacidades que le permitan desenvolverse dentro de la misma generando un beneficio mutuo.	Políticas de calidad que generen expectativas en los mismos como motivación para participar en el desarrollo de sus programas y cumplimiento de objetivos institucionales.	Desarrollo institucional a partir de la prestación de servicios con calidad generando el

				mutuo beneficio
	Instituciones de carácter social, públicas y privadas.	Este grupo de interés cooperara en la gestión de recursos y el desarrollo de programas para la población beneficiaria.	Cooperación mutua en la gestión de estrategias para el desarrollo de programas y seguimiento de los mismos.	Capital humano para la ejecución de programas. Recursos necesarios para el desarrollo de programas.
	Legislación.	Al cumplir a cabalidad la normatividad vigente para las la población beneficiaria.	Cumplimiento en cada una de las disposiciones definidas.	Competitividad, posicionamiento, reconocimiento, calidad.
	Entidades financieras	Se espera que la Fundación obtenga apoyo por parte de tales instituciones en el suministro de recursos financieros	Ser una institución cumplida y responsable frente a la inversión adecuada y oportuna de los recursos obtenidos	Apoyo financiero para el desarrollo de programas ofrecidos.
	Medios de comunicación	Que la población objeto y la comunidad en general se mantenga informada respecto a lo que compete a la Fundación.	Pautas publicitarias claras y concisas	Apoyo en cuanto a la difusión de pautas publicitarias como servicios ofrecidos por la Fundación y sus novedades.
	Comerciantes de la central de abastos.	Contar con el apoyo y participación constante en el desarrollo de los programas ofrecidos por la fundación hasta lograr la identificación de los mismos con los objetivos institucionales.	Ser considerados en los distintos programas y políticas institucionales, como miembros activos de la fundación.	Fortalecimiento de los procesos de formación dirigidos a la población beneficiaria, así como la

				cooperación en la garantía de derechos de los niños, niñas y adolescentes.
	Ministerio de protección social	Se espera que la empresa cumpla con normas de calidad para sus empleados y su seguridad, tal como gestión de salud ocupacional, prestaciones sociales, etc. Al igual que para su población beneficiaria, cumpliendo con las normas legales expuestas que garanticen su bienestar.	Cumplimiento de normas legales en cuanto a seguridad y bienestar para los empleados y de protección integral para los beneficiarios.	Reconocimiento y calidad. Coordinación en el lineamiento de políticas y programas que permitan orientar recursos y acciones en beneficio del talento humano y de la población beneficiaria.

Fuente: Universidad Industrial De Santander. Facultad De Ciencias Humanas. Escuela De Trabajo Social. Administración Social III. 2009.

ANEXO B. protocolo de observación.

1 OBJETIVO

Precisar de manera clara y formal la razón de ser de cada cargo y determinar sus funciones y competencias; y analizar los cargos en términos de conocimientos, experiencia, competencias, y condiciones de trabajo como medio para orientar el fortalecimiento de competencias y la retroalimentación en el desempeño laboral y personal.

2 ALCANCE

Este procedimiento aplica a la identificación, caracterización y registro de todos los cargos de la Fundación Semillas de Ilusión mediante la observación directa, entrevista, revisión documental, indagación e investigación.

3 DEFINICIONES

- **Observación directa:** “el análisis del puesto se realiza con la observación directa y dinámica del ocupante en pleno ejercicio de sus funciones, mientras el analista del puesto anota en una “hoja de análisis de puesto” los puntos clave de sus observaciones”⁶⁸.
- **Entrevista:** “consiste en obtener los datos relativos al puesto que se desea analizar, por medio de un contacto directo y verbal con el ocupante del puesto o con su jefe inmediato. Se puede hacer sólo con uno de ellos o con ambos, juntos o separados”⁶⁹.
- **Revisión documental:** es importante como técnica de recolección de información, que permite contrastar la información recolectada con otras estrategias. Es una técnica que permite rastrear, ubicar, inventariar, seleccionar y consultar las fuentes y los documentos que se utilizan como materia prima en una investigación⁷⁰.
- **Cargo:** El conjunto de todas las tareas que debe realizar un trabajador.
- **Competencia:** atributos personales y aptitud demostrada para aplicar conocimientos y habilidades⁷¹.
- **Función:** es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto⁷².

⁶⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos: descripción y análisis de puestos. 8va ed. México: Mc Graw Hill, 2007. P. 232.

⁶⁹ *Ibíd.* P. 231.

⁷⁰ ARISTIZABAL BOTERO. Carlos Andrés. Teoría y metodología de investigación: revisión documental. [En línea] Colombia: Fundación Universitaria Luis Amigo. Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. 2012. P. 91. (citado 12 de noviembre de 2011) Disponible en: <http://www.funlam.edu.co/administracion.modulo/NIVEL-06/TeoriaYMetodologiaDeLaInvestigacion.pdf>

⁷¹ INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMALIZACIÓN Y CERTIFICACIÓN. Guía para el diagnóstico de condiciones de trabajo o panorama de factores de riesgos, su identificación y valoración. GTC 45. Bogotá D.C.: El instituto, 2010. 20p

- **Lugar de trabajo:** cualquier espacio físico en el que se realizan actividades relacionadas con el trabajo, bajo el control de la organización⁷³.

4 PROCEDIMIENTO

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
1	Definir los objetivos de la observación a nivel general y planear previamente las actividades de encuentro y conversación con el personal.	Entrevistador
2	Enlistar cada uno de los cargos establecidos en la empresa de manera formal o informal, una posible función y/o nombre estándar.	Entrevistador
3	Diseñar el formato de recolección de la información y las preguntas que se realizarán a los entrevistados, con el fin de cumplir con los objetivos planteados.	Entrevistador
4	Si el cargo lo desempeña una sola persona, continúe el procedimiento en el paso 5 , de lo contrario continúe el procedimiento en el paso 4A .	Entrevistador

Fuente: DÁVILA HERNÁNDEZ, Éder. Ingeniero Industrial. 2011.

PASO	DESCRIPCIÓN	RESPONSABLE
4 ^a	Con el fin de lograr mejores resultados en la recolección de datos, uno de los criterios en la observación para la selección del entrevistado, debe clasificar la persona con mayor antigüedad en el cargo y más sobresaliente en la ejecución de sus labores.	Entrevistador
5	Obtener y disponer de los recursos gráficos y técnicos que servirán de ayuda en el proceso de observación.	Entrevistador
6	Diligenciar el formato asignado para la recolección de la información en los espacios asignados para la identificación del entrevistado, la fecha, el lugar y el responsable del suceso.	Entrevistador

⁷² CHIAVENATO, Idalberto. Op. Cit. P. 203.

⁷³ ICONTEC. Op. Cit. P.2

7	Para cada uno de los temas planeados en la investigación, desarrollar preguntas asertivas que vayan acordes a los objetivos de la entrevista. Dirigir los interrogantes relacionados con el puesto al entrevistado.	Entrevistador
8	Responder sencilla, clara y honestamente a las preguntas del entrevistador; dando certeza de la información suministrada al investigador o investigadores.	Entrevistado
9	Recolectar toda la información suministrada por los funcionarios de la Fundación mediante el formato previamente diseñado y llevar registros de las actividades desarrolladas.	Entrevistador

Fuente: DÁVILA HERNÁNDEZ, Éder. Ingeniero Industrial. 2011.

Formato con el listado de temas y preguntas que el observador debe responder a partir de la situación que observa.

Tema:	Descripción y análisis de cargos.	Observador:	
Lugar:	Sede administrativa y Centro Recreacional de la Fundación Semillas de ilusión.	Proceso:	
Objetivo de la observación:	Precisar de manera clara y formal la razón de ser de cada cargo y determinar sus funciones y competencias; y analizar los cargos en términos de conocimientos, experiencia, competencias, y condiciones de trabajo como medio para orientar el fortalecimiento de competencias y la retroalimentación en el desempeño laboral y personal.		
Instrucciones:	1. identificar el número de ocupantes del cargo.		
	2. identificar la relación entre los demás cargos y las funciones desempeñadas.		
	3. Describir las actividades realizadas por el ocupante del cargo.		
	4. Describir las condiciones físicas del lugar de trabajo.		
TEMAS		PREGUNTAS	

Ocupantes del cargo.	¿Son suficientes la cantidad de ocupantes para el desempeño del cargo?
	¿Qué características comunes poseen los ocupantes en el desempeño de sus funciones?
Relaciones.	¿Con que niveles de la estructura jerárquica se relaciona para el desempeño de sus funciones?
Actividades Realizadas	¿Qué actividades sobresalen en el desempeño del cargo?
	¿Con que frecuencia realiza las actividades?
Condiciones físicas del lugar de trabajo	¿Son adecuadas para el desarrollo de las actividades?
	¿Posee las herramientas necesarias para el desempeño de sus funciones?

Fuente: DÁVILA HERNÁNDEZ, Éder. Ingeniero Industrial. 2011.

Instrumento para el registro descriptivo del observador; esta ficha va acompañada por los demás instrumentos de registro gráfico y/o audiovisual que se realicen, dichos registros adicionales constituyen sus anexos.

Proyecto:		Observador:	
Lugar:		Escena:	
Hora inicio:		Código de registro gráfico y audiovisual.	
Hora final:			
Descripción (Observación directa)			
Interpretación.			

Recomendación.

Fuente: DÁVILA HERNÁNDEZ, Éder. Ingeniero Industrial. 2011.

ANEXO C. Formato de entrevista para recolección de datos sobre descripción y análisis de cargos.

Tema:	Gestión del Talento humano.	Entrevistador:	
Lugar:	Sede administrativa y Centro Recreacional de la Fundación Semillas de ilusión.	Proceso:	Descripción y análisis de cargos.
Objetivo de la entrevista:	Precisar de manera clara y formal la razón de ser de cada cargo y determinar sus funciones y competencias; y analizar los cargos en términos de conocimientos, experiencia, competencias, y condiciones de trabajo como medio para orientar el fortalecimiento de competencias y la retroalimentación en el desempeño laboral y personal.		
1. ¿Hace cuánto es parte de la institución y como ingresó a ella?			
2. ¿Cuáles son sus responsabilidades y tareas en la fundación?			
3. ¿Qué cambios ha observado en cuanto al desempeño de funciones desde que ingreso a la fundación?			

4. ¿Qué conocimientos y habilidades son necesarios para desempeñarse en el cargo?
5. ¿Cómo califica las condiciones de su lugar de trabajo?
6. ¿Con que otro cargo se relaciona para cumplir sus responsabilidades?
7. ¿Qué es lo bueno y que es lo malo de su trabajo?
8. ¿Qué expectativas tiene al trabajar en la fundación?

Fuente: Autora del proyecto, 2011.

ANEXO D. Formato verificación de Referencias laborales (proceso de selección)

Aspectos generales.				
Nombre del candidato:		Nombre de quien da la referencia:		
Cargo al que aspira:		Cargo de quien da la referencia:		
Empresa consultada		Tiempo laborado:		
Características específicas				
Calificación	Excelente	Bueno	Regular	Malo
Desempeño laboral				
Relaciones interpersonales.				
Organización				
Puntualidad				

Honestidad				
Respeto por la autoridad				
Responsabilidad				
Fortalezas:				
Debilidades:				
Aspectos a destacar:				
Ausentismo por incapacidad:				
Accidente de trabajo: _____ Enfermedad laboral: _____ Otra: _____ ¿Cuál? _____ N° días: _____				
¿Usted lo volvería contratar? ¿Por qué?				

Fuente: CASTILLO FRANCO, Sandra. Jefe de Selección y Salud Ocupacional. Multiempleos Ltda.