

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS EN CARLIXPLAST LTDA

ALBA YANETH CLAVIJO CORTÉS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2005**

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS EN CARLIXPLAST LTDA

ALBA YANETH CLAVIJO CORTÉS

Trabajo presentado como requisito para optar al título de Trabajadora Social

**PROFESOR: CARLOS EDUARDO TORRES
DIRECTOR DEL PROYECTO**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2005**

RESUMEN

TÍTULO:

PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS EN CARLIXPLAST LTDA*

AUTOR:

Alba Yaneth Clavijo Cortés**

PALABRAS CLAVES:

Competencias laborales, Certificación ISO 9001:2000, Evaluación de Desempeño, Plan de Capacitación, Acciones Correctivas

DESCRIPCIÓN:

El objetivo de este proyecto es dotar a la escuela de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander de un plan de trabajo diseñado para actualizar los procesos internos del Área de Recursos Humanos de una organización (selección de Personal, Inducción, Formación / capacitación, Evaluación de Desempeño, Promoción), acordes con los cambios y las exigencias que a nivel mundial se están dando y que marcan la ventaja competitiva y el éxito de las empresas.

El presente trabajo, ha sido el resultado de una experiencia de práctica, realizada en la Empresa CARLIXPLAST LTDA, de la ciudad de Bucaramanga, la cual se dedica a la producción y comercialización de bolsas y rollos plásticos.

Uno de los factores determinantes en el momento de diseñar y ejecutar la propuesta, fue la implementación del Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001:2000, lo cual originó un proceso de reestructuración interna que exigía replantear la forma como se estaba desarrollando cada una de las áreas dentro de la estructura organizativa.

En el Área de Recursos Humanos, fue necesario incorporar el concepto de Competencias laborales, como mecanismo para alcanzar uno de los objetivos de calidad y a la vez requisito para desarrollar exitosamente el Sistema de Gestión de la Calidad dentro de la empresa: “Garantizar un personal competente” que garantice la calidad en todos los procesos propios de la organización. Como estrategia para lograr uno de los objetivos de calidad se planteó un Plan de Capacitación por Competencias que permitiera instruir al personal sobre el tema, fomentando la capacitación constante y la autoevaluación como mecanismos para plantear acciones de mejora que beneficie su desempeño laboral y por consiguiente su estabilidad y ambiente laboral.

*Trabajo de Grado

**Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social, Prof.

SUMMARY

TITLE:

PLAN OF TRAINING FOR COMPETITIONS IN CARLIXPLAST LTDA *

AUTHOR:

Alba Yaneth Clavijo Cortés**

KEY WORDS:

Labor competitions, Certification ISO 9001:2000, Evaluation of Acting, Plan of Training, Corrective Actions

DESCRIPTION:

The objective of this project is to endow to the school of Social Work of the "Universidad Industrial de Santander" of a work plan designed to upgrade the internal processes of the Area of Human resources of an organization (selection Personal, Induction, Formation / training, Acting Evaluation, Promotion), chords with the changes and demands that are giving at world level and that mark the competitive advantage and the success of the companies.

The present work has been result of a practice experience, carried out in the Company CARLIXPLAST LTDA, of the city of Bucaramanga, which is devoted to the production and commercialization of bags and plastic rolls.

One of the decisive factors in the moment to design and to execute the proposal, was the implementation of the System of Administration of Quality ISO 9001:2000, that which originated a process of internal restructuring that demanded to restate the form like each one of the areas was developing inside the organizational structure.

In the Area of Human resources was necessary to incorporate the concept of work Competitions, as mechanism to reach one of the objectives of quality and at the same time requirement to develop the System of Administration of the Quality successfully inside the company: "To guarantee a personal competent" that guarantees the quality in all the processes characteristic of the organization. As strategy to achieve one of the objectives of quality thought about a Plan of Training for Competitions that it allowed to instruct the employees on the topic, fomenting the constant training and the autoevaluation like mechanisms to outline actions of improvement that benefits their labor acting and consequently their stability and work atmosphere.

* Work of Grade

** Department of Human Sciences, School of Social Work, Prof. Carlos Eduardo Torres S.

DEDICATORIA

El presente trabajo está dedicado a mis padres: Antonio y Edilia, quienes con su constante apoyo, preocupación y amor me brindaron la fuerza necesaria y la confianza para hacer de este proceso, una experiencia importante y muy gratificante en lo personal y profesional.

A mis hermanos: Oscar y Javier, por su respaldo, ayuda, comprensión y su cariño.

A mis amigas y compañeras: Yesika y Aleja, por la fuerza y los sacrificios que hicimos para terminar la carrera juntas.

A Milton, por el apoyo y el animo constante. Gracias.

A Javier Amaya, mi gran amigo y compañero. Gracias por su colaboración y por sus oportunas asesorías.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN.....	1
1. Capital humano: ventaja competitiva de las organizaciones.....	5
1.1 Teoría de la integración.....	5
1.1.1 Supuestos de la teoría Y o de la integración.....	7
1.1.2 La administración por integración y el autocontrol.....	11
1.1.3 Evaluación de desempeño.....	14
1.1.3.1 Propósito motivacional.....	14
1.1.3.2 Propósito administrativo.....	15
1.2 Capital intelectual.....	17
1.2.1 Activos intangibles.....	19
1.2.2 Factores que componen el capital intelectual.....	21
1.2.2.1 Capital humano:.....	21
1.2.2.2 Capital estructural.....	21
1.2.2.3 Capital clientela:.....	22
1.3 Formación laboral basada en el desarrollo de competencias.....	23
1.3.1 Una breve visión histórica.....	23
1.3.2 Definición de competencias.....	25
1.3.3 Clasificación de las competencias.....	28
1.3.4 Gerencia con base en competencias.....	29
1.3.4.1 ¿Por qué es necesario incluir el concepto de competencias dentro de la Administración del Capital Humano?.....	30
1.4 Estructura de un modelo de gestión por competencias.....	32
1.4.1 Identificación de competencias:.....	32
1.4.2 Normalización de competencias:.....	33
1.4.3 Formación basada en competencias:.....	33
1.4.4 Certificación de competencias:.....	34
1.4.5 Formación basada en competencias.....	34
1.4.5.1 Cómo determinar las necesidades de capacitación.....	37
1.4.5.2. Métodos de formación:.....	38
1.4.6 Importancia de la capacitación por competencias.....	40
2. Contextualización de la experiencia.....	44
2.1 Historia del polietileno.....	44
2.2 El plástico en América Latina.....	47
2.3 El plástico en Colombia.....	50
2.4. Industria del plástico en Bucaramanga.....	54
2.5 Sistema de gestión de la calidad ISO 9001.....	57
2.5.1 Generalidades:.....	58
2.5.2 Sistema de Gestión de la Calidad en Recursos Humanos.....	59
3. Caracterización de la organización.....	61
3.1 Historia de Carlixplast Ltda.....	61
3.2 Rumbo corporativo.....	63
3.3 Organigrama Carlixplast Ltda.....	64
3.4 Estructura organizacional de Carlixplast Ltda.....	65
3.5 Descripción sociodemográfica.....	67
3.5.1 Departamento de producción.....	70

3.5.2 Departamento comercial	77
4. Caracterización de la experiencia	81
4.1 Diagnóstico inicial.....	81
4.2 Matriz dofa.....	93
4.3 Descripción del proceso de intervención.....	95
4.4 Diagnóstico final	111
5. Propuesta “diseño para la aplicación del plan de capacitación por competencias en la empresa carlixplast ltda”	116
5.1 Definición.....	118
5.2 Objetivo	119
5.2.1 Objetivos estratégicos	119
5.3 Beneficios del plan de capacitación	119
5.3.1 Sobre el proceso productivo y comercial.....	119
5.3.2 Sobre el personal operativo y administrativo de CARLIXPLAST LTDA.....	120
5.3.3 Sobre los procesos del Área de Recursos Humanos.....	120
5.4 Características del plan de capacitación.....	121
5.5 Etapas del plan de capacitación por competencias carlixplast ltda.....	122
5.5.1 Primera etapa: Definición de perfiles ocupacionales.....	123
5.5.1.1 Fase 1: Diagnóstico inicial del clima organizacional de la empresa.....	124
5.5.1.2 Fase 2: Análisis y descripción de cargos	126
5.5.1.3 Fase 3: Diseño y elaboración del perfil ocupacional.	128
5.5.2 Segunda etapa: Presentación y aplicación del perfil ocupacional.....	131
5.5.3 Tercera etapa: Evaluación de desempeño.....	131
5.5.3.1 Elección del mecanismo de evaluación.....	133
5.5.3.2 Delimitación de los ítems a evaluar.....	134
5.5.3.3 Diseño del formato evaluación de desempeño:	134
5.5.3.4 Aplicación del formato de evaluación de desempeño	135
5.5.3.5 Desarrollo de la prueba de evaluación de desempeño	135
5.5.3.6 Análisis y entrega de resultados	136
5.5.4 Acciones correctivas.	140
5.5.5 Plan de capacitación por competencias.....	143
5.5.5.1 Priorización de necesidades de capacitación.....	143
5.5.5.2 Gestión de recursos	144
5.5.5.3 Estructuración del plan de capacitación por competencias.....	145
5.5.5.4 Evaluación de impacto de Plan de capacitación:	145
5.6 Medición del proceso:	146
5.7 Balance final:.....	147
5.8 Orientación profesional y seguimiento	147
5.9 Promoción y reubicación	149
5.10 Rol y responsabilidades del trabajador social en el proceso de diseño e implementación del plan de capacitación por competencias	151
6. CONCLUSIONES.....	154
7. RECOMENDACIONES	156
BIBLIOGRAFIA	158
ANEXOS	159

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Ser Competente	28
Figura 2. Necesidades de Formación	36
Figura 3. Etapas del plan de Capacitación	122
Figura 4. Diagnóstico inicial de la empresa	125
Figura 5. Acciones Correctivas	140

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Monitor de Activos intangibles	20
Tabla 2. Clasificación de la Industria del Plástico en Colombia	51
Tabla 3. Distribución de la población de Carlixplast por Género	68
Tabla 4. Perfil sociodemográfico CARLIXPLAST Ltda.	69
Tabla 5. . Resultados de la Evaluación de Desempeño Competencias Laborales/cargo	138
Tabla 6. Resultados de la Evaluación de Desempeño Competencias Laborales/empleador	139
Tabla 7. Acciones Correctivas por empleado	142
Tabla 8. Indicadores del Plan de Competencias	146

LISTA DE GRÁFICOS

GRAFICO 1. Clasificación de la Industria del plástico en Colombia	Pág. 51
GRAFICO 2. Distribución de la Población labora de Carlixplast por género	Ltda. 68

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
ANEXO 1. Entrevista inicial (cara a cara)	159
ANEXO 2. Evaluación Periodo de Prueba	161
ANEXO 3. Certificado de Inducción	162
ANEXO 4. Perfil Ocupacional	163
ANEXO 5. Evaluación de Desempeño	165
ANEXO 6. Formato resumen Evaluación de Desempeño	167

INTRODUCCIÓN

El concepto de trabajo ha variado a través de la historia de la humanidad. Trabajar ha pasado de ser un medio de supervivencia a una forma de superación y progreso personal. Se ha requerido de años de lucha para humanizar los diferentes oficios que realiza el hombre, aboliendo épocas crueles como la esclavitud o el feudalismo en donde el trabajo era sinónimo de castigo, pobreza e ignorancia y en la que se veía al hombre sólo como un “sirviente” que laboraba en función de otros y que nunca veía recompensado su esfuerzo, su tiempo y su dedicación.

Tecnificar las labores, inicialmente no cambió el valor del hombre dentro del campo laboral; por el contrario lo encasilló como una máquina más, con visibles desventajas para las nuevas empresas pues generaba gastos, y no producía en cantidad ni en exactitud como las nuevas tecnologías, que respondiera a las exigencias de los dueños. Para un empresario de la época (mediados del siglo XX), adquirir maquinaria era lo que marcaba la superioridad y ventaja respecto a sus competidores, sin embargo con el tiempo acceder a la tecnología era cada vez más fácil y ya no significaba la “Gran diferencia” entre empresas.

Hoy en día, se ha dado un vuelco en la visión de las organizaciones, en donde el recurso humano, su potencial intelectual y los valores organizacionales han tomado relevancia, convirtiéndose en los activos que marcan la ventaja competitiva en el mercado actual.

La importancia de destacar en el presente trabajo este hecho radica en que se ha convertido en una oportunidad y un nuevo campo de acción para el profesional de

Trabajo Social dentro de una organización, por su formación académica integral (estudio del individuo; estudio de comunidades; administración social) que le permite coordinar y dirigir procesos enmarcados dentro de las exigencias del mercado actual, priorizando y rescatando la dignidad y el valor del trabajador como ser humano con necesidades y aspiraciones.

El objetivo del presente trabajo de grado es ofrecer un modelo de Gestión del Recurso Humano a partir de los principios de la Teoría de la Integración y del modelo de competencias laborales, los cuales son para el presente caso, la base teórica que sustenta la propuesta de intervención profesional del Trabajador Social en las diferentes áreas de Recursos Humanos (selección y vinculación de personal; conservación y desarrollo; evaluación).

La propuesta, está enfocada básicamente en el área del Fortalecimiento del recurso humano, por lo cual se ha diseñado un Plan de formación para el personal de la empresa basado en los conceptos de Competencias Laborales; sin embargo, es necesario aclarar que llegar a este Plan de Capacitación requiere replantear las áreas complementarias (Provisión, mantenimiento y evaluación del Recurso Humano) en un proceso cíclico y en constante retroalimentación.

Para desarrollar la propuesta “Plan de Capacitación por Competencias” se tomó como referente la experiencia de práctica realizada por la estudiante en la empresa CARLIXPLAST LTDA, empresa bumanguesa dedicada a la producción y comercialización de rollos y bolsas plásticas.

El documento se desarrolla en 5 capítulos, iniciando con un marco teórico que sustenta la propuesta. Para abordar el tema del reconocimiento y valorización del Capital Humano, se incluye premisas teóricas y conceptos como por ejemplo la Teoría de la Integración, en donde se expone la necesidad y las ventajas de hacer participe al empleado dentro de los objetivos, propósitos y proyectos de la

organización, no sólo en función de cifras, sino como parte activa y dinámica dentro de la organización.

El concepto de Capital Intelectual da una idea clara de los potenciales intangibles con que cuenta una empresa, dando prioridad a los aportes de los empleados, analizando a su vez la necesidad y las ventajas que conllevan invertir en el bienestar de los trabajadores.

Las competencias como tema central se analizan a partir de su origen, definición, aplicaciones y la necesidad actual de incorporarlo dentro de la Gestión Gerencial de las empresas actualmente.

Un segundo capítulo, expone al lector una breve contextualización dentro del sector industrial de los plásticos, en donde se señala el origen y como se comporta el mercado a nivel latinoamericano, nacional y regional, ubicando a la empresa CARLIXPLAST LTDA, dentro de este contexto.

El tercer capítulo, presenta una descripción de la estructura organizacional y del perfil sociodemográfico de la Empresa, en donde se exhibe la cultura organizacional, el tipo de relaciones interpersonales que se desarrollan a nivel interno, el tipo de comunicación que se maneja en la organización entre otros aspectos.

Posteriormente se encuentra descrita la intervención de la practicante en la organización mediante un diagnóstico inicial y la planeación ejecutada durante el tiempo de trabajo de la practicante.

Como resultado de esta planeación, específicamente de uno de sus objetivos se plantea la necesidad de diseñar una propuesta de trabajo sobre formación y capacitación del personal en donde se detallan los objetivos de la propuesta, las

ventajas y la metodología necesaria para su implementación el cual es desarrollado en el quinto capítulo del trabajo.

El tema es realmente nuevo por lo tanto innovador dentro del área organizacional, dadas las circunstancias particulares en las que se desarrolló la práctica dentro de la empresa: Implementación de la Norma ISO 9001: 2000.

1. CAPITAL HUMANO: VENTAJA COMPETITIVA DE LAS ORGANIZACIONES

Hablar de un proceso de formación y capacitación, en donde una organización promueve, gestiona e invierte en el fortalecimiento de su potencial humano e intelectual, ha sido el resultado de un sinnúmero de luchas de los trabajadores en busca del reconocimiento de su dignidad como seres humanos, con necesidades, destrezas, habilidades y cualidades que lo hacen un ser dinámico en permanente retroalimentación con su medio interno y externo.

A la vez que se estaba generando una transformación en la visión del empleado sobre su propio papel en el desarrollo productivo y social, los profesionales de las Ciencias Sociales y de las Ciencias Económicas trabajaban en nuevas teorías que promovían grandes cambios en el interior de las empresas, especialmente en la forma tradicional de valorar y administrar el recurso humano, eliminando la idea de apreciar al empleado como un “bien material” , concibiéndolo como un SER activo y participativo dentro de la sinergia propia de la organización, gestor de cambios y de progreso.

En el presente capítulo se expone algunas de las teorías que han marcado la pauta en el cambio de concepción acerca de la Administración de Recursos Humanos, partiendo de la Teoría Y o de la Integración la cual ha sustentado y respaldado nuevos conceptos aplicables en la Gestión de Personal en las Organizaciones; como por ejemplo, el concepto de Competencias laborales.

1.1 TEORÍA DE LA INTEGRACIÓN

La visión actual del trabajo, su definición, clasificación y evolución ha sido producto de las transformaciones sociales, económicas, culturales, como también

del progreso y los grandes avances que el ser humano ha tenido en área de la tecnología y en el perfeccionamiento de los medios de comunicación.

A principios del siglo XX y hasta mediados del mismo, se presenta un auge en la creación de grandes fábricas; estas empresas para su funcionamiento requerían de un número considerable de empleados, ya sea para manejar las máquinas de producción o para realizar aquellas labores en las que los conocimientos humanos aun no habían ideado la forma de abastecer estas necesidades.

Se habla de una época en donde el centro de atención para los Gerentes eran las máquinas. La tecnología se consideró el principal activo y marcaba la ventaja competitiva en el mercado. El trabajador era tomado como otra “máquina” más económica pero la cual requería de mayor supervisión debido a que los empleados no contaban con la agilidad, exactitud de los grandes aparatos mecánicos, ni ofrecían la alta productividad que garantizaban los recursos técnicos con que contaban las empresas.

Por sus características este modelo de trabajo ha sido denominado “Modelo Mecanicista”, como lo expresa Arboleda

“el modelo mecanicista consideraba a la empresa como una maquina en lo único que habría para hacer era diseñar de forma perfecta la máquina para que funcionase adecuadamente y en donde fundamentalmente se pensaba que la gente se movía por lo que recibía, de manera que lo único que había por hacer era decirles que tenían por hacer y lo que se les iba a dar por lo que tenían que hacer”¹.

¹ PIN ARBOLEDA, José Ramón. Nuevas Tendencias en Dirección de Recursos Humanos y su aplicación en una economía globalizada. Tipo: Conferencia. XII Congreso Nacional ACRIP. Manizales. Septiembre de 1999. P. 2

Esta forma de ver el trabajo a nivel de las empresas, desarticulaba los componentes organizacionales, desligaba el factor humano de la implementación tecnológica; desconocía las necesidades y objetivos de los empleados, debido a que nunca fueron tenidos en cuenta dentro de los objetivos y las metas propuestas por la organización.

Posteriormente, se experimenta un nuevo enfoque organizacional, en donde Gerentes y directivos empiezan a reconocer al empleado como un ser humano, con necesidades, expectativas, capacidades y habilidades, que trabaja no solo por la remuneración, sino que ve en la realización de su oficio una forma de desarrollarse socialmente, proyectarse y alcanzar su satisfacción personal, pero que a su vez requería del compromiso y la inversión de la empresa en él como medio para viabilizar la realización tanto personal como organizacional.

Este modelo es reconocido a Nivel conceptual como **TEORIA “Y” O PRINCIPIO DE INTEGRACION** que se fundamenta en: *“La creación de condiciones que permiten que los miembros de la organización realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa”*²

Este principio se convierte en el eje de la propuesta, dado que logra articular de forma equitativa la necesidad de la empresa de progresar, elevar sus índices de productividad y competitividad en el mercado sin desligar las necesidades de progresar, aprender, e innovar, innatas en todo ser humano y que a una vez satisfechas, se convierten en un estímulo permanente que facilita una mayor y mejor integración de la persona a su ambiente laboral.

1.1.1 Supuestos de la teoría Y o de la integración: Douglas McGregor por medio de su teoría Y o de la integración plantea una serie de postulados que influyen directamente en la administración del recurso humano en áreas

² MC. GREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Mc. Graw Hill. 1994. Santafé de Bogotá P.49

específicas, (motivación; evaluación de desempeño; promoción; como gerenciar y ejercer la autoridad, entre otros) pero la esencia de su teoría se puede resumir en la concepción que el autor tenía acerca de que el trabajador es un ser con un alto potencial humano e intelectual y que el trabajo era un medio ideal para autorrealizarse.

Los postulados de la Teoría Y o de la integración son los siguientes:

A. “La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar”³.

Trabajo es sinónimo de esfuerzo, ya sea físico o mental, es un compromiso implícito que se suscita entre empleado y empresa, en donde el desempeño de una serie de funciones o tareas implica para el trabajador responsabilidad, disciplina y energía para obtener los resultados esperados que determina dicha ocupación.

B. “El control externo y la amenaza de castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo humano hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a si mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete”⁴.

Dentro de los grandes cambios que ha tenido el trabajo a nivel de la historia, y especialmente durante el siglo XX, ha sido el de cambiar las relaciones empleado- empleador (o jefe encargado): Se ha modificado la forma de ejercer la autoridad, eliminando la imagen del Jefe como un ser superior que impartía órdenes y castigos a sus mal llamados “subordinados”, los cuales necesitaban de una vigilancia permanente para que se llevara a cabo con las funciones designadas.

³ Ibid., P.49

⁴ Ibid. P. 49

Dentro de las estrategias importantes para generar estos cambios en las relaciones laborales se destaca el hecho de propiciar espacios de acercamiento entre directivos y jefes con el personal a cargo, modificando el rol de supervisor controlador por el rol de guía u orientador de los empleados. Este tipo de relación de tutor o entrenador por parte del Jefe con su equipo de trabajo genera en el empleado mayor confianza y estabilidad emocional en sus relaciones interpersonales y laborales, propiciando un clima organizacional armonioso que repercute favorablemente en la calidad de vida del empleado y en el óptimo desarrollo de los procesos propios de las organizaciones

C. “El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas a su logro”⁵.

Compromiso es el resultado del conocimiento y convencimiento que tiene una persona con los ideales, valores y políticas que abanderan una institución; en una organización no basta solo con informar hacia donde se quiere llegar y que “funciones” debe cumplir un trabajador para cooperar en la obtención de los objetivos institucionales, sino que se requiere de exponer, explicar y hacer participe al personal en el direccionamiento del rumbo corporativo, como seres capaces de proponer y ejecutar nuevos procesos.

El proceso de articular los objetivos de la empresa con los objetivos del trabajador debe ser constante, requiere de seguimiento permanente y de crear estrategias que mantengan el interés y la motivación del personal.

D. “El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no solo a aceptar sino a buscar responsabilidades”⁶

Dentro de la evolución del trabajo en la vida del hombre, está el cambio de concepción, pasando de ser una obligación y/o castigo para ser visto como un

⁵ Ibíd. P. 49

⁶ Ibíd., P. 49

medio de realización personal. Sin embargo para que se pueda dar este cambio de actitud ante el trabajo, el empleado requiere que su entorno laboral y social retroalimenten constantemente su desempeño, de tal forma que las personas lleguen a apreciar la labor y vean la necesidad de perfeccionar y de innovar los métodos y técnicas de desempeño laboral.

Reconocer en los trabajadores los conocimientos, habilidades, experiencias en determinado tema, los convierte en líderes o guías extensores de ese conocimiento ante los compañeros, aumenta el compromiso y la necesidad de fortalecer su formación profesional.

E. “La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización es amplia, no estrechamente definida en la población”⁷.

Este modelo de organización del trabajo busca “desautomatizar” las funciones de los empleados, es decir evita “programar” al trabajador para que llegue a cumplir un número determinado de horas y para que ejecute una cantidad preestablecida de tareas durante la jornada laboral.

No se busca cortar la capacidad creadora del empleado sino permitirle aprovechar espacios para conocer, asimilar y generar conocimientos prácticos sobre sus funciones y en beneficio de su rendimiento y bienestar laboral.

Se requiere identificar a nivel interno de la organización personas claves, con habilidades y actitudes favorables para transmitir conocimientos y motivar permanentemente a los compañeros de trabajo para facilitar su proceso de aprendizaje y tanto teórico como práctico.

⁷ Ibid., P. 49

F. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando solo en parte⁸.

Es un fenómeno presente actualmente en todas las áreas en donde el ser humano debe desenvolver un rol específico. A nivel educativo, también se han venido presentando fallas al limitar la capacidad creativa de las personas, importando la adquisición de conocimientos por encima de la aplicación práctica de teorías en realidades concretas.

Afortunadamente esta situación ya ha sido identificada, como consecuencia de ello, se puede apreciar los modelos de reestructuración de los planes de formación, en donde se exige, a parte de tener el conocimiento, saber interpretar la realidad, poniendo en favor actitudes, habilidades, experiencia y capacidades de innovación, y fomentar la generación de nuevos conocimientos y nuevas técnicas de trabajo.

1.1.2 La administración por integración y el autocontrol: La administración por integración comprende no solo la unión de objetivos personales con los objetivos de la empresa; implica la fusión de los dos, creando un solo propósito común que exija esfuerzos comunes; generar igual motivación en los dos sectores pero sobre todo satisfacer las necesidades fundamentales de todos los miembros de la organización.

Compromete la parte directiva y Gerencial para cambiar la planeación, los Balances efectuados, incorporando elementos que fortalezcan esta forma de administrar (por integración).

Se requiere comprender y valorar el factor humano, su capacitación, motivación y bienestar no como gastos adicionales aplazables dentro del presupuesto, sino

⁸ *Ibíd.*, P. 48

clasificarlos como una inversión a mediano y largo plazo; un gran activo intangible que se valoriza constantemente y que, en última, es el recurso que dinamiza y genera aumentos favorables en la calidad, rentabilidad y credibilidad de la empresa en el mercado. ...”*la administración por integración constituye un intento de unir el mejoramiento de la competencia gerencial con la situación de las necesidades del yo y la actualización personal*”⁹

La persona es un ser de necesidades múltiples e interdependientes. Fundamentadas en la Teoría de Sistemas, las necesidades humanas están directamente interrelacionadas; la satisfacción de una de ellas complementa o influye positivamente en otras sin querer decir que se solucionen todas. Es una constante dinámica, influida por factores internos (propios del individuo) y por factores externos (familia, comunidad, empresa, etc.).

Decir que la empresa valora el factor humano implica conocer y tener en cuenta sus necesidades, no solo como base de información sino como un diagnóstico para planear programas o actividades para la satisfacción de las carencias y el fortalecimiento de aquellas que están aparente o totalmente cubiertas.

Esta planeación basada en necesidades del personal debe ser susceptible de medición y seguimiento ya que, a medida que el contexto externo (social, económico, político, cultural) varia, algunas necesidades sufren alteraciones y los satisfactores requieren de una constante actualización.

Como se ha mencionado, los objetivos de la empresa y del empleado deben ser unificados, la satisfacción de las necesidades organizacionales deben satisfacer simultáneamente las necesidades de las personas. Este enfoque de administrar requiere de estrategias que optimicen al máximo todos los recursos internos y externos con que cuenta la empresa.

La estrategia propuesta por Douglas Mc.Gregor se compone de:

⁹ Ibid., P. 45

a). **“Esclarecimiento de los requisitos generales del cargo:** definir funciones, habilidades, conocimientos, experiencia, actitudes personales, responsabilidades de cada labor. Es decir el perfil ocupacional.”

b). **Establecimiento de metas concretas para un periodo limitado.** La organización requiere que cada actividad tenga coherencia y correlación con los objetivos de la empresa; debe ser susceptible de medir los resultados de las actividades a corto, mediano y largo plazo, de forma que se pueda emitir un juicio o una valoración de la efectividad de los programas ejecutados”.

No se pueden desaprovechar los recursos físicos, materiales, intelectuales, financieros en actividades que no generen beneficio al personal y que no aporte al mejoramiento de la empresa.

Este tipo de planeaciones deben pasar de ser un simple cronograma para convertirse en planes o proyectos concretos con objetivos definidos, un presupuesto bien detallado y aprobado por las directivas de la empresa, en donde se registre períodos de trabajo y las metas o resultados esperados.

Esta planeación debe ser diseñada y dirigida por profesionales idóneos capacitados para ejecutar y evaluar constantemente el desarrollo de las actividades coordinadas.

c). **“El proceso Gerencial:** El objetivo es contribuir al crecimiento del subordinado, aumentar su competencia; lograr que acepte plenamente sus capacidades de integrar los deberes que le impone la organización con la realización de sus metas personales”¹⁰

La labor de la parte directiva y de los profesionales del Área de Recursos Humanos es formar un nuevo empleado, crear una nueva cultura organizacional, que permita obtener los resultados planteados en las metas fijadas.

¹⁰ Ibid., P. 60

Administrar por objetivos exige de creatividad constante que motive y concientice al personal de asumir el rol de empleado no como un “dependiente” de la organización, sino como un elemento generador de transformaciones y mejoras continuas; por tal motivo es fundamental que toda organización dedique esfuerzos y tiempo para analizar e identificar las competencias que la empresa y en particular cada cargo requieren para optimizar los procesos y, sobre todo, eleve el nivel social, humano y profesional del factor humano.

Identificar las competencias hace posible redefinir responsabilidades y esclarecer necesidades de capacitación u orientación profesional según los casos.

1.1.3 Evaluación de desempeño: Generar una nueva cultura organizacional, tanto a nivel directivo como operativo es un proceso constante a largo plazo. Se requiere periódicamente evaluar la efectividad del proceso, analizar de forma individual el progreso o las dificultades de los empleados no con el fin de castigar o condenar, sino como una oportunidad de crear momentos de retroalimentación en donde la parte directiva pueda identificar fallas en su desempeño, y también donde se pueda identificar y solucionar los inconvenientes particulares del personal. *“La evaluación de desempeño debe ser vista como un proceso con dos propósitos: el motivacional y el administrativo”*¹¹.

1.1.3.1 Propósito motivacional: En este acercamiento individual con el personal, la evaluación de desempeño permite ofrecer al empleado mecanismos de solución a las diferentes dificultades presentes en la ejecución del trabajo; permite también el enriquecimiento personal o profesional, estimulando su participación y sentido de pertenencia con la empresa.

¹¹ Ibid., P. 76 - 77

Es la ocasión en que la organización pasa de ser la generadora de un ingreso económico a cumplir con la función de facilitadora de oportunidades para la formación y satisfacción personal y laboral.

El ideal es demostrar al personal de la empresa que la evaluación de desempeño no es un momento de tortura ante el empleador y el jefe inmediato, sino un espacio privado en donde se rompe la distancia GERENTE – EMPLEADO para pasar a una conversación edificante en donde las dos partes aportan y opinan sobre como mejorar las falencias presentes y a su vez se resalten las destrezas y el grado de responsabilidad del empleado.

1.1.3.2 Propósito administrativo: La evaluación de desempeño es a su vez una estrategia gerencial en la que se verifica el cumplimiento de las funciones, responsabilidades y objetivos de cada cargo dentro de la organización.

A diferencia de épocas pasadas, la evaluación de desempeño no premia o castiga a los empleados de forma radical (despidos, aumento o disminución de sueldos), por el contrario la idea de conocer el desempeño de los empleados tiene como fines: promocionar, hacer reconocimientos, estimular y apoyar al empleado para continuar mejorando, cambiar actitudes y/o adquirir nuevos conocimientos que favorezcan el desempeño laboral.

La evaluación de desempeño permite tener una idea mas clara del potencial humano con que cuenta la organización y verificar si esta siendo subvalorado este recurso.

Integrar el valor del ser humano, miembro de una organización, dentro de la forma de gerenciar y gestionar recursos dentro de la empresa, ha pasado de ser una idea revolucionaria a convertirse actualmente en prioridad y estrategia exitosa de las grandes empresas, quienes han comprendido que el mayor activo con que se puede competir en el mercado es el *recurso humano*.

Esto significa, no solo aprovechar al máximo el potencial del personal, sino brindar y facilitar al empleado los medios y el ambiente favorable para crear y fortalecer las destrezas, conocimientos y experiencias profesionales / personales a favor de cada uno de los individuos y por consiguiente de la organización

Para algunas personas, denominar las capacidades humanas como un recurso más de la empresa: "Capital Intelectual", genera la percepción de materializar a las personas y su valor; sin embargo es necesario aclarar que el término solo se emplea con el fin de adaptarlo al vocablo propio del sector económico (en el cual se encuentran las organizaciones).

Contrario a esta visión, el resultado de valorar las fortalezas intelectuales en las empresas ha sido el devolver al empleado su dignidad de hombre creativo, innovador y gestor de grandes cambios, los cuales nacen a partir de la cotidianidad y de la especialización que hace cada empleado en su cargo.

Esta especialización del empleado en la ejecución de sus funciones ha ido generando con el tiempo una nueva forma de ver y entender el desempeño laboral dentro de las organizaciones. Todo cargo ha sido observado y analizado para generar unos estándares que determinan el aprovechamiento o no del recurso humano que ocupa los cargos estudiados; a estos estándares o ideales es lo que se denominan Competencias laborales, las cuales están compuestas de una parte cognitiva, pero a también: de un componente actitudinal, de habilidades demostradas con la experiencia en la realización de funciones específicas.

Optimizar las capacidades del personal que conforma la estructura organizacional se ha convertido en la estrategia para incrementar el activo más importante, según autores contemporáneos afines al tema, y decisivo en el desarrollo de las organizaciones: el Capital Intelectual.

1.2 CAPITAL INTELECTUAL

El nivel competitivo, el desarrollo tecnológico en la información y las telecomunicaciones es acelerado y de constante progreso; sin embargo actualmente los activos mas valiosos de las empresas ya no lo constituyen los activos tangibles (máquinas, edificios, instalaciones, depósitos bancarios) sino que han tomado una importancia relevante todos aquellos recursos, activos intangibles que se encuentran en los conocimientos, habilidades, actitudes, competencias de las personas que conforman el núcleo de la empresa, como lo expresa Brooking: *“El concepto de Capital intelectual se ha incorporado en los últimos años tanto al mundo académico como empresarial para definir el conjunto de aportaciones no materiales que se entiende como el principal activo de las empresas del tercer milenio¹²”*.

La definición de Capital Intelectual actualmente es múltiple y variada en su redacción pero la esencia es igual: está conformado por los activos intangibles que posee una organización. Dentro de las definiciones divulgadas están:

Edvinsson expone el Capital Intelectual por medio de una metáfora para ilustrar el valor del tema dentro de una organización:

“Una corporación es como un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y otra que está oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si sólo nos concentramos en los frutos (los resultados finales), e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo¹³”

¹² BROOKING, A. El Capital intelectual. Barcelona. 1997. Citado por Juan Carrión Maroto. Capital Intelectual. Versión digital en: http://.Gestión del Conocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm. P.2

¹³ EDVINSSON, Leif. Knowledge Management at Skandia. Bruselas. 1996. citado por Juan Carrión Maroto. Capital Intelectual. Versión digital en: http://.Gestión del Conocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm. P.3

Es determinante para una organización, identificar, conocer, encontrar el valor intangible en su estructura, es decir, la capacidad y el potencial humano e intelectual dentro de su factor humano. El éxito de administrar el capital intelectual en una empresa radica en la capacidad del profesional del área de Recursos Humanos para trabajar con un capital no cuantificable, no registrado dentro de los balances contables pero que dinamiza todos los recursos materiales tangibles y financieros de una organización y que define el futuro de cualquier corporación.

Una de las empresas líderes a nivel mundial en la administración del Recurso Humano a partir de valorar el capital intelectual, fue la multinacional sueca de Seguros Skandia, pionera en la medición de activos intangibles, quien en 1991 contrató a Leif Edvinsson como el primer Director del Capital Intelectual en la organización. Desde entonces se han convertido en pioneros no solo en la práctica sino a nivel de asesorías ya que el grupo Skandia ha publicado algunos artículos y programas en donde se expone de forma clara todo el proceso desarrollado por este grupo de trabajo en la tarea de valorizar el Capital Intelectual dentro de su organización, sirviendo de guía o modelo para las empresas que deciden emprender una verdadera reestructuración a nivel interno en el Area de Recursos Humanos.

A partir de este experimento, con resultados exitosos, el concepto y el valor del Capital Intelectual en las organizaciones, ha tomado mayor vigencia, implementándose este modelo (adaptable a cada organización) a nivel mundial. Se convierte así en un patrón de estudio y una guía aplicable para abordar el tema por los profesionales correspondientes en cada empresa.

Otro ejemplo es la definición dada por Sveiby:

“El valor total de mercado de la empresa está formado por el patrimonio visible tangible mas tres (3) tipos de activos intangibles: la estructura interna (organización), la estructura

externa (clientes) y las capacidades (las personas) de modo que el valor de mercado de la empresa se puede interpretar como un reflejo directo del Balance invisible”¹⁴

A estos activos intangibles mencionados anteriormente se les denomina Capital Intelectual y comprende todos aquellos conocimientos tácitos o explícitos que generan valor económico para la empresa.

1.2.1 Activos intangibles: Se hace necesario definir el concepto activo y activo intangible, ya que se constituye en la terminología más empleada en el desarrollo del tema “Capital intelectual”.

“Los activos son todo aquello que posee una compañía y que tiene un precio en términos de dinero.

Los activos se clasifican de 4 formas:

- *Tres activos precisos y mensuales*
 - *Un activo impreciso y no sujeto de cálculo hasta que se venda*
1. **Activos corrientes:** *Bienes que se consumen o se venden en el término de un año (Ej.: cuentas por cobrar)*
 2. **Activos fijos o de larga vida:** *Comprende equipos, instalaciones y propiedades, tiene una vida útil superior a un año, susceptible de depreciación*
 3. **Inversiones:** *Incluye acciones y bonos que posee una empresa, medibles por su valor en el mercado.*
 4. **Activos intangibles:** *No tienen existencias materiales pero sin embargo son valiosos. Por lo general son a largo plazo y no se pueden valorar con precisión hasta que la empresa se vende”¹⁵*

Dentro de los activos intangibles, como se puede apreciar en la siguiente Tabla, quedan registrados aquellos bienes que valorizan la organización y eleva las cifras

¹⁴ SVEIBY KART, Eric. 1998. Citado por Juan Carlos Gómez López. Capital Intelectual. 1998. Versión digital disponible en Internet: <<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/capintel.htm>>

¹⁵ EDVINSSON, Leif. MALON, Michael. Capital Intelectual. Grupo Editorial Norma. 1997. P.26-27.

en el Balance General de la Empresa, pero que no se puede encasillar dentro de los bienes materiales tangibles y medibles.

Tabla 1. Monitor de Activos Intangibles

	ACTIVOS INTANGIBLES		
	ESTRUCTURA EXTERNA:	ESTRUCTURA INTERNA:	COMPETENCIAS INDIVIDUALES
<p>ACCIONES (Valor registrado en libros, activos tangibles menos deudas)</p>	<p>Marcas relación con clientes y proveedores</p>	<p>Organización Dirección Estructura Aptitudes Cultura organizacional</p>	<p>Educación Experiencia Conocimientos Actitudes</p>

Fuente: Kart Eric Sveiby "The New Organizational Wealth"[†]

Toda organización cuenta con Activos Intangibles aunque comúnmente no se reconocen ni se incluyen dentro del Balance General, tampoco se tienen en cuenta en el momento de realizar el presupuesto anual o al planear programas encaminados a fortalecer el Capital Humano.

Reconocer el valor de los activos intangibles e identificarlos proporciona a la empresa una ventaja competitiva, pues aunque otras organizaciones cuentan con recursos similares, el saber como aprovechar y planear estratégicamente las fortalezas propias, garantiza a las empresas la capacidad para innovar y adaptarse efectivamente a nuevas expectativas y exigencias del mercado, manteniendo y mejorando su nivel competitivo y su estabilidad.

La inversión en programas de capacitación al personal son activos que generan valor a largo plazo, al proporcionar la formación y los conocimientos que le permitirá a los empleados aplicarlos en beneficio de la producción, de la rentabilidad económica de la organización, lo que permite suministrar así los insumos necesarios para continuar con la sinergia de la empresa y brindar la posibilidad de ofrecer mayores oportunidades y bienestar a los trabajadores.

[†] SVEIBY KART Eric. The New organizacional wealth. 1997. citado en Capital intelectual. Versión digital disponible <http://www.terra.es/personal7/jm_viedma/publicaciones/ci_win%20empresa98.pdf> P. 1

Invertir nuevamente en los trabajadores, en su entrenamiento, en favor de su ambiente laboral, crea un ciclo en donde tanto los intereses de la empresa como las necesidades y los intereses de los empleados son beneficiados.

1.2.2 Factores que componen el capital intelectual: Como se describió anteriormente, el Capital intelectual de una corporación es el resultado de una serie de capacidades, valores, conocimientos, experiencia, relaciones y destrezas particulares que determinan la ventaja competitiva de la empresa en el mercado.

Dada la variedad de valores intangibles, para su análisis, se ha clasificado según Edvinsson y Malon en tres categorías: “Capital Humano; Capital Estructural; Capital Clientela”.

1.2.2.1 Capital humano:

“Comprende las capacidades individuales, los conocimientos, destrezas y experiencia de los empleados y Gerentes de la compañía. Estas propiedades vistas no como elementos sueltos sino como elementos relacionados en la dinámica de la empresa, en un ambiente competitivo en constante mejoramiento¹⁶”.

El capital humano incluye el interés del personal por capacitarse permanentemente, pero no para acumular conocimientos individualizados sino para compartirlos y aplicarlos dentro de la organización. No dejar que las destrezas se envejecen. Va ligado a la creatividad e innovación del personal aportando constantemente en el beneficio corporativo, así como la capacidad de los Gerentes de aceptar nuevas propuestas y ponerlas en práctica.

1.2.2.2 Capital estructural: *“Se define como la infraestructura que incorpora, capacita y sostiene el capital humano”.*

¹⁶ EDVINSSON, Leif. MALON, Michael. Op. cit. P.40

A su vez el Capital Estructural se divide en.

1.1 “Capital **Organizacional**: Comprende la inversión que realiza la empresa en sistemas de comunicación, base de datos, la estructura organizacional entre otras que sostiene la productividad del empleado

1.2 **Capital Innovación**: Registra patentes, marcas de fábricas, propiedad intelectual y otros talentos internos empleados para crear nuevos productos que amplíe el campo de acción de la empresa en el mercado de productos y servicios.

1.3 **Capital Proceso**: Son los procesos de trabajo, técnicas (Norma ISO 9001:200) y programas empleados para que aumenten y fortalezcan la eficiencia en la manufactura o prestación de servicios”¹⁷

1.2.2.3 Capital clientela:

*“Mide las relaciones de la empresa con clientes, proveedores, Bancos, accionistas, alianzas estratégicas comerciales, de producción o tecnológicas; la imagen de la empresa, la lealtad de los clientes entre otros. Estos activos son propiedad de la empresa y alguno de ellos puede protegerse legalmente (marcas comerciales)”*¹⁸.

La buena imagen, la calidad de los productos y la eficiencia en los servicios prestados de una organización ante sus clientes, proveedores y competidores directos, se convierte en uno de los mayores recursos y “estrategias” para mantenerse en el mercado, pues se convierten en sinónimo de credibilidad y en respaldo que fortalece el contrato psicológico que la organización realiza con los elementos externos (clientes, proveedores, entidades financieras) que la influyen y dinamizan.

¹⁷ Ibid., P. 41

¹⁸ Ibid., P. 43

Siendo el capital intelectual la principal fuente de riqueza de las organizaciones a futuro es necesario reestructurar la forma de Gerenciar y direccionar estos valores intangibles.

1.3 FORMACION LABORAL BASADA EN EL DESARROLLO DE COMPETENCIAS.

El tema de competencias laborales ha sido tratado décadas atrás, inicialmente en países como Inglaterra, Estados Unidos, Alemania y Australia. Las competencias aparecen inicialmente relacionadas con los procesos productivos en las empresas, particularmente en el campo tecnológico, en donde el desarrollo del conocimiento ha sido muy acelerado; por lo mismo se presentó la necesidad de capacitar de manera continua al personal, independientemente del título, diploma o experiencia laboral previos. Este es el contexto en el que nacen las denominadas competencias laborales.

1.3.1 Una breve visión histórica: El concepto de competencia empezó a ser utilizado como resultado de las investigaciones de David McClelland en los años 70, las cuales se enfocaron a identificar las variables que permitieran explicar el desempeño en el trabajo. De hecho, un primer hallazgo lo constituyó la demostración de la insuficiencia de los tradicionales tests y pruebas para predecir el éxito en el desempeño laboral.

McClelland logró confeccionar un marco de características que diferenciaban los distintos niveles de rendimiento de los trabajadores a partir de una serie de entrevistas y observaciones. La forma en que describió tales factores se centró más en las características y comportamientos de las personas que desempeñaban los empleos que en las tradicionales descripciones de tareas y atributos de los puestos de trabajo.

En una óptica más centrada en la evolución del trabajo y las condiciones productivas actuales, se puede fijar la aplicación del concepto de competencia en los mercados de trabajo a partir de las transformaciones económicas que se precipitaron en la década de los años 80. Países como Inglaterra, precursores en la aplicación del enfoque de competencia, lo vieron como una útil herramienta para mejorar las condiciones de eficiencia, pertinencia y calidad de la formación.

“en 1981 en Inglaterra, se empieza a aplicar técnicas de análisis como Critica Incidente Technique, orientada a definir las habilidades básicas que debería tener el personal de las organizaciones para garantizar un desempeño eficiente. En 1986 un grupo de profesionales se une al grupo Inglés e intenta diseñar un modelo específico para las empresas españolas utilizando para ello técnicas activas (simulaciones “reales”) para medir las habilidades requeridas en los diferentes cargos y se logra como hecho para destacar la unión entre Departamento de Recursos Humanos con las demás áreas de la organización en el concepto de eficacia, es decir se reconoce que el área de Recursos Humanos es responsable de garantizar a la organización la eficacia de sus empleados.”¹⁹

En 1988, es España la encargada de estudiar el tema, analizando las habilidades que las empresas españolas deberían tener en cuenta para el desempeño ideal por parte de los empleados. Este estudio es presentado a la Asociación Española de Personal AEDIPE, desde entonces se cambia el término de habilidades por competencias y se inicia su difusión en mucho éxito.

Posteriormente (1996), es México el país que acepta e implementan la terminología y el concepto de competencias laborales, generando reformas no solo a nivel laboral (empresas, organizaciones) sino en el ámbito educativo, debatiendo la asertividad y practicidad de los conocimientos impartidos en los

¹⁹ GALLEGO FRANCO, Mery. Gestión Humana basada en competencias I. Teoría de Competencias. 2001. Disponible en World Wide Web. <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm> P. 2

diferentes Institutos de educación, especialmente a nivel técnico y profesional. . A nivel latinoamericano, México ha sido el pionero en la implementación de este término y en trabajar la formación laboral basada en el concepto de competencias En Colombia, el concepto de las competencias laborales está ligado al SENA, quien es el organismo encargado por delegación gubernamental de estandarizar las competencias laborales, las cuales deben ser acreditadas por el ICONTEC, y convertida en Norma Técnica Nacional:

“En el marco de la celebración de los 40 años del SENA, esta entidad publica el libro de Mertens, primera edición en español con el propósito de contribuir a que en Colombia se generen procesos de reflexión y toma de decisiones alrededor de la implementación de las competencias laborales. En este orden de ideas, desde 1997 el SENA viene liderando Las Mesas Sectoriales, mecanismo en el cual se identifican y describen diferentes ocupaciones laborales en los sectores económicos de la nación, además se establecen los requisitos que deben cumplir los trabajadores para el desempeño eficiente en una ocupación (conocimientos, capacidades, aptitudes y destrezas)”²⁰

Una primera situación a atacar mediante el modelo fue la inadecuada relación entre los programas de formación y la realidad de las empresas. Bajo tal diagnóstico se consideró que el sistema académico valoraba en mayor medida la adquisición de conocimientos que su aplicación en el trabajo. Se requería, entonces, un sistema que reconociera la capacidad de desempeñarse efectivamente en el trabajo y no solamente los conocimientos adquiridos.

1.3.2 Definición de competencias: Es necesario inicialmente partir de un concepto claro de “competencias” antes de ser aplicado en el área laboral y proyectar todo un proceso de identificación, evaluación y capacitación basado en competencias labores.

²⁰ GALLEGO FRANCO, Mery. Op., cit. P. 3

Competencias según la Psicóloga González Maura son: *“las capacidades complejas que poseen distintos grados de integración y se ponen de manifiesto en una gran variedad de situaciones correspondientes a los diversos ámbitos de la vida humana, profesional y social”*²¹.

Es decir, las competencias son aquellas características, destrezas y conocimientos que le permite a una persona desenvolverse eficazmente en cualquiera de los campos de su vida cotidiana y real.

Empleada en el ámbito laboral, competencias laborales para la OIT (Organización Internacional del Trabajo), comprende *“la capacidad efectiva para llevar a cabo exitosamente una actividad laboral plenamente identificada”*²²

Las competencias marcan la diferencia entre un desempeño sobresaliente y uno simplemente bueno o adecuado.

En otras palabras, una competencia es aquello que los empleados sobresalientes de un cargo/ rol hacen con recursos propios y con mejores resultados que los titulares promedio.

Catalogar un empleado como **COMPETENTE** comprende verlo integralmente, no solo la parte profesional o laboral sino que entra a formar parte la personalidad, actitudes y cualidades como ser humano puestas en práctica tanto a nivel laboral como en su rol social dentro de la organización.

²¹ GONZÁLEZ MAURA, Viviana. ¿Qué significa ser un profesional competente?. Reflexiones desde una perspectiva Psicológica. Año 2002. Citada por Enrique Cejas Yanes, Jesús Pérez González. Un concepto muy controvertido: Competencias laborales. Versión digital disponible en Internet: <<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controcomplab.htm> Tipo Documento. Febrero 2004. P. 4

²² OIT. Formación profesional. Glosario de términos escogidos. Ginebra. 1993. Las 40 preguntas más frecuentes sobre competencia laboral. CONCEPTOS BASICOS DE COMPETENCIAS LABORALES: ¿QUÉ ES LA COMPETENCIA LABORAL? Versión digital disponible en <http://www.cinterfor.org.uy/public/spanish/region/ampro/cinterfor/temas/complab/xxxx/esp/i.htm#4>.

“Competencias es el conjunto de saberes (saber, saber hacer, saber estar y saber ser- conocimientos, procedimientos y actitudes) combinados, coordinados e integrados en el ejercicio profesional. El dominio de estos saberes le “hace capaz” de actuar a un individuo con eficacia en una situación profesional.”²³

Las competencias laborales abarcan un campo de conocimiento y acción muy amplio; articula:

- Conocimientos globales
 - Conocimientos profesionales
 - Experiencias laborales
 - Actitudes
- APLICADAS ANTE
PROBLEMAS Y
NECESIDADES REALES
ACTUALES DE LAS
EMPRESAS**

Sin embargo, el fomento de las competencias laborales no son solo responsabilidad del empleado: *“la carga de la competitividad depende de factores técnicos: recursos, tecnología y gestión a nivel de la empresa, lo que determina la eficiencia productiva y en este nivel es que hay responsabilidad de la empresa”²⁴*

Las organizaciones influyen en un alto porcentaje en la adquisición, fortalecimiento, conservación y actualización de éstas, ya que debe planear e incorporar dentro del Balance anual, los recursos físicos, humanos, financieros, tecnológicos necesarios para hacer del capital intelectual y humano la mejor estrategia de administración con resultados favorables en el logro de los objetivos institucionales y personales.

²³ TEJADA, J. El formador ante las Nuevas tecnologías de la información y la comunicación: Nuevos roles y competencias profesionales. Universidad Autónoma de Barcelona. 1999. citado por Enrique Cejas Yanes. Jesús Pérez González. Un concepto muy controvertido: Competencias laborales. Disponible en Internet: <http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/rrhh/controlcomplab.htm> Tipo: Documento. Febrero 2004 P. 7

²⁴ MERTENS, Leonard. Formación, Productividad y Competencia laboral en las organizaciones, conceptos, de mejoramiento de la productividad y competitividad empresarial. Santo Domingo. Octubre 2002. versión digital disponible en <<http://www.ilo.org/public/spanish/region/ampro/cinterfor/conf/2002/mertens/mertens2.doc>>

¿Qué significa ser competente?:

Figura 1: Ser competente

SER COMPETENTE

SABER ACTUAR:

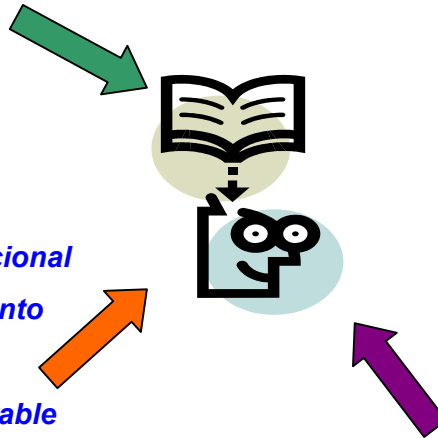
- **Formación**
- **Trayectoria profesional**
- **Logros**
- **Experiencia**

QUERER ACTUAR:

- **Aptitud emocional**
- **Reconocimiento**
- **Confianza**
- **Cultura favorable**
- **Estímulos / retos**

PODER ACTUAR:

- **Facultamiento**
- **Recursos**
- **Conocimiento del negocio**
- **Organización del trabajo**



Fuente: Lic. Domingo J Delgado M "Gestión por Competencias" †

1.3.3 Clasificación de las competencias: Las competencias se clasifican en generales y particulares.

"Las competencia GENERALES, son aquellas que abarcan a casi todas las profesiones y oficios, y están relacionadas con la preparación básica del individuo: por ejemplo, utilizar la computadora, comunicarse oral y escrito en su idioma, interpretar texto en una lengua extranjera, aplicar métodos de cálculo, entre otras; mientras que las competencias PARTICULARES, o específicas, son las que determinan la profesión, pro ejemplo,

† DELGADO M, Domingo J. Gestión por competencias. Formato de archivo: PDF/Adobe Acrobat. Versión digital disponible en <<http://www.ucsd.edu.do/v3/craie/pdf/Gestion%20capital%20humano.pdf>>P.8

elaborar un medicamento, programar determinado tipo de software, realizar determinado tipo de operación quirúrgica, entre otras”²⁵

A manera de ejemplo en el politécnico de Química “Martines de Girón” se llevo a cabo un experimento pedagógico para la introducción de la formación por competencias en Cuba en el periodo comprendido entre 1999 y 2002, para ello se tomo a la especialidad de Técnico medio en farmacia Industrial y a partir de la metodología aplicada se determinaron la siguientes competencias:

Competencias Generales (Genéricas):

Interpretar códigos y gráficos
Aplicar modelo resolución de problemas
Aplicar métodos de cálculo y estadísticas
Interpretar textos en ingles
Aplicar principio de química
Aplicar normas de aseguramiento de calidad
Operar equipos del proceso productivo

Competencias Particulares (Específicas)

Realizar análisis fisicoquímicos
Realizar análisis bioquímicos
Elaborar medicamentos semisólidos
Realizar proyecto técnico químico
Encargarse de un proyecto técnico

1.3.4 Gerencia con base en competencias: Para articular las teorías implementadas en el presente documento, se puede decir que gerenciar una organización dentro del concepto de competencias laborales es el resultado de incluir al empleado dentro de la planeación estratégica de la organización,

²⁵ CEJAS YAÑES, Enrique. PÉREZ GONZÁLEZ, Jesús. Un concepto muy controvertido: competencias laborales. La Habana. Febrero 2004. versión digital disponible en Internet: tipo Documento. P. 4
<<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/hr./controcomplab.htm>.

haciendo de él un elemento decisivo en el direccionamiento de la empresa y en cada uno de los procesos que la apoyan.

El modelo de competencias ha incluido nuevos conceptos y métodos de administración que fortalecen la gerencia del capital humano. El concepto de COMPETENCIAS, es nuevo dentro del área de administración, actualmente son pocas las empresas que la han incorporado dentro de su estilo gerencial; inicialmente se aplica con una visión de ensayo y error ya que es a través del proceso que se va viendo la necesidad de modificar o adecuar a las propias realidades cada uno de los principios que requiere la Gerencia por Competencias.

“Gestión Por Competencia: Herramienta estratégica indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales, de acuerdo a las necesidades operativas. Garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas, “de lo que saben hacer” o podrían hacer”²⁶

1.3.4.1 ¿Por qué es necesario incluir el concepto de competencias dentro de la Administración del Capital Humano?: La tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero también el éxito depende de la flexibilidad y de la capacidad de innovación que tenga la gente que participa en la organización.

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

²⁶ CRUZ M. Peggy, ROJAS Silvana, VEGA Georgina, VILLEGAS Yasmín. El Capital Humano y la Gestión por Competencias. Universidad de Antofagasta. Año: 2002. Versión digital disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>. P. 3

*educación y experiencias sean medibles y más aun valorizadas conforme a un sistema de competencias*²⁷.

Esto permite profundizar la alianza estratégica empresa-trabajadores, ayuda a la utilización de los mejores recursos humanos de la empresa, asignándolos según las necesidades de cada proyecto y facilita la valorización de experiencias y conocimientos existentes.

Gerenciar una organización con base en competencias laborales implica:

- Recalcar la importancia estratégica del Capital Humano como fuente generadora de ventajas competitivas sostenibles. Inicialmente se requiere que los Gerentes y Directivos entiendan y comprueben que la tecnología, las maquinarias, aun que son indispensables y requiere de actualización permanente, no son las que mueven a la organización, ni son las que determinan la estabilidad de la empresa, generando ambientes idóneos para mantenerse adecuadamente en el mercado.
- Concebir las competencias como un activo considerándolas formalmente gestionables para aumentar la productividad. Los seres humanos como seres abiertos y en constante cambio, cuentan con habilidades innatas o adquiridas producto de su experiencia, susceptibles de ser actualizadas o complementarse mediante procesos educativos que incentiven el agrado y la necesidad del empleado por estar capacitándose y aportando en bien de la empresa, entendiendo que su desarrollo personal influye directamente en el progreso y estabilidad de la organización, convirtiéndose en balance social y económico positivo en donde invertir en las potencialidades del trabajador repercute económicamente en el progreso de la empresa.

²⁷ CRUZ M. ROJAS. VEGA. VILLEGAS. Op. Cit.

- La Gestión por competencias tiene en consideración tanto factores estratégicos (Misión, Visión, Valores, Políticas, Objetivos etc) como los tácticos, operativos y muy especialmente los de la actitud organizacional (cultura). Incluir el concepto de COMPETENCIAS dentro de la gestión administrativa involucra todos los procesos propios de la empresa, no solo en la gerencia de recursos humanos, sino en todas las áreas: financieras, productiva, comercial, Directiva. Significa planear la organización teniendo en cuenta las competencias laborales y el fin que tiene incluirlas dentro de la estructura organizacional.
- Gestionar el capital humano por competencias consiste en crear condiciones (espacio de aprendizaje, reconocimiento al aporte, desarrollo horizontal etc.) para que las personas pueda desarrollar competencias que agreguen valor y contribuyan al logro de los objetivos estratégicos de la empresa. Para una empresa que acepte guiarse por medio de las COMPETENCIAS, implica crear un compromiso con los objetivos planteados en donde se debe disponer de los recursos físicos, humanos, locativos, financieros que requiere implementar la Gerencia por Competencias.

1.4 Estructura de un Modelo de Gestión por Competencias.

Abarcar el tema de las competencias laborales requiere distinguir cuatro dimensiones que pueden diferenciarse y significar aplicaciones prácticas del concepto de competencia dentro de la gerencia del Recurso Humano. Se trata de la Identificación de competencias, la Normalización de competencias, la Formación basada en competencias y la Certificación de competencias.

1.4.1 Identificación de competencias:

“Es el método o proceso que se sigue para establecer, a partir de una actividad de trabajo, las competencias que se ponen en juego con el fin de desempeñar tal actividad, satisfactoriamente. Las competencias se identifican usualmente sobre la base de la realidad del trabajo, ello implica que se facilite la participación de los trabajadores durante los talleres de análisis”²⁸

La cobertura de la identificación puede ir desde el puesto de trabajo hasta un concepto más amplio y mucho más conveniente de área ocupacional o ámbito de trabajo. Se dispone de diferentes y variadas metodologías para identificar las competencias. Entre las más utilizadas se encuentran el análisis funcional, el método "desarrollo de un currículo" (DACUM, por sus siglas en inglés) así como sus variantes SCID y AMOD y las metodologías caracterizadas por centrarse en la identificación de competencias claves, de corte conductista.

1.4.2 Normalización de competencias:

“Una vez identificadas las competencias, su descripción puede ser de mucha utilidad para aclarar las transacciones entre empleadores, trabajadores y entidades educativas. Usualmente, cuando se organizan sistemas normalizados, se desarrolla un procedimiento de estandarización ligado a una figura institucional, de forma tal que la competencia identificada y descrita con un procedimiento común, se convierta en una norma, un referente válido para las instituciones educativas, los trabajadores y los empleadores. Este procedimiento creado y formalizado institucionalmente, normaliza las competencias y las convierte en un estándar al nivel en que se haya acordado (empresa, sector, país)”²⁹

1.4.3 Formación basada en competencias:

“Una vez dispuesta la descripción de la competencia y su normalización; la elaboración de currículos de formación para el trabajo será mucho más eficiente si considera la orientación

²⁸ Conceptos Básicos de Competencias Laborales. Cedido por Uch RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH. www.uch.edu.ar/rrhh <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/trhh/competencialab.htm>

hacia la norma. Esto significa que la formación orientada a generar competencias con referentes claros en normas existentes. De igual forma, es necesario que permita una mayor injerencia del participante en su proceso formativo decidiendo lo que más necesita de la formación, el ritmo y los materiales didácticos que utilizará en su formación, así como los contenidos que requiere³⁰”

1.4.4 Certificación de competencias:

“Alude al reconocimiento formal acerca de la competencia demostrada (por consiguiente evaluada) de un individuo para realizar una actividad laboral normalizada. La emisión de un certificado implica la realización previa de un proceso de evaluación de competencias”.³¹

El certificado, en un sistema normalizado, no es un diploma que acredita estudios realizados; es una constancia de una competencia demostrada; se basa obviamente en el estándar definido. Esto otorga mucha más transparencia a los sistemas normalizados de certificación ya que permite a los trabajadores saber lo que se espera de ellos, a los empresarios saber qué competencias están requiriendo en su empresa. El certificado es una garantía de calidad sobre lo que el trabajador es capaz de hacer y sobre las competencias que posee para ello.

1.4.5 Formación basada en competencias

“La gestión por competencias hace la diferencia entre lo que es un curso de capacitación con una estructura que encierre capacitación, entrenamiento y experiencia que son

²⁹ Conceptos Básicos de Competencias Laborales. Cedido por Uch RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH. www.uch.edu.ar/rrhh <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.htm> P. 6

³⁰ Conceptos Básicos de Competencias Laborales. Cedido por Uch RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH. www.uch.edu.ar/rrhh <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.htm> P. 6

³¹ Conceptos Básicos de Competencias Laborales. Cedido por Uch RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH. www.uch.edu.ar/rrhh <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.htm> P. 5

*necesarios de definir para los requerimientos de un puesto o identificar las capacidades de un trabajador o de un profesional”.*³²

Este modelo busca impulsar la innovación para el liderazgo tecnológico ya que los trabajadores conocerán su propio perfil de competencias y el requerido por el puesto que ocupa o aspira, identificando y actuando sobre las acciones necesarias para conseguir el perfil requerido. Se incentiva así el clima innovador desde lo fundamental a través del auto desarrollo.

Como punto de partida es importante entender la formación no como una aportación de conocimientos, sino como la capacidad de integrar “conocimiento útil para la acción” en las personas, es decir, que la persona sea capaz de realizar acciones con ese conocimiento. Por ejemplo, el grado de dominio de un lenguaje no se mide en base al número de partes del mismo memorizadas sino en base a la capacidad de comunicarse con el.

Por tanto, capacitar con base en competencias implica un profundo, detallado y real conocimiento de cada uno de los cargos de la empresa, depende de la comprensión y la coherencia con los objetivos explícitos e implícitos de la organización, con el fin de e inventariar las potencialidades, conocimientos, cualidades, habilidades, experiencia con que cuenta entre su talento humano, para identificar a su vez las carencias o desactualización dentro del capital intelectual de la empresa.

*“La identificación de las competencias sienta las bases para definir las necesidades de formación”*³³

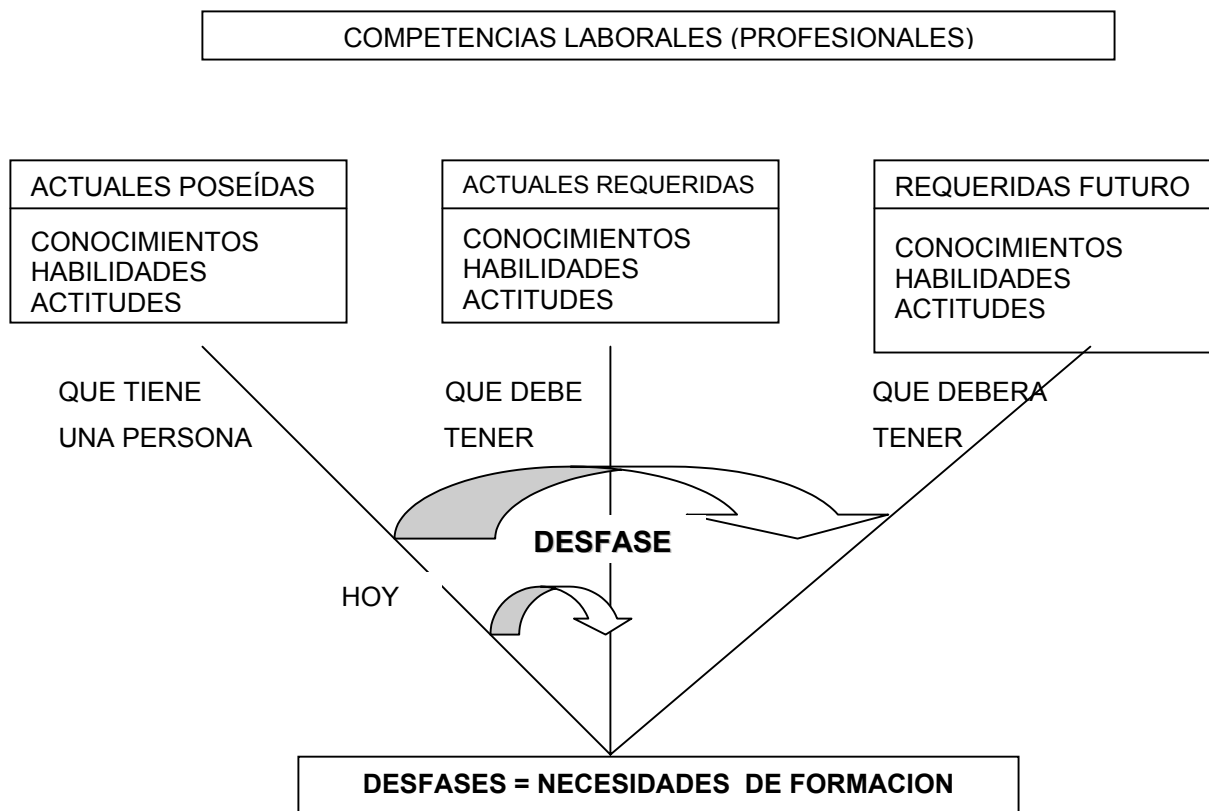
³² Conceptos Básicos de Competencias Laborales. Cedido por Uch RR.HH. portal de estudiantes de RR.HH. www.uch.edu.ar/rrhh <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/competencialab.htm> P. 6

³³ Instituto de Máquina Herramienta. Y SENA Gestión de Personas. Gestión de competencias. P. 10 Documento facilitado por la Ingeniera Ángela Patricia Torres. SENA Centro Industrial de Girón.

Para poder identificar carencias es necesario visualizar la empresa y las competencias de su personal en tres tiempos: las competencias laborales actualmente poseídas, las competencias laborales actualmente requeridas y las competencias laborales requeridas en el futuro.

La justificación de implementar un PLAN DE FORMACIÓN o CAPACITACION, nace a partir de la necesidad de actualizar a la empresa, y de adecuarse a la actual aceleración de cambios garantizando así su supervivencia

Figura 2. NECESIDADES DE FORMACIÓN



Fuente: SENA E INSTITUTO DE MAQUINA HERRAMIENTA (IMH)

Inicialmente, debemos partir del concepto de “capacitar” o formar. Para Idalberto Chiavenato, capacitar consiste en:

*“un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. El entrenamiento implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades. Cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos”.*³⁴

Capacitar basado en competencias, sin embargo tiene un ingrediente especial que busca hacer realmente efectivo el proceso de formación: Está basado en las necesidades presentes reales de la organización y del empleado.

1.4.5.1 Cómo determinar las necesidades de capacitación: El inventario de necesidades de capacitación es un diagnóstico que debe basarse en información pertinente, gran parte de la cual debe ser agrupada de modo sistemático. Es una responsabilidad de las personas encargadas de los procesos del área de Recursos Humanos, sin por ello decir que no sea un trabajo interdisciplinario, pues como se ha dicho anteriormente la idea es vincular en a todo el personal con el fin de aportar la mayor cantidad de sugerencias, propuestas de mejoras y una información completa y cercana a la realidad de la organización. Cabe resaltar que el profesional encargado de la Gerencia de Recursos Humanos es a quien le compete tomar las decisiones referentes a la capacitación,

Los principales medios utilizados para efectuar el inventario de necesidades de capacitación son:

“Evaluación del desempeño: Mediante ésta, no sólo es posible descubrir a los empleados que vienen ejecutando sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, sino averiguar también qué sectores de la empresa reclaman una atención inmediata de los responsables de la capacitación.

³⁴ CHIVAVENATO, Adalberto. Administración de los Recursos Humanos. Mc. Graw Hill. 1999. citado por Thompson Kenneth. La capacitación de los Recursos Humanos. Año 2002. versión digital disponible en internet: <http://www.monografias.com/trabajos11/monocapc.shtml> P.2

Observación: Verificar dónde hay evidencia de trabajo ineficiente, como daño de equipo, atraso en el cronograma, pérdida excesiva de materia prima, número elevado de problemas disciplinario, alto índice de ausentismo, rotación elevada, etc.

Cuestionarios: Investigaciones mediante cuestionarios y listas de verificación que evidencien las necesidades de capacitación.

Solicitudes de supervisores y gerentes: Cuando la necesidad de capacitación apunta a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores son propensos a solicitar la capacitación para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes: Contactos directos con supervisores y gerentes respecto de problemas solucionables mediante capacitación, que se descubren en las entrevistas con los responsables de los diversos sectores.

Reuniones inter departamentales: Discusiones acerca de asuntos concernientes a objetivos organizacionales, problemas operativos, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados: Resultados de los exámenes de selección de empleados que ejecutan determinadas funciones o tareas.

Modificación del trabajo: Cuando se introduzcan modificaciones parciales o totales en las rutinas de trabajo, es necesario capacitar previamente a los empleados en los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevistas de salida: Cuando el empleado va a retirarse de la empresa, es el momento más apropiado para conocer su opinión sincera acerca de la empresa y las razones que motivaron su salida. Es posible que salgan a relucir deficiencias de la organización, susceptibles de corrección³⁵

1.4.5.2. Métodos de formación: Después de identificar las necesidades de capacitación y de establecer los objetivos, la población a quien se debe suplir estas falencias de capacitación, se lleva a cabo el diseño del plan de capacitación, basado en las competencias designadas por la institución para cada

³⁵THOMPSON, Kenneth A. La capacitación de los Recursos Humanos. 2004. Versión en Internet Disponible en Internet: <
<http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml>>

uno de sus cargos. Algunos de los métodos de formación empleados con más frecuencia son:

- **“Realización de nuevas tareas con ayuda de la supervisión.** Este método de formación se aplica, sobre todo, en las empresas pequeñas. El empleado recibe una explicación sumaria de cómo se ha de efectuar una tarea y, de inmediato, se le imparte el encargo de repetirla. El supervisor ejecutará la misma tarea, de modo que el empleado pueda aprender por vía de comparación directa. Cuando el empleado hace su tarea con la perfección suficiente, queda libre de la supervisión especial y la formación se considera terminada.
- **Intercambio de puestos de trabajo:** una de las principales necesidades de la empresa moderna es que sus empleados, incluidos los directivos, sean capaces de comprender y ejecutar un número de tareas que por un lado les haga mas conscientes de la repercusión de cualquiera de las tareas o funciones con respecto a las demás y por otro, confiera a la empresa una mayor flexibilidad en cuanto al empleo de sus recursos humanos, que se convierte así en multiespecializados. Es evidente que en el inicio de cualquier cambio de puesto de trabajo, pueden producirse algunos inconvenientes en cuanto a la eficacia en el desempeño de la función recién asumida pero también se genera algunos beneficios, como es el aporte de nuevas ideas por el empleado, en parte debido a la falta de hábitos rutinarios.
- **Sesiones individuales de formación:** Se trata de cuestiones en las que están implicadas pocas personas, como puede ser la implantación de un nuevo método de trabajo, la decisión de realizar una transferencia de funciones de un puesto de trabajo a otro, o bien cuando la dirección tiene quejas fundadas sobre el desarrollo de una tarea o sobre el comportamiento de una persona por fallos en su formación. El objetivo que en estos casos debe perseguirse es triple: en primer lugar, enseñar al empleado cómo debe realizar la tarea; en segundo término, obtener del empleado información sobre los problemas que le impiden hacer las cosas bien y cómo piensa que se podrían hacer mejor; por último, conseguir de él colaboración para el futuro.
- **Reuniones de formación:** Las reuniones desempeñan un papel muy importante, sobre todo si son de cierta magnitud o de una complejidad notable. Actualmente se ésta produciendo un fenómeno al interior de las empresa, el aislamiento entre los distintos departamentos. El procedimiento más conveniente es el estudio de los problemas en grupo, con el fin de resolver problemas complejos en las que estén implicados distintos departamentos o toda un área de trabajo. De estas reuniones salen decisiones que deben

*quedar por escrito y distribuido a los interesados en los días siguientes a la reunión. Las resoluciones tendrán una fecha prevista para su implantación*³⁶.

La formación fuera del puesto de trabajo: En muchas ocasiones, las sesiones de formación son más provechosas cuando se celebran fuera del recinto de la empresa, pues así se logra que los empleados se concentren mejor en los temas, no se distraigan con interrupciones a veces inevitables. En determinados casos es obligado asistir a otros centros para adquirir conocimientos específicos, o bien el tipo de formación es de índole personal y debe adquirirla el empleado dentro de su tiempo libre

- **“Cursos impartidos por los proveedores:** Los proveedores cuentan muchas veces con cursos de formación para sus clientes, bien como forma de introducir sus productos en el mercado, o como complemento a esa introducción. Suelen ir acompañados de la enseñanza teórica necesaria para su comprensión, aunque esté enfocada desde un punto de vista práctico.
- **Cursos de formación de la empresa:** aprovechar el potencial humano interno para capacitar o transmitir conocimientos prácticos a sus compañeros, basados en la experiencia de su trabajo.
- **Cursos impartidos por empresas especializadas:** actualmente hay en el mercado empresas que imparten cursos de formación en temas culturales, humanos, técnicos o empresariales, a los que puede recurrirse cuando la empresa propia no dispone de los medios para facilitarlos directamente o bien entiende que le resulta más provechosa³⁷

1.4.6 Importancia de la capacitación por competencias: Actualmente, la capacitación por competencias difiere de la formación tradicional asumida por las empresas: especialmente por lo siguiente:

1. El desarrollo de competencias es una **ACTITUD**, que debe adoptar quien quiera adquirir competencias, no es una técnica pedagógica que se impone

³⁶ GRUPO OCÉANO. Pequeña y Mediana Empresa PYME. Editorial OCEANO/CENTRUM. Barcelona. 2003. P. 312 – 316.

en la empresa. No es una actividad de formación colocada bajo un responsable; es la voluntad de cada uno de intentar concretar sus posibilidades de desarrollo y de encontrar los medios que favorecen ese desarrollo. En el área laboral este esfuerzo debe hacerse conjunto con el personal encargado del área de recursos humanos.

2. La relación entre las actividades de trabajo y la producción por una parte y el desarrollo de competencias por otra, no son las que existen entre trabajo y formación tradicional. Se puede decir que el desarrollo de las competencias representan una nueva etapa en la historia de la formación

a) Una primera etapa estuvo marcada por la separación entre la formación y las necesidades de producción de servicios. La formación se daba antes de ingresar al trabajo.

b) La segunda etapa tiene de especial que la formación no está destinada a las personas que van a ingresar a la empresa, sino a aquellas que están ocupando su puesto y su objetivo es hacerla más eficaces. La formación ya no precede al trabajo sino que lo acompaña. En la situación actual de crisis económica y competencia, la contratación se ha vuelto más lenta, los despidos han crecido y ha tomado mucha importancia los recursos sobre competencias que posee el personal de aquí se desprende la importancia de las empresas por conocer sus recursos personales de competencias además de crear condiciones favorables para su adquisición. Adquirir nuevas competencias no es por lo tanto una actividad anterior al trabajo ni que se efectúe aparte del trabajo, sino que se adquiere mediante la realización del mismo trabajo. Las condiciones son el fruto de una experiencia buscada y explotada activamente por aquel que participa en ella, experiencia que permite

³⁷ Ibid., P.317-318

la integración con éxito del conocimiento y la practica a fin de construir competencias originales.

- c) Una **ACTITUD ACTIVA Y PARTICIPATIVA** se concreta en el hecho de **APRENDER A APRENDER**. Es decir ser capaz de sacar partido a sus propias experiencias adoptando una actitud crítica en relación con la manera como se perciben y se resuelven los problemas y siendo capaz de analizar comportamientos identificando las fuentes de los problemas y aprovechando activamente los recursos disponibles.

La autoridad es sustituida por la influencia, la orientación, tanto con respecto a los empleados como entre colaboradores y jefes.

La evolución actual de las empresas, sin que se hagan obsoletas las competencias tradicionales impone la adquisición de nuevas competencias: de ahí la importancia en todos los niveles de la capacidad para aprender, para hacerlo permanentemente y en forma autónoma, lo que implica un conocimiento de si mismo y del ambiente cotidiano.

Diseñar un Plan de Formación basado en competencias laborales es la fase final de un proceso de cambio que se debe empezar a generar a nivel interno de las organizaciones en la forma como de Administrar el Recurso Humano.

Aunque las competencias parten de una etapa de Normalización en donde se define de forma general los requisitos específicos para cada cargo existente, no se debe olvidar que ella permite una flexibilización a la realidad de cada organización. El éxito por lo tanto está en obtener un completo conocimiento de la empresa tanto a nivel organizacional, humano, tecnológico y financiero para definir los perfiles del recurso humano con el que desea contar una empresa.

Al concluir este capítulo se puede resumir que el proceso de identificar las necesidades de capacitación en el personal y la forma como se exponga ante los directivos de la empresa se convierte en la herramienta del Trabajador Social para poder lograr la finalidad de su intervención en el Área de Recursos Humanos: *Integrar los objetivos/necesidades personales (empleado) con los Objetivos/necesidades organizacionales en una relación de reciprocidad e interdependencia.*

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1 HISTORIA DEL POLIETILENO

“Desde su invención, el plástico ha generado innovaciones y mejoras en muchas áreas de trabajo y del diario vivir de los seres humanos.

El desarrollo de estas sustancias se inició en 1860, cuando el fabricante estadounidense de bolas de billar Pelan and Collander ofreció una recompensa de 10.000 dólares a quien consiguiera un sustituto aceptable del marfil natural. Una de las personas que optaron al premio fue el inventor estadounidense Wesley Hyatt, quien desarrollo un método de procesamiento a presión de la piroxilina, un nitrato de celulosa de baja nitración tratado previamente con alcanfor y una cantidad mínima de disolvente de alcohol.

Si bien Hyatt no ganó el premio, su producto, patentado con el nombre de celuloide, se utilizo para fabricar diferentes objetos, desde placas dentales a cuellos de camisa. El celuloide tuvo un notable éxito comercial a pesar de ser inflamable y de su deterioro al exponerlo a la luz. Durante las décadas siguientes aparecieron de forma gradual más tipos de plásticos.

Se inventaron los primeros plásticos totalmente sintéticos: un grupo de resinas desarrollado hacia 1906 por el químico estadounidense de origen belga Leo Hendrik Baekenland, y comercializado con el nombre de baquelita. Entre los productos desarrollados durante este periodo están los polímeros naturales alterados, como el rayón fabricado a partir de productos de celulosa.

El avance de la química de los plásticos.

En 1920 se produjo un acontecimiento que marcaría la pauta en el desarrollo de materiales plásticos. El químico alemán Hermann Staudinger aventuró que estos se componían en

realidad de moléculas gigantes. Los esfuerzos dedicados a probar esta afirmación iniciaron numerosas investigaciones científicas que produjeron enormes avances en esta parte de la química. En las décadas de 1920 y 1930 apareció un buen número de nuevos productos, como el etanoato de celulosa (llamado originalmente acetato de celulosa), utilizado en el moldeo de resinas y fibras; el cloruro de polivinilo (PVC) empleado en tuberías y recubrimientos de vinilo y la resina acrílica, desarrollada como un pegamento para vidrio laminado.

El polietileno tiene sus inicios en Inglaterra a principios de la década de 1930, cuando por una serie de experimentos, investigadores de la Imperial Chemical Industries Ltda. Obtuvieron como resultado un residuo blanco: el primer polietileno jamás producido. Durante años nadie se dio cuenta de las potencialidades del nuevo polietileno hasta que investigaciones más profundas, basadas en mejores equipos y en cantidades adecuadas del nuevo material, mostraron su poco común combinación de propiedades eléctricas con tenacidad, flexibilidad a bajas temperaturas y resistencia contra agentes químicos y el agua.

Se empleó por primera vez al comienzo de la segunda guerra mundial en septiembre de 1939, a fin de satisfacer exigencias militares. Pronto el polietileno se convirtió en una de las “municiones” fundamentales de las fuerzas armadas aliadas, especialmente por haber resultado un material aislador eléctrico excelente. De tal modo la carrera del polietileno comenzó como material aislante para radar, comunicaciones militares y cable submarino. En 1941, se había regulado el polietileno británico para todo el equipo americano de radar, a pesar de que la producción del nuevo plástico comenzó en América hasta 1943

Pocos años más tarde después de emplearse eficazmente en la milicia, los investigadores industriales de América y Europa comenzaron a experimentar en diversos campos de aplicación tales como moldeo por inyección, revestimiento sobre documento, fabricación de película, tubería y botellas flexibles. Pronto descubrieron que modificando las condiciones de síntesis se podía producir polietileno con una amplia gama de propiedades para un gran número de aplicaciones.³⁸

El auge de la posguerra:

“Durante los años de la posguerra se mantuvo el elevado ritmo de los descubrimientos y desarrollos de la industria de los plásticos. Tuvieron especial interés los avances en plásticos técnicos, como los policarbonatos, los acetatos y las poliamidas. Se utilizaron otros materiales sintéticos en lugar de los metales en componentes para maquinaria, cascos de seguridad, aparatos sometidos a altas temperaturas y muchos otros productos empleados en lugares con condiciones ambientales extremas.

“ En 1953 el químico alemán Karl Ziegler desarrollo el polietileno y en 1945 el italiano Giulio Natta desarrollo el polipropileno, que son los dos plásticos son mas utilizados en la actualidad. En 1963 estos dos científicos compartieron el Premio Nóbel de Química por sus estudios acerca de los polímeros”³⁹.

Es normal encontrar en la actualidad una variedad de productos que anteriormente eran de materiales más pesados o delicados (hierro, acero, vidrio, papel, fique entre otros) elaborados de material plástico en alguna de sus diversas presentaciones: polietileno de alta y baja densidad, polipropileno, P.V.C y poliestirenos.

El plástico llegó modificar muchas costumbres o tradiciones en la cotidianidad de las familias, de los negocios y de la industria. Un ejemplo para mencionar fue el cambiar el uso de bolsas de papel y de fique para empacar todo tipo de víveres y alimentos preparados por bolsas de plástico que ofrecía a los consumidores mayor resistencia, mejor imagen, presentación y sobre todo mejores condiciones de higiene en el empaque y conservación de los alimentos.

³⁸ LUGO DE LILLE, Michelle. La Historia del plástico: un siglo de desarrollos para la sociedad del futuro. México 2004. Versión digital en Internet: http://www.ingenieriaplastica.com/Noticias/Cipres_historia.html P. 1-2

³⁹ PELAEZ, Facundo. Los plásticos. Portal del Ingeniero ambiental. 2004. versión digital disponible en Internet: <http://www.ingenieroambiental.com/informes/plasticos%28ingenieroambiental.com%29.htm> P.2

En la actualidad, la producción y el consumo de productos y empaques plásticos no han disminuido, y por el contrario se ha proliferado, siendo requeridos en otros variados sectores de la economía, como en el caso de la construcción, sector que en la actualidad ofrece la mayor demanda de plásticos en diversas presentaciones.

“El empaque es un lujo del ayer y la necesidad de hoy y del mañana”

Instituto de Envases de la India.

2.2 EL PLÁSTICO EN AMÉRICA LATINA

El plástico incursionó en América Latina a mediados de los años 60; inicialmente fueron pocas las empresas dedicadas a la producción del plástico, presentándose con mayor fuerza las empresas comercializadoras de productos plásticos, aun no se contaba con la tecnología y la capacitación para transformar las resinas sintéticas con la misma calidad de las manufactureras europeas y americanas.

La industria del Plástico en América Latina ha tenido un desarrollo y un crecimiento acelerado pero silencioso a lo largo de estas 3 décadas de historia.

“Ha superado crisis económicas, políticas de los diferentes gobiernos, ha incorporado la tecnología necesaria para responder a las necesidades de la sociedad de consumo, tanto que países como Brasil, se han especializado en la maquinaria tipo extrusoras e impresoras, indispensables en el procesamiento de las resinas, surtiendo a países latinos e incluso europeos. El potencial de crecimiento en el sector plástico en América latina no tiene igual en el mundo”⁴⁰

Durante los la década de los 90, con la apertura comercial y el crecimiento de los mercados se permitió dimensionar la calidad y la cantidad de industrias

⁴⁰ MONATI SALINAS, Lenin. Pronóstico de la Industria. Situación actual de la industria y expectativas para el 2003. En: Tecnología del Plástico. Cali. No. 131; (Diciembre 2002). P. 43

dedicadas a la manufacturación de materiales plásticos en toda Latinoamérica. Países como México, Brasil, Argentina y Venezuela son los que registran la mayor producción y exportación de productos plásticos en el continente.

México ha logrado ocupar un lugar dentro de los diez mercados del plástico mas grandes del mundo y el sector del plástico provee casi la totalidad de las actividades económicas y manufactureras del país.

“A lo largo y ancho de 19 países de la región que abarca desde México hasta la punta austral de Argentina, la industria plástica latinoamericana genera US\$25.000 millones en ventas cada año. Mas de 13.000 plantas procesadoras emplean alrededor de 409.000 personas directamente, lo que da como resultado un promedio de 31 empleados por planta, cada una de las cuales genera US\$ 61.000 en ventas anuales”⁴¹

La industrial plástica ha registrado un crecimiento consistentemente mas elevado que el del PIB de la región, y en 2001 mostró un crecimiento del 6% anual frente al crecimiento del 3.5% registrado por la encomia general de toda la región. Este fenómeno se debe a las grandes inversiones hechas en manufactura durante los noventa, en especial en el sector automotriz, así como el fuerte crecimiento registrado en el sector de los empaques plásticos.

“Uno de los factores que ha determinado la consolidación de la Industria del platico en algunas regiones de América Latina mas que en otras, ha sido la firma de tratados de Libre comercio, conformándose así subregiones económicas fortalecidas tecnológica y económicamente y protegidas por convenios, políticas arancelarias y estandarización en precios y estándares de producción y calidad en los productos”⁴².

⁴¹ CÁMARA ARGENTINA DE LA INDUSTRIA PLÁSTICA. Año 1999. citado por: González Erika. Un año difícil para la industria del plástico en América Latina. En: Tecnología del Plástico. Cali. No.92; (Enero de 1999)P. 40

⁴² ASHE, David A. La Industria Plástica en América Latina: Repaso y proyección para el año 2002. Conferencia Técnica Anual para la Industria del Plástico ANTEC 2002. San Francisco Febrero 2002. P. 5

Entre los acuerdos internacionales firmados a nivel latinoamericano encontramos: el MERCOSUR (Brasil, Argentina, Uruguay, Paraguay), la Comunidad Andina CAN (Venezuela, Colombia, Perú, Ecuador, Bolivia), el tratado de libre comercio de Norteamérica (México, Estados Unidos y Canadá), la Asociación de los Países Centroamericanos.

Los beneficios de los tratados en el sector de los plásticos son los de fortalecer la productividad y competitividad local y regional para poder atender un volumen de mercado cada vez mayor y competir de forma más equitativa con los grandes mercados europeos, asiáticos y americanos.

“Sin embargo las fuertes crisis políticas, económicas, la caída en la tasa de crecimiento del PIB total, y la disminución en el valor de la producción industrial y de los montos y volúmenes de las exportaciones e importaciones han influido negativamente en la industria de la transformación de materiales plásticos, especialmente en el comportamiento de las ventas, condicionando a su vez el índice de empleo, pues gracias al crecimiento presentado por la Industria plástica se ha podido incrementar el número de personas vinculadas de forma directa e indirecta en los procesos.”⁴³

A su vez unos de los causantes del crecimiento de la industria en el sector de empaques, complejos de alimentos para el mercado consumidor. .

En América Latina, se esta revelando una nueva amenaza que podría afectar el nivel de competitividad en el sector de los plásticos; la desventaja en salarios que se tiene con la competencia china y de otros países asiáticos, pues con salarios mucho menores a los pagados en Latinoamérica producen grandes volúmenes de producción.

⁴³ SERRANO Carlos. La capacidad de producción Aumenta. En: Tecnología del Plástico. Cali. No. 132. (Enero- febrero 2003). P. 14

Se está esperando con preocupación un nuevo acuerdo comercial que se pactara entre Estados Unidos y los países de Centroamérica, en donde se está a la expectativa de que mantenga el mismo sistema de las maquilas empleadas en Asia.

Dada la coyuntura económica, las compañías procesadoras de América Latina se están consolidando y, por ende, preparando mejor para enfrentar los retos de la competencia en mercados globales. *“Está muy en boga la actividad de fusiones y adquisiciones de firmas, no solo a nivel interno de los países, sino a través de las fronteras, al tiempo que importantes procesadores buscan economías de escala fusionando sus operaciones con firmas similares en otros países”.*⁴⁴

Además, las firmas de Estados Unidos y hasta cierto grado algunas europeas, han incursionado en la compra de procesadores locales con el fin de ofrecer un mejor servicio a sus clientes quienes demanda calidad consistente y despachos a cualquier parte del mundo.

Una vez superada la recesión, los procesadores latinoamericanos estarán más fortalecidos, porque usaran las últimas tecnologías y certificaciones ISO para competir no solo a nivel local sino también globalmente. América Latina ofrece oportunidades rentables no solo en el terreno del procesamiento, sino también desde la perspectiva del proveedor.

2.3 EL PLÁSTICO EN COLOMBIA

“El sector industrial de productos plásticos en Colombia ha sobresalido por el dinamismo y crecimiento dentro de la manufactura colombiana que lo ha llevado a ser de los sectores de mayor auge y desarrollo en los últimos años. En 1974, la industria de productos plásticos

⁴⁴. SERRANO, Carlos. Op.,cit P.15

representaba 1.8% de la industria manufacturera, para 1980 su participación ascendió a 2.3%, en 1990 a 3.0% y en el 2000 a 4.3%⁴⁵.

ESTRUCTURA DEL SECTOR

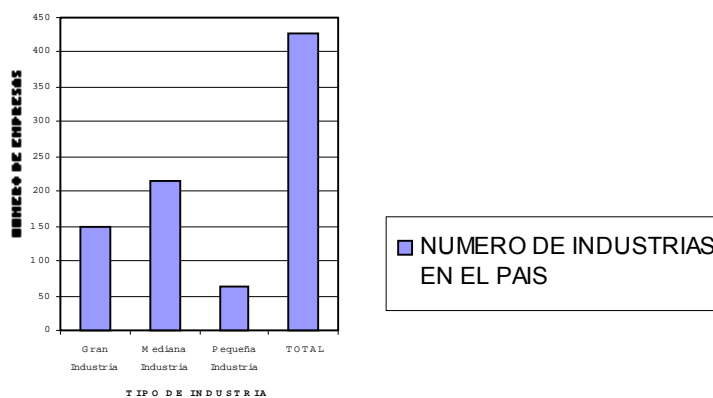
El sector industrial de productos plásticos de Colombia está representado por 428 establecimientos, de mas de 10 empleados, distribuidos, de acuerdo con el volumen de su producción así: 35% gran industria; 50% mediana industria; y 15% pequeña industria,. El sector generó aproximadamente 31.675 empleos con una producción de 1.142 millones de dólares en el año 2000.

Tabla 2. Clasificación de la Industria del Plástico en Colombia

INDUSTRIA DEL PLASTICO EN COLOMBIA		
TIPO DE INDUSTRIA	NUMERO DE INDUSTRIAS DE PLASTICO EN EL PAIS	PORCENTAJE
Gran Industria	150	35
Mediana Industria	214	50
Pequeña Industria	64	15
TOTAL	428	100

Fuente: Alba Y. Clavijo

GRÁFICO 1 – CLASIFICACIÓN DE LA INDUSTRIA DEL PLÁSTICO EN COLOMBIA



Fuente: Alba Y. Clavijo C

⁴⁵ BARRIGA, María Cristina. El Plástico en Colombia a la espera de tiempos mejores. En: Tecnología del Plástico. Cali. No. 98 (julio-agosto 1999). P. 40

El sector de manufacturas de plástico es intensivo en la utilización de mano de obra, ubicándose en el quinto renglón entre los sectores industriales con mayor empleo permanente contratado.

“Del empleo permanente, 34% es generado por la gran industria, 42% por la mediana industria y 24% por la pequeña industria.

La mayor parte de los establecimientos, 70.9% se ubican en el rango de menos de 50 empleados y solo el 6.3% del total de los establecimientos tiene mas de 200 trabajadores; aunque este ultimo segmento (el de mas de 200 trabajadores) concentra el 37% del empleo y de la producción del sector, como lo expone María Cristina Barriga en su artículo⁴⁶.

Como ocurre con la mayor parte de la industria manufacturera en Colombia, la misma se concentra en tres regiones principales. Para el caso de la Industria del Plástico, las áreas metropolitanas de Bogotá, Medellín y Cali concentran casi 72% del total de establecimientos y 75% de la producción.

PRODUCCION Y CONSUMO:

“La mayor parte de la producción de la industria del plástico en Colombia va dirigida a atender las necesidades de la demanda local. La producción se concentra en bolsas impresas y sin imprimir (17.9%), envases (10.6%), platos y tapas (8%), películas tubulares (4.2%), y otros productos de plástico (59. 3%)⁴⁷

Uno de los sectores que mas ha incidió en el crecimiento del sector fue el de la construcción, que respondió por buena parte del crecimiento entre 1990 y 1994 (con tasas superiores a 10% anual) y ha explicado la perdida de dinámica en los últimos años, especialmente en 1995 que registro tasas de crecimiento negativo.

⁴⁶ ASHE, David A. op. cit. P. 4

⁴⁷ *Ibíd.* P. 6

La producción de resinas para la industria colombiana de plástico fue de 671 mil toneladas de resinas plásticas en el 2000, con un crecimiento promedio anual de 3.2% desde 1997. El crecimiento en la producción de resinas fue dado por incrementos en poliestirenos, en resinas PET para envases y en PVC

“En el año 2000, el sector registró un crecimiento de 9.3% con respecto a 1999, pero a partir del primer trimestre de 2001 se presenta un cambio de tendencia como consecuencia de la desaceleración de la industria manufacturera y la economía en general, originado en la disminución de la demanda interna, la baja rentabilidad, el alto nivel de desempleo y la coyuntura internacional

*Al finalizar el año 2001, el sector registra un decrecimiento de 0.15% en producción, el empleo generado se contrajo 1.1% y las exportaciones aumentaron 24.2%. En el año 2002 se registra un cambio de tendencia y el sector de manufacturas de plásticos registra un crecimiento de 0.9% en producción, en los primeros 5 meses del año”.*⁴⁸

COMERCIO DE PRODUCTOS PLÁSTICOS: Las exportaciones de productos plásticos manufacturados crecieron 24.2%, ascendiendo a 184.3 millones de dólares en 2001, según datos de la Asociación Latinoamericana de Integración, ALADI.

*“Los principales destinos de las exportaciones de manufacturas plásticas son los países miembros de la COMUNIDAD ANDINA DE NACIONES al representar 54% del total. De la CAN, Venezuela es el principal destino con 58% del total, seguido de por Ecuador con 29% y Perú con 12%. Los países del Tratado de Libre Comercio de Norteamérica son el segundo grupo de importancia como compradores de manufacturas plásticas colombianas al representar un 16% del total, en especial México y Estados Unidos”*⁴⁹.

Otros destinos importantes son Costa Rica, Guatemala, El Salvador y Honduras en Centroamérica y Argentina y Brasil en MERCOSUR. La devaluación de la

⁴⁸ Ibid. P. 8

⁴⁹ BARRIGA, María C. Op., cit P. 42

moneda local ha incidido en forma significativa para el buen comportamiento de las exportaciones, restándole competitividad a las importaciones.

2.4. INDUSTRIA DEL PLÁSTICO EN BUCARAMANGA

La historia del plástico en Bucaramanga no fue ajena al desarrollo que se dio a nivel latinoamericano. La comercialización de productos plásticos fue la primera forma de dar a conocer y posesionar el nuevo material en la zona nororiental del país.

*“Para principios de los años 70, los empaques en papel y en fique marcaban el gusto de los consumidores. Hilanderías del Fonce, proveía de empaques de fique a la mayor parte de la región santandereana, pero como aconteció a nivel mundial el plástico comenzó a ganar adeptos por sus múltiples propiedades y ventajas sobre otro tipo de materiales”.*⁵⁰

En Bucaramanga, la producción Industrial del plástico inicia con CARLIXPLAST, (posteriormente CARLIXPLAST LTDA) en 1978. Fue la primera empresa encargada de transformar resinas sintéticas en rollos y bolsas de polietileno.

*“La demanda de productos plásticos se iba incrementando con lo que se vio la necesidad de adquirir nuevas máquinas”*⁵¹ como también se empezó a ver la necesidad de contratar un número mayor de empleados especializados en el área. Así se abre el mercado en la zona de Bucaramanga y su área metropolitana en la producción y comercialización de productos plásticos.

La industria del plástico exige constantemente innovaciones, estar acorde con los adelantos tecnológicos y con las variaciones en el gusto de los consumidores, es

⁵⁰ ENTREVISTA con Carlos Julio Calixto Cely, Gerente Fundador de CARLIXPLAST LTDA. Bucaramanga, 5 de noviembre de 2003.

⁵¹ ENTREVISTA con Carlos Julio Calixto Cely, Gerente Fundador de CARLIXPLAST LTDA.

por eso que las empresas de plástico a nivel local tuvieron que adecuarse a estas exigencias e incorporar nuevas tendencias en la producción.

La impresión de las bolsas con la publicidad de los productos en tintas de colores se convirtió en una novedosa estrategia del mercado, que requería empezar e emplear nueva tecnología y capacitar a su personal en el manejo de las maquinas impresoras flexograficas, para responder a las nuevas necesidades: *“CARLIXPLAST LTDA, a nivel local fue de las primeras empresas en emplear esta técnica, en el año de 1993”*.⁵²

En la actualidad aunque ya existen otras empresas que ofrecen el servicio de orientación flexografica, la empresa, lidera en la impresión de bolsas plásticas, y en busca de brindar mayor satisfacción a los clientes, se ha contratado un profesional en Diseño Grafico, con el fin de orientar y facilitar a los clientes el diseño de la publicidad de los productos que serán empacados en las bolsas plásticas que produce la empresa. Este ha sido un recurso innovador y un punto fuerte en la competencia que tiene la empresa a nivel local.

Entre los competidores en la producción de empaques plásticos con impresión están: *“HALCON PLASTICOS, PLASNAL LTDA, INDUSTRIAL MADECEL LTDA, LUIS ALBERTO CALIXTO CELY, UNIPLAS; en el área de ventas, los principales focos de competencia además de los anteriores: SURTIPLAST, PLASTIQUINCE y REDIPLAST”*. Los productos elaborados, satisfacen la constante demanda del mercado local, pero también abastece a otras regiones de Santander así como a otros Departamentos aledaños: *“Arauca, Norte de Santander, Cesar, Bolívar, Magdalena, Boyacá, Casanare entre otros; incluso se ha logrado incursionar los productos en otros países como Venezuela”*⁵³.

CARLIXPLAST LTDA, se ha logrado consolidar como la empresa líder a nivel local en la transformación de plásticos con productos de calidad que de a la experiencia

⁵² ENTREVISTA con Joaquín Orlando Calixto Oviedo. Director de Planeación y Producción de CARLIXPLAST LTDA. 27 de noviembre de 2003.

⁵³ ENTREVISTA con Joaquín Orlando Calixto Oviedo. Director de Planeación y Producción.

de 33 años en el sector; sin embargo esta expuesta a un factor de riesgo constante que afecta la comercialización de los productos: “El contrabando de bolsas venezolana”; los controles en el contrabando por parte de la fuerza pública y la devaluación del bolívar han logrado estabilizar el mercado aunque aun se ve afectado.

La falta de un promedio de unificación en los precios de los productos a nivel local entre las diferentes empresas del sector, también afectan directamente en la producción y venta de los productos, ya que se llega a subvalorar el trabajo, el monto que se debe invertir en materias primas con el fin de ganar clientes ofreciendo precios muy por debajo de lo que realmente vale un producto.

El sector industrial del plástico está inmerso dentro del alto nivel competitivo que el mercado exige a nivel económico y productivo. Saber competir es la clave para garantizar la supervivencia y la sostenibilidad en un mundo que aunque ha abierto sus puertas para el libre intercambio, establece un número mayor de requisitos y de parámetros que se deben cumplir para poder aprovechar las ventajas de ingresar y comercializar con otros sectores productivos a nivel internacional.

La idea es llegar a unificar criterios, métodos, unidades de peso, calidad y costos para competir equitativamente. Ignorar estos requisitos significa estar expuestos cerrar el campo de acción de una empresa. Es por estos motivos que Carlixplast consciente de la necesidad de adaptarse a las exigencias del medio competitivo ha implementado dentro de su cultura organizacional nuevos conceptos, métodos, técnicas con el fin de actualizar su dinámica y responder adecuadamente. Calidad, mejoramiento continuo, competencias son conceptos que involucra no solo en el desempeño laboral sino que entra a formar parte del estilo de vida de las personas: se incorpora en la dinámica interna de la empresa, y es lo que le permite abrirse a nuevos mercados y brindarle a su personal la calidad de vida que se espera alcance una persona cuando se realiza por medio del trabajo.

Actualmente la empresa se encuentra en el proceso de implementación de la Norma ISO 9001:2000 que como se ha dicho, incorpora modificaciones en todos los procesos desarrollados en las organizaciones. Para el presente trabajo se hace necesario conocer las requisiciones de la Norma en el área de Recursos Humanos y lo cual sustenta en parte el presente trabajo.

A nivel de Bucaramanga actualmente no se lleva estadísticas sobre la producción de las empresas del plástico, por lo tanto no se cuenta con gráficas que permita observar la repartición del mercado en la región. Sin embargo hasta mediados de los años 90, se tenía una clasificación realizada por ECOPETROL, de las empresas del plástico del área, basado en la cantidad de materia prima que las organizaciones solicitaban a la entidad.

“Otro hecho que marca el dominio de Carlixplast a nivel regional viene dado por la cantidad de maquinaria con que cuenta en comparación con las otras personas y el mayor numero de personal dentro de su nómina”⁵⁴.

2.5 SISTEMA GESTIÓN DE LA CALIDAD ISO 9001

“ISO (LA Organización Internacional de Normalización) es una federación mundial de organismos nacionales de normalización (organismos miembros de ISO).

El trabajo de preparación de las normas internacionales normalmente se realiza a través de los comités técnicos de ISO. Cada organismo miembro interesado en una materia para la cual se haya establecido un comité técnico, tiene el derecho de estar representado en dicho comité. Las organizaciones internacionales, públicas y privadas, en coordinación con ISO, también participan en el trabajo. ISO colabora estrechamente con la Comisión Electrotécnica Internacional (CEI) en todas las materias de normalización electrotécnica.

⁵⁴ ENTREVISTA con Pedro Ignacio Anaya Rodríguez, Director de Relaciones Industriales de CARLIXPLAST LTDA. 25 de Noviembre de 2003.

Las Normas Internacionales son editadas de acuerdo con las reglas establecidas en la Parte 3 de las Directivas ISO/CEOI.

La Norma Internacional ISO 9001, fue preparada por el Comité Técnico ISO/TC 176, Gestión y Aseguramiento de la Calidad, Subcomité SC 2, Sistema de la Calidad.

La tercera edición de la Norma ISO 9001 anula y reemplaza la segunda edición (ISO 9001:1994), así como a las Normas ISO 9002:1994 e ISO 9003:1994.”⁵⁵

2.5.1 Generalidades:

“La adopción de un sistema de gestión de la calidad debería ser una decisión estratégica de la organización. El diseño y la implementación del sistema de gestión de la calidad de una organización están influenciados por diferentes necesidades, objetivos particulares, los productos suministrados, los procesos empleados y el tamaño y estructura de la organización. No es el propósito de esta Norma Internacional proporcionar uniformidad en la estructura de los sistemas de gestión de la calidad o en la documentación.

Esta Norma internacional pueden utilizarla partes internas y externas, incluyendo organismos de certificación, para evaluar la capacidad de la organización para cumplir los requisitos del cliente, los reglamentarios y los propios de la organización.

Enfoque basado en procesos: *Esta Norma Internacional promueve la adopción de un enfoque basado en procesos cuando se desarrolla, implementa y mejora la eficacia de un sistema de gestión de la calidad, para aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos.*

Para que una organización funciones de manera eficaz, tiene que identificar y gestionar numerosas actividades relacionadas entre si. Una actividad que utiliza recursos, y que se gestiona con el fin de permitir que los elementos de entrada se transformen en resultados, se puede considerar como un proceso. Frecuentemente el resultado de un proceso constituye directamente el elemento de entrada al siguiente proceso.

⁵⁵ ICONTEC. Norma Técnica Colombiana NTC-ISO 9001. Sistemas de Gestión de la Calidad Requisitos. 2ª actualización. Prólogo.

La aplicación de un sistema de procesos dentro de la organización, junto con la identificación e interacciones de estos procesos, así como su gestión puede denominarse como “enfoque basado en procesos”.

Una ventaja del enfoque basado en procesos es el control continuo que proporciona sobre los vínculos entre los procesos individuales dentro del sistema de procesos, así como sobre su combinación e interacción.

Un enfoque de este tipo, cuando se utiliza dentro de un sistema de gestión de la calidad enfatiza la importancia de:

- a. La comprensión y el cumplimiento de los requisitos*
- b. La necesidad de considerar los procesos en términos que aporten valor*
- c. La obtención de resultados del desempeño y eficacia del proceso*
- d. La mejora continua de los procesos con base en mediciones objetivas⁵⁶.*

2.5.2 Sistema de Gestión de la Calidad en Recursos Humanos: En la Norma ISO, lo correspondiente al área de Recursos Humanos se encuentra contemplado en el numeral 6 que se describe a continuación

“GESTIÓN DE LOS RECURSOS

PROVISIÓN DE RECURSOS

La organización debe determinar y proporcionar los recursos necesarios para:

- a. Implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia y,*
- b. Aumentar la satisfacción mediante el cumplimiento de sus requisitos*

RECURSOS HUMANOS

Generalidades

El personal que realice trabajos que afecten a la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencias apropiadas.

⁵⁶ ICONTEC. Op.cit. i - ii

Competencia, toma de conciencia y formación: La organización debe:

- a. determinar la competencia necesaria para el personal que realiza trabajos que afectan a la calidad del producto*
- b. proporcionar formación o tomar otras acciones para satisfacer dichas necesidades*
- c. evaluar la eficacia de las acciones tomadas*
- d. asegurarse de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo contribuyen al logro de los objetivos de la calidad, y*
- e. Mantener los registros apropiados de la educación, formación, habilidades y experiencia”⁵⁷.*

⁵⁷Ibíd., P. 26-29.

3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

3.1 HISTORIA DE CARLIXPLAST LTDA

“En 1946, Carlos Julio Calixto Cely, se traslada a Bucaramanga para arrendar un local en la plaza de mercado central e iniciar actividades vendiendo artículos de cacharrería; en 1956, se traslada a un local situado en el centro de la ciudad.

Debido a la inestabilidad de su negocio, surge en 1970 la idea de comercializar productos de polietileno; en 1971 inicia vendiendo rollos y bolsas de polietileno, el cual fue aumentando gradualmente la comercialización del producto.

Con el paso del tiempo fue constituyéndose en una empresa familiar ya que comenzaron a trabajar junto con Don Carlos, su esposa y dos de sus hijos. Ya en 1975 se hizo necesaria la contratación de personal, y para este año se contaba con dos selladores manuales y en 1978 el número de selladores ascendió a diez.

En abril de 1978, Don Carlos realiza la compra de la primera extrusora; posteriormente en agosto del mismo año firma con la misma empresa la compra de una segunda extrusora.

Para poder montar esta maquinaria se realiza la adecuación de una pequeña bodega de propiedad de la familia, situada en la carrera 14 con calle 31, pero dada la distancia entre este local y el de la carrera 15 (central), se optó por arrendar un amplio local diagonal a la bodega localizado en la carrera 14 No. 31-23 con el fin de abrir un nuevo punto de venta y bodega principal.

En estos primeros años se presenta un rápido crecimiento en producción y ventas de materiales de polietileno. En 1980 ingresan a la empresa dos hijas del Señor Carlos Calixto y un contador, quienes replantean la parte administrativa y contable. Ante el incremento considerable del personal de sellado manual y la necesidad de aumentar la producción de bolsas, Don Carlos decide en 1982 comprar la primera selladora automática.

A la vez se adquiere la tercera extrusora. Así, debido al incremento constante de las ventas en los años 1982 – 1984 y con el deseo de crecer, se adquirieron nuevos equipos. A principios de 1985, la empresa pasa de una persona natural a una sociedad de responsabilidad limitada mediante cesión del 50% del patrimonio de Don Carlos a sus ocho hijos. Al crearse la sociedad, la empresa paso a llamarse CARLIXPLAST LTDA. En este año se adquieren nuevas maquinas, y con estas el área disponible de de la planta se llenó, originando dificultades para el manejo de materiales, transito de personal, aumento del nivel de ruido y problemas de higiene.

Debido a los anteriores inconvenientes se estudiaron varias alternativas, entre esas la posibilidad de compra de un terreno en el Parque Industrial de Bucaramanga, idea que solo se materializaría a mediados de 1989. En el transcurso de 1985 a 1989, la empresa adquiere más maquinaria y el personal empieza a aumentar rápidamente, dando de esta manera un gran incremento de la empresa en el sector de los plásticos.

La construcción de la planta en el Parque Industrial de Bucaramanga se termino el 21 de septiembre de 1989 y se inician las actividades productivas, se reestructura el departamento de producción, creándose nuevos cargos y aumentado el personal operativo. En 1993 la empresa adquiere mas maquinaria aumentando de esta forma la capacidad de extrusión, sellado e impresión de la empresa.

A partir de 1995, CARLIXPLAST LTDA, ve la necesidad de construir su propia sede en el centro de Bucaramanga para dar solución a los problemas de almacenamiento de productos terminados y comodidad para sus clientes; es cuando se decide adquirir un lote localizado en la calle 33 No. 11-83. En 1996 se diseña e inician los trabajos de construcción de la que hoy es su sede principal⁵⁸

⁵⁸ Manual de Inducción Carlixplast Ltda. P. 2 - 3

3.2 RUMBO CORPORATIVO.

POLÍTICA DE CALIDAD

“Trabajamos en la producción y mercadeo de rollos y bolsas plásticas con impresión flexográfica de excelente calidad, valiéndonos para ello de personal calificado, materia prima original un excelente servicio y entrega oportuna para lograr la satisfacción de nuestros clientes, características que nos consolidan en el mercado local y nos proyectan en el mercado empaques flexibles del país”

“EXPERIENCIA CON CALIDAD”

MISIÓN

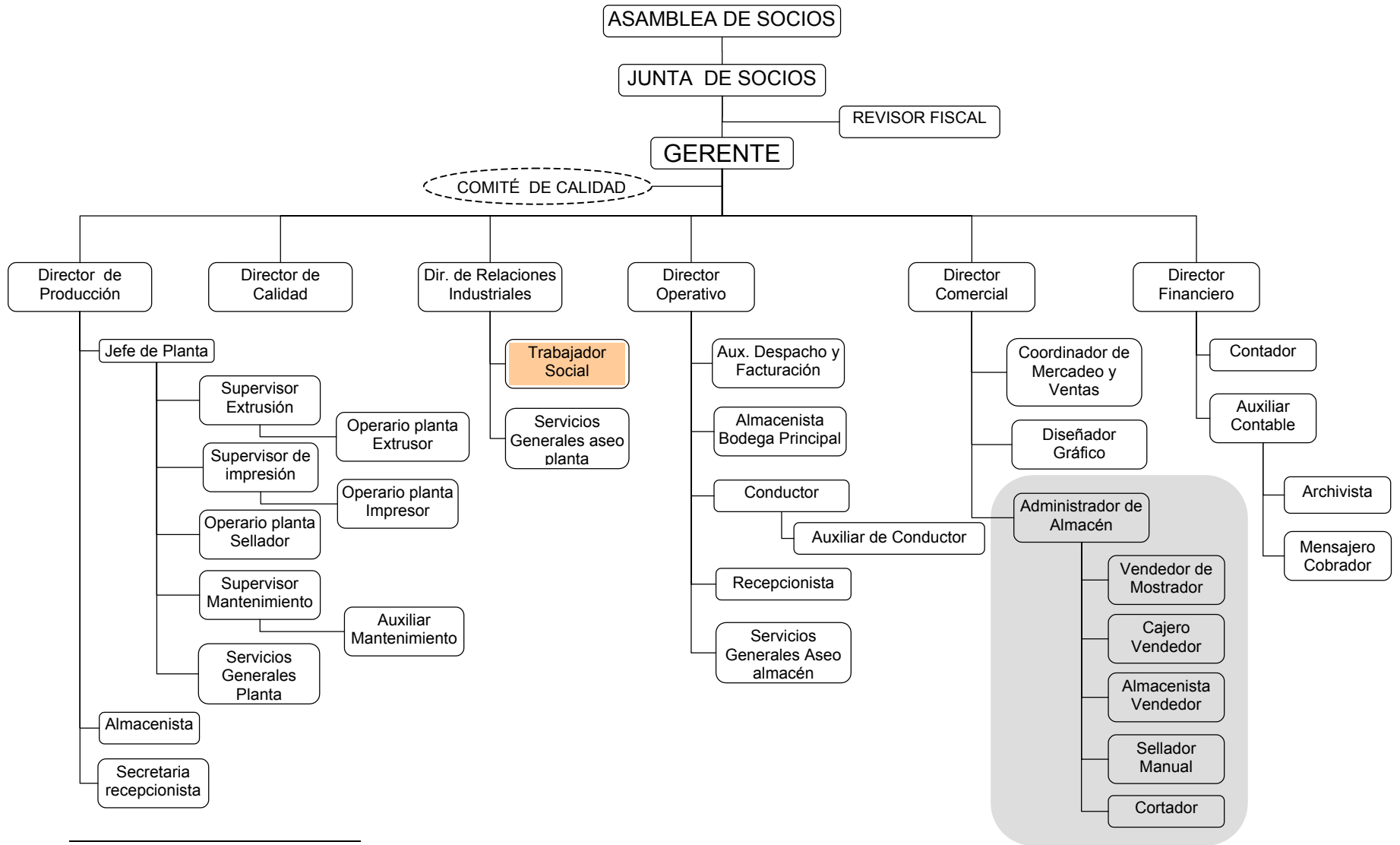
“Somos una empresa líder en el oriente colombiano, dedicada a la producción y mercadeo de rollos y bolsas de polietileno y polipropileno con impresión flexográfica, dirigidos a personas y empresas, para satisfacer sus necesidades de empaquetar, proteger, conservar y diferenciar sus productos por medio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

VISIÓN

“CARLIXPLAST Ltda. Desea mantener su liderazgo en el ámbito regional como productora y comercializadora de empaques plásticos de alta calidad y alcanzar en el año 2006 una mayor participación en el mercado nacional, mediante la implementación de un Sistema de Gestión de la Calidad y la adquisición de nueva tecnología para aumentar su productividad.”⁵⁹

⁵⁹ Ibid. P.6

3.3 ORGANIGRAMA CARLIXPLAST LTDA.⁶⁰



⁶⁰ Ibid., P. 8

3.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE CARLIXPLAST LTDA

La estructura interna de CARLIXPLAST LTDA, se encuentra compuesta por 7 áreas específicas interdependientes y con una relación jerárquica claramente definida.

1. ÁREA DIRECTIVA: Compuesta por:

- Gerente General
- Asamblea de Socios
- Junta de Socios
- Revisor Fiscal
- Comité De Calidad

Dentro de esta área se encuentran los Directores de cada una de las áreas de la empresa:

- Director de Planeación y producción
- Director Operativo
- Director Comercial
- Director Financiero
- Director de Calidad
- Director de Relaciones Industriales

2. ÁREA DE PRODUCCIÓN: Ubicada en el Parque Industrial de Bucaramanga.

El área de producción esta dividida en 4 zonas específicas:

- Extrusión
- Impresión
- Sellado
- Recuperado

También ubicamos dentro de esta área la sección de Mantenimiento mecánico en donde se encuentra:

- Supervisor de Mantenimiento

- Auxiliar de Mantenimiento.

3. ÁREA COMERCIAL: Dentro de esta área se encuentra:

- Coordinador de mercados
- Diseñador Grafico

4. ÁREA FINANCIERA:

- Contador
- Auxiliar contable
- Mensajero cobrador

5. ÁREA OPERATIVA:

Con sede en el Almacén principal, coordina las diferentes actividades complementarias a los procesos de venta en los almacenes:

- Auxiliar de despacho y facturación
- Almacenista Bodega principal
- Conductor
- Auxiliar de conductor
- Recepcionista
- Conductor de seguridad
- Servicios generales – Aseo.

También coordina las actividades comerciales que se realizan en los diferentes puntos de venta:

- Administrador de almacén
- Almacenista vendedor
- Cajera vendedora
- Vendedor de mostrador
- Cortador
- Selladora manual

6. ÁREA DE CALIDAD

Esta área recién implementada ante la necesidad de organizar y dirigir los procesos de mejoramiento continuo que se están llevando a cabo en proceso de certificación ISO 9000.

7. ÁREA DE RELACIONES INDUSTRIALES

Esta área es la que se está encargando actualmente de dirigir los procesos de Recursos Humanos, en cabeza de su Director, Ing. Pedro Ignacio Anaya R.

- Trabajadora Social (practicante)
- Secretaria recepcionista

3.5 DESCRIPCIÓN SOCIODEMOGRÁFICA

CARLIXPLAST LTDA, actualmente cuenta con 105 empleados los cuales se encuentran distribuidos de acuerdo a las áreas de trabajo específicas (productiva, comercial, directiva), cada uno con sus respectivas funciones, responsabilidades, necesidades y un tipo de relación entre compañeros muy singular.

La distancia geográfica entre la planta de producción y los puntos de venta indirectamente se refleja en el tipo de interacción entre el personal de la empresa. Es fácilmente perceptible un distanciamiento en el trato de los operarios y personal administrativo de la fábrica con los empleados de los almacenes. No se evidencia discordias ni conflictos, pero sí una dificultad por parte de algunos miembros de los dos sectores de integrarse con facilidad en los espacios en los que se propicia la vinculación de todo el personal en una misma actividad.

Otro factor también producto de esta separación geográfica de los procesos es la distribución por géneros de la población que labora en la empresa. Como exigencia propia del proceso, la fábrica requiere en su mayoría de hombres para realizar las labores de producción, mientras que en los almacenes donde se

atiende directamente a los clientes, se requiere contar con la presencia del género femenino para cargos específicos como recepcionista, cajeras, vendedoras de mostrador y servicios generales; también requieren mujeres para otras labores que no requieren de gran esfuerzo físico como: selladoras manuales, archivista, y en algunos cargos directivos: Administradora de almacén o en el área contable.

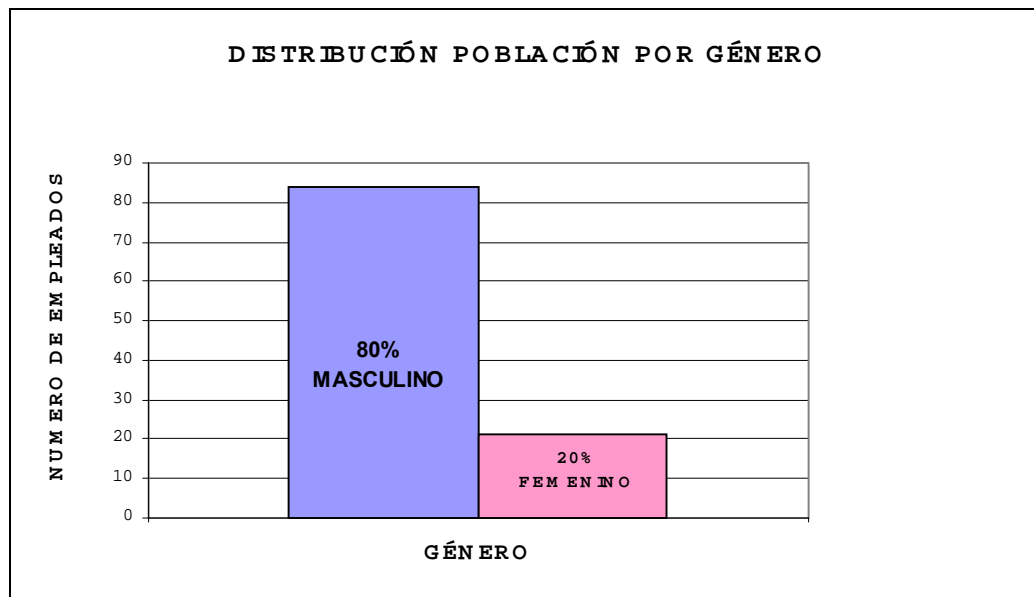
Los empleados de la empresa se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Tabla 3. Distribución de la Población de Carluxplast por Género

PLANTA DE PRODUCCIÓN	
GÉNERO MASCULINO	GÉNERO FEMENINO
59	2
ALMACENES	
25	19

Fuente: Alba Yaneth Clavijo Cortes

Gráfico 2. DISTRIBUCIÓN DE LA POBLACIÓN LABORAL DE CARLIXPLAST LTDA POR GÉNERO



Fuente: la autora.

A continuación se describe como esta conformado el grupo humano de trabajo en la empresa.

Se clasifica el personal de la empresa por variables como género, edad, escolaridad, estado civil, ingresos, vivienda, aspiraciones personales. La idea de presentar la siguiente tabla es la de exponer como el predominante dentro de la población laboral de la organización se encuentra ubicada en un nivel de alta escolaridad y un personal joven, características que facilitan los procesos de aprendizaje y capacitación, los cuales son el tema central del presente trabajo.

Tabla 4. PERFIL SOCIODEMOGRÁFICO CARLIXPLAST LTDA

VARIABLE	RESULTADOS
GÉNERO	80% Género masculino 20% Género Femenino
EDAD	< de 20 años: 1 20 – 29 años: 46 30 - 39 años: 39 > de 40 años: 19
ESTADO CIVIL	Casados: 38 Unión Libre: 6 Solteros: 61
ESTUDIOS	Universitarios: 8 Técnicos: 20 Secundarios: 73 Primarios: 4
VIVIENDA	Propia: 28 Arriendo: 42 Familiar: 35
INGRESOS MENSUALES	1 a 2 SMMLV.....62 2 a 3 SMMLV.....22 3 a 4 SMMLV.....12 > 4 SMMLV..... 9
ASPIRACIONES A CORTO PLAZO	Estudiar una carrera: 43 Independizarse económicamente: 39 Adquirir vivienda propia: 25

Fuente: Alba Yaneth Clavijo

La siguiente es la descripción sociodemográfica por cada una de las áreas que componen la organización.

3.5.1 Departamento de producción: *Esta* Departamento se encuentra ubicada en la planta de producción en el Parque Industrial de Bucaramanga (P.I.B) Calle D No. 219. Cuenta con 61 personas ubicadas en 5 áreas específicas: Área de Sellado, Área de Extrusión, Área de impresión, área de servicios Generales, área Administrativa,. En este Departamento se procesa la materia prima y se convierte en los productos finales que pasan a ser comercializados.

- **ÁREA DE SELLADO**

En esta área se sella los rollos de polietileno o polipropileno, algunos han pasado por el proceso de impresión dependiendo de las especificaciones de los pedidos. El área de sellado está compuesto por 33 operarios.

Los operarios selladores se encuentran distribuidos en 3 turnos de trabajo (Turno A, B y C). Los turnos al igual que para todos los operarios de la planta es de 12 hora diarias en horario diurno y nocturno, cada 3 días tienen un día de descanso. Las funciones propias del operario sellador tienden a ser muy individuales; cada operario trabaja en su máquina sin necesidad de interrelacionarse de forma permanente.

El ambiente de camaradería que se da entre los selladores es el más notorio entre todos los operarios de la planta.

Como todo Sistema, dentro del área de sellado se presentan subgrupos que se han conformado ya sea por coincidir en el turno de trabajo o por proximidad al lugar de residencia. La presencia de estos subgrupos se hace evidente en los descansos, en donde comparten los alimentos reunidos en alguna de las mesas que se encuentran ubicadas en la cafetería; además son por lo general en estos mismos subgrupos como siempre se reúnen para participar o ubicarse durante las diferentes actividades programadas por la empresa.

Sellado es el área que tiene mayor número de miembros, es un grupo homogéneo en edad y nivel sociocultural.

Dentro del conjunto de operarios selladores se puede identificar 4 subgrupos basados en las actitudes y/o respuestas generales comunes por parte de los operarios ante diversas actividades o procesos desarrollados por Recursos Humanos, aunque no significa que los selladores se agrupen por ésta características:

- Actitud conflictiva: Nunca están conformes con las actividades programadas por la empresa. Siempre esperan recibir más de la empresa.
- Actitud tímida: Son aquellos trabajadores que tienen inquietudes, sugerencias pero que siempre buscan la intersección de alguien más “allegado” (según su concepto) para que expresen sus ideas.
- Actitud indiferente: Aquellos trabajadores que se limitan en asistir al trabajo, cumplir muy bien sus funciones, pero no participan de ninguna actividad relacionada con la empresa, a menos que sea de carácter obligatorio. No opinan nunca en reuniones o espacios brindados para debatir nuevos métodos de trabajo.
- Actitud de incondicionalidad: Son los operarios que siempre están dispuestos a participar en cualquier actividad programada: actividades de capacitación, jornadas deportivas, expresan sus opiniones y se convierten en los voceros de aquellos que no se animan a hablar en público o ante el Director de Relaciones Industriales.

Los selladores, el 65% son solteros, y jóvenes, por lo tanto sus expectativas son progresar, estudiar y capacitarse. Varios de los operarios ven el trabajo en CARLIXPLAST, como la oportunidad de ahorrar para poder empezar una carrera técnica.

Sin embargo, también se presenta un factor negativo que dificulta la posibilidad de realizar sus aspiraciones, y es el alto grado de endeudamiento en que se encuentran los operarios. Es frecuente encontrar entre los selladores (casados y solteros) casos de empleados que tienen deudas contraídas con Bancos o Corporaciones, lo cual les genera descuentos mensuales significativos.

Por lo general las causas de estas deudas son: compra de motos, préstamos para comprar casa (en el caso de los operarios casados), compra de electrodomésticos o para pagar deudas mayores contraídas con anterioridad.

Aunque el trabajo es individual, en sellado se encuentra un factor negativo que repercute en el ambiente laboral del área y de la fábrica en general; el chisme y los comentarios entre los operarios son muy frecuentes generando apatía y la “sensación de sospecha” entre todos los operarios.

- **ÁREA DE IMPRESIÓN:**

En esta área se aplica la técnica de la impresión flexográfica en los rollos de polietileno o polipropileno que lo requieren. Se cuenta con 2 máquinas Impresoras que trabajan a 4 o 6 tintas. Esta sección se encuentra compuesta por 7 operarios selladores, los cuales deben dividirse en 2 grupos para trabajar las 2 máquinas en 2 turnos.

Los operarios impresores laboran también en turnos de 12 horas (diurno/nocturno) con rotación semanal.

Dentro de este grupo se resalta el liderazgo de 2 de los operarios, fundamentado en los años de experiencia que tienen en el oficio de la impresión flexográfica. Cada uno de ellos lidera los turnos de trabajo. Este reconocimiento de la antigüedad en la empresa causa en ocasiones inconformismo entre los otros

miembros del equipo de trabajo ya que ven limitada la oportunidad de demostrar sus conocimientos y destrezas en el oficio.

Impresión es el grupo de trabajo que más se aproxima a ser un verdadero equipo de trabajo. Son muy unidos en el aspecto laboral, y se fomenta entre ellos un ambiente de confianza e igualdad. El diálogo ha sido para el grupo de impresores la mejor estrategia para hacer agradable y altamente productivo su ritmo de trabajo.

Las responsabilidades que cada uno tiene como padres de familia o jefes de hogar, los hace un poco más razonables en el manejo del dinero que ganan y su prioridad más grande es adquirir vivienda propia.

Aunque se presentan diferencias de caracteres entre los impresores, el trabajo no se afecta, pues entre ellos se ha dejado claro que los conflictos personales que puedan llegar a generarse no se tratan dentro del trabajo.

Dentro de este pequeño grupo también se encuentra una clasificación basada en actitudes de los empleados frente al trabajo con Recursos Humanos:

- Actitud de Liderazgo: representado por dos miembros que tienen mayor tiempo de trabajar en la empresa y en el área de impresión. Esto les da liderazgo entre sus compañeros. Parte ha sido por el reconocimiento que los directivos hacen de ellos, ya que todo problema o inquietud sobre el trabajo en impresión siempre se busca a estos dos trabajadores para solucionarlos. Este reconocimiento les ha dado el papel de voceros del grupo.
- Actitud Tímida: Este grupo está conformado por 4 operarios impresores, que aunque conocen muy bien su oficio, sienten que la empresa no confía en su experiencia. Además por su personalidad poco bulliciosa, se hacen notar menos, sin embargo cuando tienen la

oportunidad de expresar sus ideas lo hacen con seguridad. Aunque por lo general ellos delegan a sus dos compañeros más antiguos la función de expresar inconformidades ante los directivos.

- El líder innato: Se destaca la presencia de un operario, que aunque es el de menor tiempo de trabajo en CARLIXPLAST, tiene la capacidad de organizar y dinamizar el trabajo en el área. Además es un trabajador que participa voluntariamente en todas las actividades que la empresa promueve: Salud ocupacional, jornadas deportivas, capacitaciones etc. Es una persona muy activa, siempre está proponiendo ideas novedosas. Influye positivamente en el desempeño de los demás operarios.

- **ÁREA DE EXTRUSIÓN:**

Los operarios extrusores son los que tienen la función de transformar el polietileno de alta y baja densidad en rollos plásticos listos para ser tratados flexográficamente o para sello y corte.

Los extrusores tienen el mismo turno que los impresores. Por sus funciones propias del proceso productivo, ésta área requiere de un alto nivel de trabajo en equipo y sobre todo de buenas relaciones interpersonales.

Sin embargo se presentan dificultades en la comunicación entre ellos; la antigüedad tiene gran valor en el trato personal y en el desarrollo del trabajo. El conocimiento en su oficio los hace sentirse muy orgulloso y seguros de su estabilidad y reconocimiento de parte de los demás miembros de la empresa.

En el área de extrusión, la carga laboral durante la jornada de trabajo no facilita la formación de espacios donde se pueda intercambiar apreciaciones. Motivo que no propicia el vínculo estrecho entre el grupo de trabajo, como si sucede en el área de impresión. El ingreso de un nuevo miembro genera inicialmente un ambiente

laboral desfavorable. Se evidencia actitudes y situaciones de rechazo al cambio propuesto por nuevos miembros debido al gran peso que tiene la Tradición sobre ellos. Un factor negativo visible en el ambiente de trabajo ha sido los problemas económicos de algunos integrantes de la sección de extrusión, pues afectan el temperamento de los empleados, truncando los canales de comunicación necesarios en la ejecución de sus labores. Repercute en la demora durante el proceso productivo y en el incremento de material no conforme (o mal elaborado). Dentro de Extrusión se encuentran personas con caracteres muy fuertes que constantemente chocan, sobre todo si el ritmo de trabajo en el momento es muy alto.

- **SERVICIOS GENERALES**

El área de Servicios Generales está dividido en dos oficios específicos: Aseo y Recuperado de materia prima.

RECUPERADO DE MATERIA PRIMA: Está a cargo de un único operario, el cual desempeña en una zona separada del resto de la fábrica.

Posee un nivel de escolaridad primaria; su prioridad más grande es la de vivienda propia (necesidad aún no está satisfecha); es casado. Las relaciones interpersonales que debe sostener con los demás operarios de la planta son muy esporádicas. La hora del almuerzo o los descansos son los momentos de intercambio con sus compañeros.

Su trabajo exige de alto esfuerzo físico, las condiciones climáticas (calor) y factores como el ruido y el aislamiento fomentan un constante estado de estrés para el trabajador; sin embargo es destacable la actitud positiva y siempre dinámica de la persona encargada actualmente de este trabajo.

ASEO: Actualmente está a cargo de una mujer de escolaridad primaria, con tres años de antigüedad en la empresa, casada y para quien su prioridad más grande es ofrecerle bienestar y estudio a sus hijos. Por su labor diaria, la encargada del

aseo debe mantener contacto con todos los operarios así como con los funcionarios administrativos y directivos. Posee un genio fuerte, lo cual genera en ocasiones conflictos con algunos miembros de la fábrica (operarios)

- **ÁREA ADMINISTRATIVA Y DIRECTIVA**

Las funciones propias de cada uno de los cargos y el espacio físico asignado a ellos marcan un distanciamiento con el personal operativo. Las personas encargadas de trabajar en las oficinas administrativas de la fábrica son vistas por el resto de operarios en ciertas ocasiones como “intercesores” ante los directivos, pues su constante contacto con los jefes, es sinónimo de confianza e influencia.

El ambiente al interior de las oficinas es calmado, las ocupaciones no permiten espacios muy frecuentes para relacionarse de manera informal, sino en aspectos netamente laborales. Los descansos y la hora del almuerzo es la propicia para desarrollar tertulias entre los funcionarios administrativos.

- **JEFES DE PRODUCCIÓN Y SUPERVISORES DE PROCESO.**

Los jefes de producción son las personas con mayor experiencia y antigüedad en la empresa. Empleados que cuentan con 20 años de estar vinculados a CARLIXPLAST.

Algunos han ejercido funciones en otros cargos por eso tienen mayor disponibilidad de explicar o de orientar a los operarios cuando solicitan su ayuda.

Los jefes de producción rotan semanalmente, así que comparten con todos los operarios de la fábrica. Están muy vinculados con las actividades adicionales que desarrolla la empresa. Pertenecen al COPASO, y lideran procesos de cambio y organización a nivel interno.

Los jefes de producción procuran guardar las distancias con los demás operarios, aun que en ocasiones esto genera inconformidad entre los empleados. Aunque los jefes también tienen facilidades de acceder a hablar con los directivos, muy pocas veces el personal de la planta, ven como intermediarios a sus jefes directos. El constante ambiente de sospecha hace que se reserven cualquier tipo de comentario adicional en presencia de los supervisores.

3.5.2 Departamento comercial: El área comercial de CARLIXPLAST LTDA, se encuentra ubicada en el centro de la ciudad de Bucaramanga, distribuido en 4 puntos de ventas:

Almacén Principal: Calle 33 No. 11-83 PBX: 6428833

Sucursales: Calle 33 No. 14-57 PBX- Ext. 122

Carrera 15 No. 33-76 PBX- Ext. 119

Carrera 14 No. 31-39 PBX- Ext. 121

Su función la venta y distribución de los productos elaborados en la Planta de Producción y otros productos afines.

En el Almacén Principal se encuentra la parte Administrativa de la empresa: el área Operativa, Financiera, Comercial y la Gerencia.

La organización de los almacenes está encabezada por los Directores de cada Área y los Administradores de los Puntos de Venta, quien tienen a su cargo un equipo de trabajo conformado por vendedores de Mostrador, almacenistas, selladores manuales, cortadores, cajeros vendedores, conductores, auxiliares de camión, mensajero y de servicios generales (aseo)

Dentro de las otras áreas de comercialización se cuenta con el apoyo de profesionales en: Diseño Grafico, Mercadeo, Contaduría. Adicionalmente, según lo exige la Legislación Colombiana, se concede la oportunidad a estudiantes SENA en etapa práctica para que cumpla con su requisito académico en la

empresa mediante la ejecución de funciones en cargos como: archivista, auxiliar contable, Almacenista – Bodeguero, entre otros cargos.

Para describir el ambiente social que se vivencia en los almacenes de CARLIXPLAST LTDA, es necesario desglosar por secciones como se presenta a continuación:

- **DIRECTIVOS Y ADMINISTRADORES DE ALMACEN.**

Está compuesta por 8 miembros de la familia Calixto Oviedo y por dos administradores sin vínculos familiares.

La mayor parte de los Directivos y Administradores tienen estudios universitarios (Contaduría, Administración de Empresas o Mercadeo), quienes no poseen título universitario convalidan su escolaridad con una reconocida experiencia y conocimiento de los procesos de la empresa, especialmente el comercial.

Los integrantes de la familia Calixto Oviedo, junto con el Director de Planeación y Producción quien está ubicado en la fábrica, conforman la Junta de Socios, y todas las decisiones concernientes a la empresa son tomadas por consenso familiar.

A nivel interno de la Junta Directiva, frecuentemente se presentan discrepancias por diferencia de caracteres y formas de visualizar a la empresa.

Área Comercial y de Diseño:

Esta sección está dirigida por el Director comercial: señor LUIS CARLOS CALIXTO OVIEDO. A su cargo están los diferentes puntos de venta (administradores de almacenes), el Coordinador de Mercados y el Diseñador Grafico.

Diseño, se encuentra ubicado en el almacén principal y trabaja en equipo con el profesional en mercadeo. El nivel de formación de los dos funcionarios, y la afinidad en personalidades han hecho de esta sección una de las mas destacables de la empresa. El trabajo en equipo es el fuerte de esta área de trabajo.

Puntos de venta: Describir el ambiente que se desarrolla en los almacenes, implica describir como son las relaciones de cada punto de venta, ya que son notorias las diferencias en el ambiente o en el estado de satisfacción laboral de los empleados variando de un almacén a otro.

Los agentes que influyen en el ambiente laboral a nivel de almacenes son:

- Temperamento y carácter del Administrador del Almacén
- Ubicación geográfica del almacén
- Nivel de trabajo que se maneje (conurrencia de público, cantidad de mercancía)
- Número de empleados con que cuenta el punto de venta.

Sin embargo se presenta un hecho marcado a nivel de los almacenes y es cierto grado de machismo en la colaboración brindada entre compañeros de trabajo. En los almacenes, al igual que en la fábrica, la mayoría de trabajadores son hombres, aunque en el departamento comercial se cuenta con una representación femenina de 13 empleadas.

Aunque los empleados del área comercial no están reunidos en una misma instalación física, tienen más espacios para la integración: conferencias, charlas informativas de la empresa, celebración de cumpleaños). Estos momentos han permitido un grado de unión notable entre los empleados del departamento el cual se refleja cuando hay integración total de la empresa.

La distancia entre los diferentes puestos de trabajo, disminuye las situaciones de chisme (aun que se presenta pero en proporción inferior a la planta) y no se aprecia un círculo de sospecha entre los trabajadores de los almacenes.

En los almacenes se presenta rotación de personal, por lo que permite comunicación permanente entre todos los puntos de venta. Las relaciones interpersonales se dan de forma cordial y existe mayor integración.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

4.1 DIAGNÓSTICO INICIAL

En el momento que ingresa la practicante de Trabajo Social se estaba llevando a cabo un proceso de acercamiento con los empleados por medio de la ejecución de entrevistas cara a cara y las Visitas Domiciliarias; faltaba por terminar de realizar estas dos actividades y entregar un informe completo sobre los resultados hallados en dicho proceso.

Dentro de las labores propias del área de Recursos Humanos (aunque no está definida como tal), Trabajo Social inició su labor, asistiendo y participando en las reuniones del COPASO efectuadas en la fábrica, acompañando el Programa de Orden y Aseo (5S) que centraba la atención y el interés total.

El COPASO está conformado legalmente con los parámetros exigidos a partir del año 1994 por el Ministerio de Trabajo, hoy Ministerio de Protección Social, pero fue reorganizado efectivamente y con resultados favorables a partir del 21 de mayo de 2000, cuando ingresaron empleados con notorias habilidades de liderazgo, quienes se han comprometido con las diferentes actividades, movilizándolo a los otros miembros del equipo.

Para comprender las situaciones propias de la organización que determinan el rumbo de la práctica y el presente trabajo de grado se requiere hacer un mapa de la empresa a partir del momento en que ingresa la estudiante a intervenir profesionalmente. Es necesario por tanto describir detalladamente una serie de variables que contemplan la organización a nivel: administrativo y operativo, escudriñando las relaciones interpersonales, el uso de la autoridad, la

retroalimentación mutua empleado-empresa, entre otros factores que permiten obtener una visión clara de las fortalezas y debilidades sociales de la empresa, las cuales se convierten a su vez en la materia prima para el profesional encargado de laborar con el factor humano, fortaleciendo el capital más importante y gestor del progreso dentro de la organización: “el Hombre”.

Para exponer la información recolectada y que hace parte del diagnóstico inicial del proceso de intervención en la Empresa, se ha empleado las variables evaluadas en el proceso de medir el CLIMA ORGANIZACIONAL, modelo propuesto por el Profesor Carlos Eduardo Torres en su asignatura de Administración Social dictada a estudiantes de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander. El presente modelo de presentar el Clima organizacional es usado para caracterizar una organización sobre la base teórica de F. Herzberg.

Este modelo presenta 9 variables relacionadas con el tipo de relaciones que se desarrollan a nivel interno, entre empleados como con los directivos; el grado de satisfacción por parte del empleado ante los diferentes beneficios que le brinda la empresa, entre otros aspectos. Las variables a exponer en este Diagnóstico inicial son:

- *ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA*
- *CALIDAD Y APOYO*
- *CALIDAD TÉCNICA DE LA SUPERVISION*
- *DESARROLLO EN EL TRABAJO*
- *INTERÉS POR EL TRABAJO EN SI MISMO*
- *MOTIVACIÓN*
- *POTENCIAL DE LOGRO*
- *SALUD OCUPACIONAL*
- *TRABAJO Y VIDA PERSONAL*

- **ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA:** Esta primera variable a analizar viene definida como aquellos elementos relacionados directamente con la misión, objetivos, políticas y el funcionamiento de la entidad. Producto de la implementación de la Norma ISO 9001:200, la empresa ha definido el rumbo corporativo basado en los principios básicos de calidad.

Mejoramiento continuo, calidad en materias primas/ procesos /productos, y personal competente han sido las directrices fundamentales para la redacción, formación y aplicación de las políticas y los objetivos trazados por el Comité de Calidad de la empresa.

Un aspecto favorable ha sido que los componentes del rumbo organizacional han sido efectivamente comunicados y explicados a cada uno de los empleados por medio de exposiciones, talleres o por la constante publicación en las carteleras (fábrica y almacenes).

En cuanto a la claridad organizacional, Carlixplast ha dedicado un especial interés en definir y exponer a su personal administrativo y operativo hacia donde va encaminado todos los esfuerzos y el potencial de la empresa así como hasta donde se quiere llegar. Sin embargo algunos miembros del personal (especialmente los de mayor antigüedad) asimilan el rumbo corporativo como los **deberes** que ellos tienen que realizar para hacer que la empresa crezca, pero ellos no se ven directamente como beneficiarios y artífices de un proceso de mejora.

- **CALIDAD Y APOYO:** Contempla la cordialidad y calidad en las relaciones que se dan a nivel interno en la empresa: entre compañeros. Esta dada por características como el respeto mutuo, el trabajo en equipo, la tolerancia, el buen trato presente entre los empleados de la organización, que se refleja en el armonioso o tenso clima laboral.

Aquí se puede evidenciar como factores que afectan el ambiente laboral de trabajo, especialmente a nivel de los operarios de la fábrica una sensación constante de “sospecha”, es decir el buscar segundas intenciones a las actividades programadas, especialmente cuando es el Director de Relaciones Industriales quien las organiza.

También, se presenta la “sospecha” entre compañeros, señalándose entre ellos determinados empleados como “aliados” e informantes de los directivos.

La tradición y la antigüedad tienen gran peso entre los trabajadores de la organización; especialmente para aquellos que cuentan con más de 10 años en la empresa. Es señal de respeto y los demás consideran que gozan de ciertas “garantías” en comparación con sus compañeros de menor antigüedad. Éstas son concepciones que están a nivel operativo.

- **CALIDAD TÉCNICA DE LA SUPERVISIÓN:** Identifica factores negativos que afectan el estado de bienestar y la motivación dentro del personal de la empresa. Uno de ellos es la barrera implícita que existe en la comunicación entre la parte operativa y los directivos. Esto es apreciable tanto a nivel de la fábrica como en los almacenes.

Las causas según las respuestas obtenidas de las entrevistas cara a cara, varían dependiendo de la ubicación del trabajador dentro de la organización. En la fábrica por parte de los empleados es apreciable un cierto estado de temor al expresar sus inconformidades o sugerencias, aseverando que no se tienen en cuenta o que pueden ser motivos para problemas posteriores con sus jefes inmediatos o con sus compañeros.

Por lo tanto el grado de participación dentro de la fábrica es reducido y se limita a unos cuantos que siempre son los que participan o expresan sus

inquietudes abiertamente. En los almacenes, el temor está sustentado en la no clara definición de las líneas de mando. Como la empresa es de carácter familiar, cada uno de los miembros de la familia vinculados a la empresa en cargos directivos, emiten ordenes a los empleados que en ocasiones contradicen con otras tareas recibidas con anterioridad asignadas por otro de los directivos; cada uno a su vez exige el cumplimiento de sus decisiones lo cual produce un ambiente laboral incomodo y desconcierta a los empleados que en momentos reciben llamadas de atención por no acatar ordenes de sus superiores.

- **DESARROLLO EN EL TRABAJO:** El desarrollo en el trabajo está referido a la oportunidad que ofrece la entidad para que los empleados se hagan más capaces en el oficio, involucra planes de capacitación, entrenamiento en el lugar de trabajo, actualizaciones tecnológicas entre otras. A su vez analiza el grado de autonomía que tienen los trabajadores para la toma de decisiones en los cargos que desempeñan.

En la empresa constantemente se programan actividades dirigidas a los empleados con el fin de capacitarlos, especialmente en el área de Salud ocupacional y en el conocimiento de la Norma ISO 9001:2000. Estas charlas que se dictan no cumplen con uno de los objetivos Generales, de formar el personal encaminado a hacer de ellos personas COMPETENTES laboralmente sino que son producto de aprovechar las ofertas que llegan a la empresa, sin llevar un plan previamente establecido, que relacione y especifique las necesidades exactas en formación que tiene la empresa.

Dentro de las entidades que ofrecen cursos de capacitación se encuentra el SENA, COMFENALCO, quienes trimestralmente hacen llegar los listados con diversos temas a desarrollar. El encargado de seleccionar que cursos son tomados por los empleados y determina quienes asisten es el Director

de Relaciones Industriales, el cual selecciona según su criterio: respondiendo ante necesidades de los cargos o a medida que ingresa un nuevo empleado que presenta falencias.

No se ha establecido un cronograma de actividades o un plan de capacitación en donde se articule todas las fuentes de formación con el objetivo de trabajar en pro de alcanzar el ideal definido en el Rumbo Corporativo de la empresa respecto al personal: “*trabajar con personas competentes*”, por lo tanto actualmente no existe una articulación: Necesidades de la empresa – falencias del trabajador – objetivos de la organización.

Todas las capacitaciones ejecutadas y a las que se envió personal han sido de un contenido favorable al mejoramiento de los procesos, pero no se ha aprovechado al máximo los conocimientos adquiridos, pues quedan solo en el empleado que recibió la instrucción y no se transmite a los compañeros de área de trabajo.

En cuanto a la autonomía en el trabajo, los empleados tienen pocas oportunidades de tomar decisiones respecto a su trabajo. El carácter decisorio es limitado ya que siempre debe consultarse con el jefe inmediato cualquier tipo de elección respecto a las funciones de los cargos.

- **INTERÉS POR EL TRABAJO EN SI MISMO:** Como su nombre lo indica es el grado de interés que el empleado demuestra hacia su labor y su gestión. Los empleados realizan las tareas propias de su cargo: cumplen con los horarios estipulados según el reglamento interno, realizan la cantidad de producción programada por el Director de Planeación, lo ejecutan con dedicación y dinamismo. Sin embargo el grado de interés de los empleados hacia su labor va disminuyendo con el transcurso del tiempo;

es decir la rutina y la monotonía son más comunes en los empleados antiguos de la empresa (con antigüedad mayor de 10 años).

Es perceptible la actitud de apatía y falta de innovación en las actividades en las que se promueve la participación de los trabajadores, incluso para asistir a las actividades de formación profesional o personal que la empresa programa. Para el empleado antiguo el rendimiento en su trabajo se mide por cantidad de producción y no por la forma de ejecutar sus funciones.

Dentro del personal trabajador joven (menor de 5 años de antigüedad) se destaca un gran interés por aprender todo lo concerniente a su trabajo, con el fin de ponerlos en práctica y poder rendir mejor en su desempeño. Adicionalmente participan dinámicamente y proponen ideas innovadoras en las actividades de formación (temas de salud ocupacional, charlas de motivación, conocimiento e implementación de la norma ISO 9001:2000).

Los empleados que llevan poco tiempo en la empresa muestran un gran interés en participar en todo tipo de curso o capacitación promovido por la empresa.

- **MOTIVACIÓN:** Comprende el conjunto de actividades que desarrolla la entidad para preservar y proporcionar el interés del empleado hacia su trabajo y el sentimiento de identidad con la empresa.

Carlixplast siempre ha ofrecido a sus empleados actividades que promueven la formación de la persona mediante charlas de capacitación sobre motivación personal, estilos de vida saludable, así como por medio de la organización de eventos deportivos (campeonatos de microfútbol, torneos de minitejo, pin pon); también se encuentra dentro de las actividades de motivación la realización de un paseo en el que asiste el empleado con su

familia, y una fiesta de integración de todos los empleados y los directivos al finalizar el año, en el que se agasaja a los empleados que han cumplido un determinado número de años en la empresa (10 años, 15 años, 20 años) y se entrega una ancha y bonificación por el trabajo realizado durante el año.

Aunque no todos los Directivos de la empresa consideran que es importante invertir en estas actividades, quienes si las aprueban y organizan consideran que hacen lo mejor para motivar al personal; a su vez los empleados ven en otras situaciones aspectos aun más motivantes, por que en un momento dado implica mayor utilidad, como es reconocimientos económicos por participar en eventos en beneficio de la misma organización.

En el aspecto de la capacitación, los trabajadores consideran de gran valor el poder terminar con una carrera tecnológica o profesional, entonces los cursos de capacitación ofrecidos por la empresa muchas veces son vistos como un compromiso con la empresa el asistir, y no como algo que le aporta para su desempeño en la empresa, en el hogar y para un próximo futuro.

Un factor negativo en la motivación de los empleados tanto a nivel de almacenes como en la fábrica, es la demora últimamente más frecuente en el pago de sus salarios. Es decir no se reciben entre los 3 primeros días del mes sino entre el 5 y 7 día del mes, lo cual genera mucho malestar en los trabajadores quienes se ven afectados en sus responsabilidades familiares y que repercutiendo en el desempeño laboral.

- **POTENCIAL DE LOGRO:** Definido como el aspecto que permite realizar exitosamente un trabajo creativo y la posibilidad de conocer los resultados

del mismo. Se tiene en cuenta la identidad, participación y evaluación (comprendida como el sistema de apreciación del desempeño y los procesos de retroalimentación a partir de ésta).

El sentido de pertenencia del empleado con la empresa es alto, representado en la excelente forma de representar a la organización en eventos externos (pruebas deportivas, exposición ante otras instituciones de programas adelantados a nivel interno, por ejemplo Programa de Orden y Aseo). Los trabajadores sienten respaldo al trabajar en la empresa, porque la solidez de Carlixplast les ha permitido obtener beneficios personales, especialmente a nivel económico (préstamos, auxilios, facilidades de obtener vivienda, entre otros); saben y reconocen constantemente que han logrado obtener muchas de sus aspiraciones por la estabilidad que les ofrece trabajar con la organización.

En cuanto evaluación, no existe un proceso como tal instituido que pondere el desempeño de los trabajadores y en el que se pueda hacer una retroalimentación empleado – jefe inmediato donde se enumeren las fortalezas y se analicen las dificultades del empleado en su trabajo.

- **SALUD OCUPACIONAL:** Involucra el nivel de bienestar físico, mental y social de los trabajadores; seguridad industrial; actividades de medicina preventiva.

CARLIXPLAST se encuentra bien organizada para trabajar en el área de Salud ocupacional. Cuenta con un COPASO que constantemente se reúne y planea actividades encaminadas a fortalecer el ambiente laboral. Actualmente se está desarrollando un programa de Orden y Aseo, dirigido por la ARP, (SURATEP) desarrollado inicialmente en la fábrica.

El desarrollo de este proceso ha generado cambios favorables en el ambiente y en las condiciones físicas de la planta, permitiéndose una mayor y mejor organización de los espacios, implementos y herramientas de trabajo, incorporando estilos saludables de vida: comportamientos seguros con fines preventivos y disminuyendo los índices de accidentalidad los cuales se han mantenido bajos en la empresa.

Este proceso a parte de tener beneficios en cuanto a la organización del trabajo ha sido un taller para aprender a trabajar en equipo con objetivos, metas y tareas definidas que les exige aprender a escucharse entre ellos, llegar a acuerdos, tomar decisiones y asumir responsabilidades. Ha sido un proceso realmente enriquecedor; en el momento el fuerte de la empresa en cuanto a Recursos Humanos es Salud Ocupacional.

- **TRABAJO Y VIDA PERSONAL:** Como se indica, esta variable está relacionada con las condiciones de vida que lleva los empleados de la empresa en diferentes aspectos (vida familiar, social, aspectos económicos entre otros).

El empleado de Carlixplast en su mayoría solteros, viven con su familia paterna. Como la mayoría de los empleados son jóvenes y aun no organizados sus prioridades son el estudio, o poderse independizar económicamente, sin embargo se presenta un fenómeno muy marcado entre ellos, falta conciencia del ahorro. Muchos de ellos aun solteros llevan años trabajando en la empresa, pero no han obtenido un bien material (casa) que respalde su trabajo y que beneficien estabilidad personal y de sus familias.

Otro aspecto negativo es la alta capacidad de endeudamiento que tiene los empleados, viéndose afectado su estado anímico, su ambiente

laboral, sobretodo cuando deben cancelar cuotas, servicios, arriendos y no cuentan con el sueldo en los 5 primeros días del mes.

En cuanto a su vida personal, los empleados son muy reservados con su situación familiar, no confían mucho y no es del agrado contar los problemas personales ya que creen que puede convertirse en motivo de “chisme” o que en tal caso puede llegar a la oficina de la Dirección de Relaciones Industriales, lo cual temen, por que no saben que reacciones se generen. Entre ellos se ha creado y difundido una imagen del Dir. Relaciones Industriales que infunde temor más que autoridad, afectando en ocasiones el ambiente laboral.

El profesional de Trabajo Social durante su proceso de intervención se desenvuelve entre 3 niveles de participación dentro de las organizaciones: Nivel instrumental, Nivel Programático y Nivel Estratégico.

Iniciar un proceso profesional en una organización y principalmente cuando se parte de un desconocimiento del rol y las actividades del profesional por parte de los miembros de la empresa, implica un trabajo de ubicación, vinculación y adaptación a la dinámica y la estructura interna de la empresa. En esta primera etapa de intervención profesional, se requiere de un nivel más instrumental (diseño de formatos, medición de clima laboral, coordinación de charlas de motivación, entre otros). Hasta entonces, este había sido el trabajo realizado por las practicantes y por lo tanto era el conocimiento inicial que tenían los trabajadores sobre el profesional de Trabajo Social.

Superada esta etapa inicial (aunque simultáneamente se ejecuta en ocasiones), se ha pasado a participar directamente en el Nivel programático, mediante el diseño de nuevos procesos en las áreas de Recursos Humanos, que plantean la reestructuración de los objetivos y las políticas organizacionales.

El Objetivo del Trabajador Social dentro de la empresa es llegar a participar y proponer procesos que se incluyan dentro de la planeación estratégica de la organización en donde, para el Área de Recursos Humanos la principal estrategia está enfocada a la integración de los objetivos de las personas con los de la empresa, preservando siempre el bienestar del trabajador.

Una forma gráfica de conocer el estado actual es por medio de la matriz DOFA en el que se representa, simulando a una balanza las fortalezas, las oportunidades, así como las debilidades y las amenazas reales, actuales y las perspectivas de las empresas.

Los principales aspectos mencionados en la Matriz DOFA, ya han sido desarrollados en el Diagnóstico Inicial, descrito anteriormente.

4.2 MATRIZ DOFA (INICIAL)

DEBILIDADES	<p>AREA DE RECURSOS HUMANOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inexistencia del Departamento de Recursos Humanos dentro del Organigrama de la empresa • Inexistencia del Manual de funciones para el profesional en Trabajo Social • Separación física de los empleados de CARLIXPLAST LTDA • Dificultad de Integración entre todos los empleados de la empresa • Los turnos de trabajo en la fábrica dificulta la programación de actividades que permita la integración y la participación total de los trabajadores. • Falta de un programa o plan de Capacitación que permita desarrollar un proceso de formación dirigido a cumplir con los objetivos institucionales.
	<p>DIRECTIVOS DE CARLIXPLAST LTDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Prioridad de lo económico sobre el Desarrollo Humano • Falta de acercamiento de los Directivos con el personal. (especialmente en almacenes) • No interés de parte de la mayoría de los Directivos en participar de las actividades programadas de Bienestar social. • Demora en el área Contable en diligenciamiento y pago de nómina de empleados. • No cumplimiento de las líneas de autoridad definidas en el organigrama de la empresa. • Rechazo de parte de los Directivos en adoptar nuevas metodologías de organización del trabajo y formas de ejercer la autoridad.
	<p>OPERARIOS DE PLANTA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Falta de interés para participar activamente en los procesos y actividades de Bienestar Social programadas por la empresa • El estado de “sospecha” constante que impide expresar voluntariamente las necesidades o aportes de los empleados a los Directivos o Jefes inmediatos. • Se ha creado un ambiente de rivalidad entre los empleados antiguos y los de menor trayectoria en la empresa. • Altos niveles de endeudamiento de los empleados de CARLIXPLAST • Desconocimiento de las funciones del Profesional de Trabajo Social
	<p>EMPLEADOS DE LOS ALMACENES</p> <ul style="list-style-type: none"> • Inconformidad por el no cumplimiento de las líneas de mando establecidas en el organigrama. • Alta capacidad de endeudamiento • Desconocimiento de las funciones del Profesional de Trabajo Social • Dificultad de comunicación asertiva con sus Jefes inmediatos • No distribución específica de funciones para los cargos.

OPORTUNIDADES	<p>ÁREA DE RECURSOS HUMANOS:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respaldo y apoyo del Director de Relaciones Industriales y de Planeación y Producción a las actividades planeadas por Trabajo Social. • Priorización de la Norma de Calidad ISO 9000:2001 en el área de Recursos humanos en cuanto a definición de perfiles, plan de capacitaciones y seguimientos continuos. • Ofertas continuas de conferencias y capacitaciones • Asesorías constantes en el área de salud ocupacional por parte de la ARP, (Suratep) • El proceso de Certificación ISO 9000:2001, abre un nuevo campo de acción al profesional de Trabajo Social dentro de la empresa. • La exigencia de tener aspectos como Salud Ocupacional al día ante cualquier inspección del Ministerio de Protección social, abre espacios para la acción profesional de Trabajo Social.
	<p>DIRECTIVOS DE CARLIXPLAST LTDA:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La capacitación constante que reciben los Directivos sobre normas de y cultura de calidad. • Contratos con empresas grandes y de reconocimiento a nivel nacional • La certificación de la empresa posibilita abrirse a nuevos mercados y mejorar la estabilidad y rentabilidad de la empresa.
	<p>OPERARIOS DE PLANTA Y EMPLEADOS DE ALMACENES:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ofertas de entidades de educación no formal para continuar estudios Básicos, facilitando horarios y periodos de estudios.

FORTALEZAS	<ul style="list-style-type: none"> • El buen prestigio y reconocimiento que tiene CARLIXPLAST como empresa líder en el ramo de los plásticos en la Región nororiental del país. • Estabilidad productiva y económica de la empresa ha permitido incrementar el numero de maquinaria y por tanto de empleados en los últimos 2 años • CARLIXPLAST cuenta con la asesoría de importantes empresa tanto en prevención y promoción de la salud como en capacitaciones que facilita la coordinación y ejecución de programas y actividades en beneficio de los empleados de la empresa. • La mayor parte de su población laboral es joven y con un nivel sociocultural medio, lo cual facilita cualquier proceso de capacitación y formación que se implemente. • El interés y entusiasmo de los empleados con poco tiempo de labores en la empresa, por capacitarse en temas referentes a su labor y sobre Desarrollo Humano. • Disponibilidad de recursos físicos, papelería, tecnológicos para el desarrollo de actividades de capacitaciones. • Excelente implementación y desarrollo de procesos de Salud ocupacional en el que se mejora el ambiente de trabajo y se fortalece el trabajo en equipo
-------------------	---

AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> • Incremento en los precios de la materia prima y del petróleo, lo que implica aumento de costos en la producción y en las ventas. • La existencia de bolsas de contrabando venezolana en el mercado, perjudica la venta de uno de los productos de mayor demanda en el comercio regional. • Limitación en la oferta y facilidad de cursos por parte de entidades como el SENA.
-----------------	---

4.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN.

CARLIXPLAST LTDA, ha contado con la participación de Trabajo Social dentro de su área de Recursos humanos desde el año 2002, tiempo en el cual han desarrollado trabajo de práctica dos estudiantes de la carrera. El objetivo primario de iniciar un proceso de práctica dentro de la empresa fue el de ganar posicionamiento profesional dentro de la estructura administrativa de la organización. Para el logro de este propósito inicial, se realizaron actividades de reconocimiento y acercamiento con la población laboral de CARLIXPLAST LTDA. Dentro de dichas actividades empleadas se destacan: Medición de clima laboral, diseño y aplicación de formatos de Entrevista Cara a Cara (Selección de Personal), y de Visita domiciliaria.

Como resultado de las labores realizadas por las estudiantes de practica, quedó para la empresa una amplia recopilación de datos que permitió posteriormente generar una completa visión de la organización, de las características sociodemográficas de la población, sus principales necesidades, sus aspiraciones o ideales, el tipo de relaciones interpersonales que se generaban a nivel interno, entre otra información.

Para el momento en que se recopiló la información anterior, CARLIXPLAST LTDA, estaba iniciando muy tímidamente el proceso de Certificación ISO 9001:2000, motivo por el cual existía desarticulación entre las actividades desarrolladas por el Área de Recursos Humanos y las exigencias que este nuevo proceso le exigiría abordar y cumplir.

A principios del año 2003, tiempo en el que inició la presente práctica (21 de mayo de 2003), la empresa estaba comprometida completamente con el proceso de certificación. En cada uno de los procesos de la empresa, se estaban capacitando a la gente para dar a conocer, explicar y sensibilizar sobre la importancia de

adoptar un nuevo estilo de trabajo (exigencias de la Norma) enfocados a un objetivo específico: Implementar la Calidad dentro de cada uno de los subprocesos que dan vida a las actividades productiva y comercial de la organización.

Inicialmente, el avance de la práctica se centro en la interpretación de la información recopilada por las estudiantes anteriores. A partir de esta información, la estudiante adquiere una visión primaria de la organización: estructura administrativa, tipo de relaciones y el ambiente en que se desarrollaban las actividades laborales y sociales dentro de la empresa.

Este proceso de ubicación fue reforzado por el acercamiento de la practicante con el personal, por medio de la aplicación de los formatos de Entrevista cara a cara y de las visitas domiciliarias con el personal de la empresa, especialmente con los empleados del área comercial. Adicionalmente, la estudiante ingresa a participar activamente de las actividades propias del área de Recursos humanos como por ejemplo:

Salud Ocupacional (reuniones del COPASO)

Entrevista y Visitas Domiciliarias a las personas que aspiraban ingresar a la organización

Participar en el proceso de capacitación sobre la Norma ISO 9001:2000, especialmente cuando el tema se centraba en el proceso de Recursos Humanos.

Recibida la instrucción necesaria sobre el trabajo de actualización que requería el Área de Recursos Humanos ante los cambios que se estaban dando en la organización, se organizó un plan de trabajo (**PLANEACION ESTRATÉGICA**), en la que se articuló los procesos tradicionales del área (selección, formación, evaluación, motivación) con los principios básicos de la Norma ISO 9001:2000,

A continuación se expone el plan de trabajo presentado por la estudiante de Trabajo Social y el como fue ejecutado, así como las dificultades o limitantes detectadas en cada una de las estrategias implementadas.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PRESENTADA POR LA PRACTICANTE DE TRABAJO SOCIAL AL DIRECTOR DE RELACIONES INDUSTRIALES DE CARLIXPLAST LTDA: ING. PEDRO IGNACIO ANAYA RODRÍGUEZ.

OBJETIVO 1: FACILITAR Y OPTIMIZAR EL PROCESO DE PROVISIÓN DEL RECURSO HUMANO EN CARLIXPLAST LTDA.			
ESTRATEGIA 1: DEFINIR EL PERFIL OCUPACIONAL DE TODOS LOS CARGOS DE LA PLANTA DE PRODUCCIÓN Y DE LOS ALMACENES DE CARLIXPLAST LTDA.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE GESTIÓN	PROPÓSITOS
1. identificar las especificaciones requeridas según la norma ISO 9000: 2001 para cada uno de los cargos de la fábrica y de los puntos de venta. 2. identificar las necesidades en habilidades, cualidades, conocimientos y experiencia para cada cargo de la fábrica y los almacenes. 3. adecuar el formato de perfil ocupacional para ser aplicado entre jefes de producción, supervisores de procesos y directivos 4. analizar la información recolectada, clasificar y definir el perfil ocupacional de cada cargo 5. realizar las convalidaciones en experiencia y educación según lo exige la norma ISO 9001: 2000 para cada uno de los cargos. 6. definir las pruebas empleadas para validar el cumplimiento de las exigencias de los perfiles en cada empleado de la planta y los almacenes.	Para el 18 de agosto se tendrán especificados por cargo, las habilidades, conocimientos, experiencia y cualidades que requiere un empleado para desempeñarse en su puesto de trabajo, según los parámetros dados por la Norma ISO 9001:2000 Para el 21 de agosto se presentará el formato de Perfil ocupacional con las modificaciones pertinentes. Para el 31 de agosto se tendrá toda la información analizada y clasificada por cargos, realizando las convalidaciones necesarias para cumplir con las exigencias de la norma ISO 9001:2000 Para Septiembre 16 se tendrá diseñados los mecanismos para validar cada una de las exigencias de los perfiles en cuanto a competencias.	Conocimiento integral de cada uno de los cargos, teniendo en cuenta las características necesarias que debe tener el personal para desempeñarse en los mismos, optimizando las funciones realizadas, seleccionando y asignando el personal competente para desarrollar idóneamente cada una de las actividades propias de la empresa.	

PROCESO METODOLÓGICO:

El éxito en el rendimiento laboral del personal de una empresa, parte desde el momento mismo en que se selecciona al trabajador. Por eso es necesario que los responsables del proceso de selección y contratación del personal, tengan conocimiento exacto y detallado de lo que se espera encontrar en los aspirantes al cargo.

Definir un completo Perfil ocupacional, facilita estructurar la entrevista inicial con el aspirante, lo que permite ser precisos en los aspectos que se requieren analizar.

Los aspectos a resaltar en este proceso son:

✓ Se debe caracterizar cada uno de los cargos, definiendo características físicas, actitudes, conocimientos técnicos, habilidades manuales y/o mentales, experiencia (depende del cargo) básicas para realizar las funciones propias del cargo.

Estas particularidades requieren ser definidas tanto a nivel operativo - funcional propias del trabajo, como en el ámbito de las relaciones interpersonales presentes entre los compañeros, con los jefes inmediatos y en el área comercial con los clientes de la empresa.

✓ Para poder realizar una caracterización correcta, coherente con la realidad de la organización se deben tener en cuenta aspectos como:

- Ubicar el proceso en el que se encuentra el cargo: (comercial, productivo o administrativo)
- Hacer un inventario de las exigencias físicas para el cargo, tales como la edad, el género, la cantidad o el tipo de esfuerzo físico que demanda el trabajo desarrollado en el cargo, el nivel de esfuerzo mental necesario para el desarrollo adecuado de las funciones
- Identificar que tipo de responsabilidades tiene el cargo: manejo de maquinarias; tecnologías; personal bajo su mando; manejo de información confidencial o de dineros.

En CARLIXPLAST LTDA, se venía trabajando en el desarrollo de cada uno de los aspectos descritos anteriormente. Como producto existía un formato en que se desglosaba las habilidades y los requisitos solicitados para cada uno de los cargos existentes.

Adaptando el formato existente a las exigencias de la Norma ISO 9001: 2000, se realizó una serie de modificaciones al formato inicial. Se hizo énfasis en identificar las necesidades en:

- ✓ Educación: Partiendo del Título de Bachiller como requisito mínimo. Dependiendo del cargo y de las funciones propias, se especifica que tipo de estudios técnicos, profesionales o especializaciones requiere poseer el aspirante al cargo.
- ✓ Formación: Determinar y evaluar conocimientos básicos sobre la organización y el adiestramiento en el puesto de trabajo, desarrollada en la etapa de inducción.
- ✓ Experiencia: Determinar para cada cargo, que tiempo de experiencia mínima y que conocimientos prácticos debe contar la persona que ingrese a ocupar el nuevo cargo.
- ✓ Competencias/ habilidades: Determinar las habilidades físicas, mentales, actitudinales, que cada cargo dentro de la organización requiere, dependiendo de las funciones propias y del tipo de relaciones interpersonales que deba desarrollarse en cada área de trabajo. Determina las características que el aspirante debe conocer y manejar en el desempeño de su labor.

Para poder trabajar el perfil ocupacional de la empresa basada en estos principios o requerimientos, fue necesario recibir inducción de parte del Director de Calidad, ubicando a la practicante dentro del proceso que se estaba llevando y que se necesitaba adelantar.

Adicionalmente, la Norma ISO 9001:2000, exige que los perfiles ocupacionales, sean verificados y comprobados, lo cual hace necesario identificar un medio que facilite este fin. Evaluar al personal sobre sus conocimientos acordes al ejercicio de sus funciones (de forma teórica o práctica); entrevistas; registros o documentos que certifiquen la aprobación de cada competencia /habilidad exigida.

La empresa, ha asignado como medios de verificación: Copias de diplomas; certificados de aprobación de cursos; evaluación de periodo de prueba; certificados de inducción y/o reinducción; certificados laborales, los cuales deberán estar anexos en las hojas de vida.

La finalidad de definir un perfil para cada uno de los cargos es el de facilitar los procesos de vinculación, formación y capacitación del personal para que su desempeño apunte al logro de los objetivos y políticas establecidos por la empresa.

OBJETIVO 1: FACILITAR Y OPTIMIZAR EL PROCESO DE PROVISIÓN DEL RECURSO HUMANO EN CARLIXPLAST LTDA.			
ESTRATEGIA 3: REALIZAR LA INDUCCIÓN A LOS NUEVOS EMPLEADOS DE CARLIXPLAST LTDA, PROPORCIONANDO EL CONOCIMIENTO NECESARIO PARA UNA FACIL ADAPTACIÓN A LA EMPRESA.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	PROPÓSITOS
<p>1. Coordinar con el Director de Relaciones Industriales y el Director de Calidad, los temas relevantes que deben ser tratados durante la Inducción.</p> <p>2. Definir los temas que la practicante de Trabajo Social abordará durante la Inducción del personal.</p>	<p>El día 13 de junio de 2003 estará completo y aprobado el listado de los temas a desarrollar en la inducción.</p> <p>El día 13 de Junio de 2003 se presentará y se aprobará por el Director de Relaciones Industriales y el Director de Calidad los temas que Trabajo Social desarrollará en la inducción a los empleados nuevos.</p>	<p>Vinculación y articulación de Trabajo Social con los procesos de Selección e Inducción desarrollados en la empresa.</p> <p>El empleado tendrá una imagen completa de la empresa en todos sus aspectos: productivo, normativo, y de bienestar social y seguridad industrial</p>	<p>Falta por definir aspectos de Recursos Humanos necesarios de exponer a los nuevos funcionarios: lo concerniente a programas de capacitación y seguimiento.</p>

PROCESO METODOLÓGICO:

El proceso de inducción es el espacio propicio para que el nuevo empleado conozca de forma general a la empresa. Se brinda la información que facilita la adaptación a las normas, valores, objetivos, cultura y ambiente de trabajo de la organización. Estas actividades fomentan la apropiación y el compromiso del empleado con la Organización.

El proceso de selección del nuevo personal e inducción en CARLIXPLAST LTDA, se desarrollo en 4 pasos:

- **Entrevista Inicial:** Actividad que tiene como finalidad conocer al aspirante por medio de una entrevista basada en un modelo (**ver anexo: 1**), en donde se registra la información de carácter personal. Además permite indagar sobre el conocimiento que tiene el aspirante acerca de la empresa, sobre el cargo que debe desarrollar; analizar si sus expectativas, cualidades personales y habilidades están enfocadas hacia los requisitos que el perfil del cargo exige.

Esta entrevista pasa por dos momentos: Una primera parte la desarrolla la Trabajadora Social, quien recopila, clasifica y analiza la información inicial. Posteriormente la entrevista la realiza el Director de Relaciones Industriales quien se basa en la parte anterior para enfocar más la entrevista y poder apreciar todos los detalles necesarios.

- **Visita Familiar:** Una vez realizada la preselección de empleados aspirantes, se realiza una visita a las casas de los aspirantes, en donde se comprueba información dada por el aspirante en la entrevista inicial. Además permite indagar por el sistema familiar, y social en el que cotidianamente se desenvuelve el empleado. Es una forma de acercar la empresa a la familia del trabajador.

Esta visita es realizada por la Trabajadora Social, quien presenta un informe al Director de Relaciones Industriales sobre los resultados obtenidos.

- **Periodo de Prueba:** Una vez aprobados los dos pasos anteriores el empleado ingresa aun período de prueba, en donde es presentado al jefe inmediato, explicando las condiciones en las que el aspirante llega a desarrollar las funciones del cargo (experiencia). Durante este tiempo, el supervisor está a cargo de observar en el empleado las habilidades requeridas para el puesto de trabajo.

Al finalizar, el Jefe inmediato presenta una evaluación de periodo de Prueba (**ver anexo 2**) en la que califica cada habilidad requerida. La evaluación tiene un porcentaje mínimo que aprueba la evaluación y por tanto confirma la permanencia del empleado en la empresa.

- **Inducción:** La actividad denominada Inducción, se desarrolla en 5 pasos:
 - a. **Conocimientos básicos del Proceso:** El director de Relaciones Industriales expone a los nuevos empleados la historia de CARLIXPLAST LTDA; la Misión, Visión de la empresa; cada uno de los procesos de producción que se encuentran en la fábrica; describe la materia prima y los productos elaborados; los cuidados que requiere el manejo de los productos.

 - b. **Conocimientos de la Norma ISO 9001:2000:** Exposición dirigida por el Director de Calidad, en donde explica los fundamentos de la Norma, aplicándola a cada uno de los cargos de la empresa. La Política de Calidad, los mecanismos de participación que tienen los empleados para aportar mejoras al proceso.

 - c. **Conocimientos de Bienestar Social:** La Trabajadora Social, expone temas relacionados a: Salud Ocupacional (Programa de Orden y Aseo), Mecanismos de participación; Actividades de integración y/o capacitación fomentadas por la empresa.

 - d. **Recorrido por la Planta de Producción:** Se realiza una visita a la fábrica, reconociendo cada subproceso.

 - e. **Certificado de Inducción (ver anexo 3):** Al finalizar el proceso de Inducción se entrega un documento denominado CERTIFICADO DE INDUCCION, que comprueba la participación en la actividad y ratifica el contrato psicológico realizado entre el empleado y CARLIXPLAST LTDA. Este registro queda archivado en la hoja de vida.

OBJETIVO 1: FACILITAR Y OPTIMIZAR EL PROCESO DE PROVISIÓN DEL RECURSO HUMANO EN CARLIXPLAST LTDA.

ESTRATEGIA 4: EJECUTAR EL PROCESO DE REINDUCCIÓN EN LOS CUATRO PUNTOS DE VENTA, IMPLEMENTADO EN LA PRÁCTICA ANTERIOR.

ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	PROPÓSITOS
1. Programar y realizar una jornada de trabajo con todos los funcionarios del área administrativa y comercial de los almacenes	Para el 28 de junio se realizará la Actividad de Reinducción con los empleados del Area Comercial y Administrativa.	El personal ya vinculado a la empresa tendrá un conocimiento actualizado del rumbo corporativo de la empresa, de los diferentes procesos y la forma como se están proyectando a partir de las reformas implementadas.	La actividad requería un tiempo estimado en 4 horas, las cuales no son posibles de disponer entre semana, y el sábado en la tarde está destinado a las capacitaciones de sobre la Norma ISO 9001: 2000

PROCESO DE REINDUCCIÓN

En CARLIXPLAST LTDA, el proceso de Inducción se ha institucionalizado a partir de Octubre de 2002. Por tal motivo un alto porcentaje del personal vinculado a la empresa no contaba con el conocimiento básico sobre la empresa.

Es necesario que el empleado conozca la historia, la estructura interna de la empresa, las funciones de cada cargo con los que debe interactuar diariamente, las políticas, las expectativas y/o planes proyectados por la empresa.

Esta actividad fue realizada inicialmente en la Planta de producción por la practicante anterior, sin embargo hace falta terminarlo en los Almacenes.

Las reuniones de capacitación sobre la Norma ISO 9001:2000, son realizadas semanalmente todos los sábados en la tarde, tiempo apropiado para realizar la Reinducción ya que entre semana es imposible apartar el tiempo necesario para exponer todos los temas que abarca la Inducción.

OBJETIVO 2: COORDINAR PROCESOS QUE CONTRIBUYAN AL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL RECURSO HUMANO.

ESTRATEGIA 1: DIMENSIONAR EL PANORAMA DE RIESGOS PSICOSOCIALES DENTRO DE LA PLANTA DE CARLIXPLAST LTDA.

ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	PROPÓSITOS
<p>1. Identificar los riesgos psicosociales en los contextos intra y extralaborales de los empleados de CARLIXPLAST LTDA.</p> <p>2. Analizar los diferentes riesgos psicosociales del contexto intra y extralaboral que afectan a los empleados de CARLIXPLAST LTDA.</p> <p>3. Desarrollar una propuesta con el fin de implementar acciones coordinadas con la A.R.P y las diferentes EPS, que favorezcan los ambientes intra y extra laborales de los empleados.</p>	<p>Para el 30 de septiembre se tendrá diseñada la propuesta de salud ocupacional enfatizada en los riesgos psicosociales.</p>	<p>Disminuir los riesgos psicosociales identificados dentro de la población laboral de Carlíxplast. Mejorar el ambiente laboral, proporcionando al empleado la ayuda psicológica o de orientación profesional que requiere.</p>	<p>Actualmente se encuentra diseñada una propuesta de actividades a ejecutarse, la cual se encuentra dentro del Programa de Salud Ocupacional de Carlíxplast 2004. Falta empezar a desarrollar el cronograma presentado.</p>

PROCESO METODOLÓGICO:

Salud Ocupacional en la empresa, es actualmente la prioridad. Se ha entrado en una etapa de sensibilización tanto de las directivas como del personal sobre la importancia de organizar la empresa, definiéndose estándares de comportamiento y de trabajo que favorecen un ambiente de autocuidado y preservación del área de trabajo con el fin de disminuir posibilidades de accidentes o incidentes que afecten el bienestar físico de los empleados.

Se realizó un panorama de riesgos muy completo en donde se da especial énfasis en las fuentes de riesgo de mas alto índice en importancia dentro de la empresa: Riesgos mecánicos, Riesgos físicos (principal factor el ruido), y Riesgos Químicos (Vapores químicos).

La labor de Trabajo Social dentro del COPASO, ha sido el de plantear la necesidad de incluir el Riesgo Psicosocial dentro del Plan de Salud Ocupacional para el año 2004, exponiendo la necesidad de atender los múltiples factores que afectan el ambiente laboral (factores físicos como el ruido, calor; el ambiente

social afectado por los “chismes”, la constante sospecha entre compañeros, desconfianza; el ambiente familiar, ante problemas de tipo afectivos, bajo autoestima, problemas económicos, presencia de familiares con enfermedades crónicas entre otros).

Ante la aprobación de la mayoría de los miembros del COPASO, se incluyó los riesgos Psicosociales dentro de la priorización en el Plan de Salud Ocupacional 2004; sin embargo ante el hecho de ser prioridad la certificación de la empresa se ha visto la necesidad de incumplir con las fechas establecidas para ejecutar las actividades planeadas.

Se debe por lo tanto empezar a realizar un nuevo cronograma, coordinándose las fechas reales para dar inicio con el programa de Salud Ocupacional.

OBJETIVO 2: COORDINAR PROCESOS QUE CONTRIBUYAN AL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL RECURSO HUMANO.			
ESTRATEGIA 2: DISEÑAR UN PROGRAMA DE FORMACION, FORTALECIENDO LA PARTE HUMANA Y TECNICA DEL PERSONAL DE CARLIXPLAST LTDA.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	PROPÓSITOS
1. Identificar los conocimientos, habilidades físicas y mentales que requiere cada uno de los cargos de la estructura organizacional. 2. Indagar por las necesidades en capacitan que presentan los empleados de Carlixplast, según el criterio de los mismos. 3. Identificar las entidades y los programas de capacitación que se ofrecen a la empresa acordes con las exigencias de la organización. 4. Analizar la información recopilada, elaborando un informe sobre las necesidades de formación y la forma como se satisfacerlas.	Para el 3 de octubre se tendrá un listado con los requisitos específicos de cada cargo. Para el 30 de septiembre se tendrá la información las necesidades de capacitación presentes en los empleados. Para el 30 de septiembre se tendrá identificadas el 100% de instituciones que ofrecen programas de formación acordes con las requisiciones de la empresa. Para el 15 de octubre se presentará al Director de Relaciones Industriales el informe sobre la situación actual de la empresa en cuanto a necesidades de Formación y capacitación.	Capacitar al Personal de Carlixplast siguiendo un Plan de Formación definido por las necesidades y exigencias propias de los cargos y de las políticas de la empresa.	

ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	PROPÓSITOS
5. Planear un programa de Capacitaron para los empleados basados en las exigencias de los perfiles y en función de las necesidades de los cargos.			

PROCESO METODOLÓGICO:

Partiendo de unos perfiles ocupacionales definidos, en donde se estipula la experiencia, los conocimientos, la formación y las habilidades requeridas para el correcto desempeño de los cargos, se procedió a obtener la más completa información sobre la demanda, las necesidades y las ofertas de cursos, programas de capacitación y las actividades programadas hasta el momento que aporten al trabajador, con el fin de tener una idea integral del estado en que se encontraba la empresa en el área de educación y formación para el personal.

Para esto fue necesario a su vez diseñar un formato par efectuar un sondeo sobre las peticiones que tenia los empleados en cuanto a cursos y programas de formación tanto a nivel técnico como humano.

Respecto a las instituciones que brindan capacitación para trabajadores, Carlixplast cuenta con el SENA, especialmente el Centro Industrial ubicado en Girón (para el caso de los operarios de la planta) y la Sede Principal ubicada en la cr. 27 principalmente para la capacitación en el área de ventas.

El objetivo de esta estrategia radica en poder dotar a los trabajadores de la preparación técnica y humana precisa para hacer de él un Empleado Competente y un Ser Humano capaz de encontrar en su trabajo el medio para superarse, desarrollar cualidades personales y aportar al mejoramiento de su ambiente familiar, laboral y social, siempre buscando se permanente progreso.

OBJETIVO 2: COORDINAR PROCESOS QUE CONTRIBUYAN AL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL RECURSO HUMANO.

ESTRATEGIA 3: DISEÑAR UN PROGRAMA DE ORIENTACION PROFESIONAL DIRIGIDO A ATENDER LOS PROBLEMAS FAMILIARES O DE ADAPTACION AL AMBIENTE LABORAL PRESENTES EN LOS EMPLEADOS DE LA EMPRESA.

ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	PROPÓSITOS
1. Identificar los empleados que presentan problemas de tipo familiar o de adaptación al ambiente laboral.	Para el 14 de septiembre se tendrá un listado con el nombre de las personas que han solicitado o por consideración de Supervisores y Jefes requieren de orientación profesional	Mejorar el ambiente familiar de los empleados de CARLIXPLAST en beneficio de su salud mental y de su rendimiento laboral.	Es un poco complicado realizar periódicamente los talleres, debido a los horarios de trabajo de los empleados, tanto en los almacenes como en la fábrica.
2. Programar talleres dirigidos a fortalecer la convivencia familiar y laborar.	Para el 5 de octubre se estará iniciando con la sesión de talleres y consultas particulares.		
3. diseñar un formato para llevar la historia de cada caso, registrando los avances en cada consulta.	Para el 5 de octubre se habrá diseñado el formato de Historia de Caso.		
4. Vincular a la familia mediante sesiones y/o participación en los talleres o conferencias programadas.	Para el 26 de octubre se estará vinculando la familia de los empleados a los talleres realizados por trabajo social.		

PROCESO METODOLOGICO

Partiendo de los factores identificados que afectan el estado anímico y la estabilidad emocional de los empleados, Trabajo Social diseño un programa que está orientado a brindar capacitación y asesoría de forma teórica y práctica con el fin de que los trabajadores puedan abordar individual en grupo los problemas que los afecta cotidianamente.

La idea es mediante actividades como juego de roles, foros, conferencias, talleres adquieran conocimientos sobre temas específicos (violencia intrafamiliar, autoestima, tolerancia, proyecto de vida, salud mental, entre otros) que brinde las herramientas necesarias para tomar nuevas posturas ante las dificultades presentes, ya sea en su ambiente familiar o en el laboral.

Para cumplir con el objetivo planteado se hace necesario incluir la familia, ya que ellos aportan una parte importante dentro del proceso de fortalecimiento personal. Además es una forma de acercar la empresa a la familia de los trabajadores,

extendiendo sus beneficios (formación) a los miembros de las diferentes familias que integran la organización.

La dificultad para ejecutar este programa radica en la falta de tiempo (especialmente en la fábrica) ya que interviene directamente con los horarios de trabajo (afectando a la empresa) o en los tiempos de descanso de los empleados lo que implica que se disminuya horas de sueño (durante el día cuando deben laborar en la noche) o interferir en los días de descanso, en que no tienen que ir a la fábrica

OBJETIVO 2: COORDINAR PROCESOS QUE CONTRIBUYAN AL DESARROLLO Y FORTALECIMIENTO DEL RECURSO HUMANO.			
ESTRATEGIA 4: DISEÑAR UN CONCURSO: “EL EMPLEADO DEL MES CARLIXPLAST” QUE PROMUEVA LA PARTICIPACION EN LAS ACTIVIDADES PROMOVIDAS POR LA EMPRESA Y EN EL QUE SE HAGA UN RECONOCIMIENTO A LOS APORTES, SUGERENCIAS Y MEJORAS IMPLEMENTADAS POR LOS EMPLEADOS			
<i>ACCIONES ESTRATEGICAS</i>	<i>METAS</i>	<i>INDICADORES DE LOGRO</i>	<i>PROPÓSITOS</i>
1. Plantear los temas que se entraran a observar en el concurso: articulando, Salud Ocupacional, Sociabilidad, Reglamento Interno, Norma ISO 9001:2000. 2. Diseñar las reglas del juego, especificando claramente el mecanismo de elección del empleado del Mes. 3. Presentar la propuesta a los Directivos de la Empresa para su aprobación. 4. Una vez aprobada la propuesta, se expondrá detalladamente a todos los empleados de la empresa, escuchando aportes y sugerencias que puedan fortalecer el concurso.	Para el 10 de julio se tendrá la propuesta lista con Reglamento, Metodología y aspectos a valorar en el concurso El Empleado del mes. El día 13 de Julio se presentará la propuesta a los Directivos para que sea analizada y aprobada. Aprobado el concurso, se hará la socialización con los empleados durante los días 27 al 30 de julio.	Los empleados integraran todas las áreas que intervienen directamente en el desarrollo de su trabajo: Bienestar Social, compañerismo, aplicación de la Norma ISO 9001: 2000, cumplimiento de las políticas y reglamento de la empresa, destacándose todo esfuerzo, dedicación e innovación en su trabajo individual y a favor de toda la empresa.	

PROCESO METODOLÓGICO:

Dada la importancia que en el momento de ingresar la practicante a la empresa tenía la implementación de la Norma ISO 9001: 2000, se diseño un mecanismo que permitiera vincular y dar igual relevancia a las actividades de trabajo social dentro del área de Recursos Humanos.

Se presentó la propuesta ante el Director de Relaciones Industriales de un juego a nivel operativo (en la fábrica y en los almacenes) en donde se motivara y se exaltara al trabajador para que desempeñara su labor idóneamente, entendiendo no solo el cumplir con horarios de trabajo y con cantidades producción específicas, sino que participara activamente de las diversas actividades que fortaleciera su formación personal y profesional.

Se busca incentivar al personal para que de forma creativa e innovadora aporte ideas y mejoras para optimizar cada uno de los procesos y que a su vez beneficie el ambiente de trabajo. El concurso articula Salud Ocupacional, buenas relaciones y trato entre compañeros, cumplimiento de las normas internas de trabajo, cumplimiento Norma ISO 9001:2000, participación en las actividades de formación, deportivas y de integración.

El juego parte de un puntaje inicial igual para todos (25 puntos), la idea es incrementar esa puntuación inicial pro medio de tarjetas verdes otorgadas por jefes inmediatos o compañeros ante acciones sobresalientes. Así mismo suma puntos todos los aportes, sugerencias que el empleado haga en beneficio de algunos de los programas adelantados en la empresa (Programa de orden y aseo, programas de capacitación, actividades de motivación: deportes, actividades lúdicas entre otras).

El concurso cuenta con la elección del empleado del mes por parte tanto de directivos como de los empleados, quienes con su votación otorgan puntos que a su vez se suman con los obtenidos por los trabajadores de forma individual con sus acciones.

También dentro del concurso se sanciona los incumplimientos de las normas establecidas y conocidas por todos, por ejemplo: el no manejo de registros diseñados para recolectar información diariamente de la producción o

comercialización de los productos, el no cumplimiento de horarios, faltas disciplinarias, no uso de elementos de protección personal EPP, entre otros. Estas acciones son sancionadas con tarjetas amarillas y resta puntos en la calificación mensual.

Al finalizar el mes se totalizan los puntajes obtenidos por cada empleado y se elige como empleado del mes al que tenga mayor puntaje.

Se elige un empleado en la fábrica y otro en el almacén. Se hace el reconocimiento público (fotografía y publicación en las carteleras tanto de la planta como en cada punto de venta), se anexa a la hoja de vida y se entrega un diploma y una bonificación mensual.

Hasta el momento se ha realizado con éxito el concurso, además éste se ha convertido en un medidor del grado de motivación de los empleados.

OBJETIVO 3: EVALUAR EL DESEMPEÑO LABORAL DE LOS EMPLEADOS DE CARLIXPLAST LTDA.			
ESTRATEGIA 1: IMPLEMENTAR UN SISTEMA DE EVALUACION DE DESEMPEÑO BASADO EN COMPETENCIAS LABORALES			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	PROPÓSITOS
1. Identificar las competencias a valorar de cada uno de los cargos de la empresa. 2. diseñar el mecanismo de evaluación de desempeño para ser aplicado a empleados y Directivos de la organización 3. Presentar el formato al Director de Relaciones Industriales para su aprobación y posterior aplicación. 4. Realizar un cronograma para fijar las fechas y la distribución del personal para ser evaluado. 5. Aplicar el formato de Evaluación de Desempeño entre los empleados y Directivos de la empresa. 6. Análisis de resultados de la Evaluación de desempeño.	Para el 18 de agosto se tendrá las especificaciones por cargo en competencias. Para el 1 de octubre se tendrá el formato de Evaluación de Desempeño. Para el 2 de octubre será presentado el Formato de Evaluación de Desempeño al Director de Relaciones Industriales para su aprobación. Para el 15 de octubre se tendrá el cronograma de la Evaluación de desempeño. A partir del 1 de noviembre se aplicará el formato de Evaluación de Desempeño a todo el personal de la Empresa. Para primera semana de diciembre se tendrá los resultados de cada uno de los empleados de la empresa.	Conocimiento integral del estado actual del talento humano respecto a las competencias exigibles en la empresa en cada uno de los cargos, con el fin de planear actividades que permita implementar mejoras y actualizar al personal que esté presentando falencias en su desempeño.	

ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	PROPÓSITOS
7. Retroalimentación de los resultados de la evaluación con los Jefes inmediatos y el empleado evaluado.	Para finales de diciembre se iniciará con el procesote retroalimentación de las evaluaciones de Desempeño.		

4.4 DIAGNÓSTICO FINAL

Al finalizar la práctica de Trabajo Social en la empresa CARLIXPLAST Ltda., se hace necesario elaborar un balance de los logros, los adelantos o los inconvenientes que se presentaron durante el proceso.

Para no perder la continuidad con el diagnóstico inicial elaborado de la práctica; se detalla a continuación el Diagnóstico final de la experiencia, especificando cada una de las variables analizadas con anterioridad:

- **ADMINISTRACIÓN DE LA EXPERIENCIA:**

La empresa, dentro de su trabajo por alcanzar la certificación ha sido evaluada en cada uno de los procesos (incluyendo Recursos Humano); estas “evaluaciones” son conocidas como **AUDITORIAS**, las cuales pueden ser de primera, segunda y tercera parte.

Auditoria de primera parte se refiere a aquellas inspecciones realizadas a nivel interno por funcionarios de la misma organización.

Auditoria de segunda, realizada por funcionarios externos que tienen algún interés sobre los procesos de la empresa.

Auditoria de tercera parte es la efectuada por funcionarios externos que no tienen ningún interés en la empresa, son quienes certifican o no los procesos de la organización; ejemplo: ICONTEC.

Como resultado de cada una de estas auditorias se emite informes en donde se destacan las fortalezas de cada una de las áreas auditada; también se registran, recomendaciones en pro de cada proceso; y las no conformidades o fallas

detectadas en cada área, con sus posibles causas. Este informe es expuesto a los directivos o encargados de cada proceso con el fin de tomar las medidas necesarias para superar las inconformidades.

Como producto de las auditorias realizadas al área de Recursos Humanos surgió la necesidad de realizar una serie de modificaciones en los procedimientos desarrollados por ésta sección. Una de las primeras recomendaciones sugeridas para Recursos humanos se centra en la necesidad de llevar un control por escrito de cada uno de los procesos propios del area (selección, inducción/reinducción, formación/capacitación, evaluación del personal). La norma ISO 9001:2000 exige documentar cada actividad de forma que se pueda examinar, evaluar y verificar el cumplimiento y la efectividad de las acciones realizadas, así como también requiere manejar el tema de las competencias laborales dentro de Recursos Humanos.

Acorde a este nuevo método de trabajo, el personal del area de Recursos humanos vió la necesidad inicial de capacitarse sobre el tema de Competencias Laborales, las cuales son el eje central del Sistema de Gestion de Calidad ISO 9001:2000.

La necesidad de capacitar al personal de Recursos Humanos en el tema de competencias laborales partía de la aplicabilidad que se le debía dar a este concepto dentro de cada una de las actividades del área acordes con la Política de calidad implementada por la empresa y con el proceso de cambio y reestructuración que se estaba gestando en los otros procesos de la empresa: productivo, comercial y administrativo.

La primera actividad en la que Recursos Humanos debió aplicar los nuevos conceptos adquiridos fue en el de establecer y definir los perfiles ocupacionales de cada uno de los cargos de la organización. Actualmente la empresa ya tiene los

perfiles modificados y expuestos al personal, explicando por área y por cargos cada una de las exigencias del perfil y las competencias asignadas.

Definidos los perfiles se hizo necesario replantear la forma en que se desarrollaban las entrevistas de selección de personal, teniendo en cuenta los requisitos del cargo al que se postula.

Así mismo se ha diseñado y aplicado la primera evaluación de desempeño. De esta actividad hasta el momento se esta realizando las primeras retroalimentaciones de donde se extraen ideas y sugerencias para replantear nuevos procesos.

- **CALIDAD Y APOYO:**

El trabajo en equipo se ha fortalecido debido a las diversas actividades realizadas en salud ocupacional: creación de brigadas de primeros auxilios; conformación de grupos de trabajo para elaboración de proyectos de mejoramiento; participación por grupos en programas de capacitación externos; entre otros. Así mismo ha fortalecido el trabajo en equipo las diferentes actividades de capacitación en conceptos e implementación de la Norma ISO 9001:2000; formación de auditores internos en donde se intercambian opiniones y se desarrollan casos prácticos.

- **INTERÉS POR EL TRABAJO EN SI MISMO**

Producto del proceso de evaluación, especialmente en la retroalimentación con los empleados se ha iniciado una campaña de concientización (especialmente con los empleados antiguos) sobre la importancia de tomar el trabajo con una nueva actitud, más dinámica e innovadora, aprovechar la experiencia adquirida durante el tiempo de trabajo para buscar nuevos métodos o proponer mejoras que beneficie el trabajo, la seguridad y la comodidad de ellos mismos al desempeñar sus funciones.

A su vez los empleados de mayor trayectoria están siendo remitidos para que asistan y participen de actividades de formación a nivel personal (talleres de trabajo en equipo, liderazgo, comunicación efectiva), profesional (actualización de técnicas y métodos de trabajo).

Se está reforzando con ellos las políticas de salud ocupacional con el fin de que se conviertan en líderes que promuevan el autocuidado y el bienestar de todos en la empresa.

- **MOTIVACIÓN**

Uno de los problemas que se presentaba en Carlixplast y que afectaba la motivación de los empleados era el atraso en el pago de los salarios. Actualmente este inconveniente ya fue resuelto, se cancela en los 3 primeros días del mes el sueldo, lo cual ha mejorado el clima laboral.

Sin embargo se esta presentando una nueva situación que ha alterado aun más el ambiente laboral y es el traspaso de empleados vinculados inicialmente por la empresa para pasar a ser vinculados por medio de una cooperativa de trabajo externa a la organización. Esta decisión fue tomada a nivel directivo y hasta el momento no se ha reunido al personal para exponerles y/o explicarles las razones del cambio, ni las ventajas o desventajas que tiene afiliarse por medio de la cooperativa.

Tampoco se explica claramente los motivos por los cuales son enviados a la cooperativa. Este hecho forma parte de los factores más destacados que incrementan los riesgos psicosociales. Adicionalmente ha disminuido el sentido de pertenencia con la empresa.

- **POTENCIAL DE LOGRO**

Se diseñó y aplicó por primera vez en la empresa una evaluación de desempeño entre directivos y operarios. La evaluación de desempeño quedó inscrita como un

proceso de exigible cumplimiento en Carlixplast, con un periodo de ejecución semestral, tiempo en el cual se ira viendo los cambios que el empleado presenta a partir de las acciones correctivas que se tomaron el la anterior prueba.

Las retroalimentaciones han sido realizadas satisfactoriamente, siendo el espacio propicio para que el empleado exprese sus inquietudes y los motivos de las dificultades presentes en el desempeño de su trabajo, a su vez es la oportunidad de exaltar personalmente los logros y el buen cumplimiento de sus labores, motivándolos a continuar y mejorar.

- **SALUD OCUPACIONAL**

El programa de capacitación desarrollado ha facilitado el proceso de formar líderes a nivel interno que refuerce el programa de Salud ocupacional que se está desarrollando actualmente en la empresa.

La adecuada adaptación del programa de orden y aseo (asesorado por la ARP, Suratep) en la organización, ha hecho de Carlixplast una empresa líder en Salud Ocupacional, lo cual ha sido motivo de mención y reconocimiento como ejemplo a seguir entre las demás empresas afiliadas a la ARP.

Los casos de accidentalidad se han disminuido en el 2004, pasando de 6 casos a 2 casos en el presente año. En cuanto a elementos de protección personal, la empresa ha dotado a todos los empleados que lo requieren dependiendo de los riesgos de su oficio (protectores auditivos, fajas, gafas, mascarillas, arnés, guantes de carnaza)

5. PROPUESTA

“DISEÑO PARA LA APLICACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS EN LA EMPRESA CARLIXPLAST LTDA”

La empresa CARLIXPLAST LTDA, se encuentra actualmente en un proceso de modernización y adaptación al sistema económico, político y social que está imperando en el mundo (sobre todo en los países desarrollados) y que ahora está llegando en cierta forma impuesta (como han sido los diferentes sistemas económicos experimentados en América) a los países en vía de desarrollo como Colombia.

Calidad y competitividad son los pilares de un nuevo enfoque social que abarca no solo el área laboral, también se ha incorporado en otras esferas sociales como por ejemplo: educación, salud, en los sectores políticos, entre otros. Tener calidad y ser competitivos implica una redefinición de nuevos esquemas y métodos de trabajo, una adecuación y modernización en la parte tecnológica y de comunicaciones, pero sobretodo, se requiere de una nueva actitud, una reestructuración de los valores personales y organizacionales que conforman la cultura propio de cada empresa.

Se requiere identificar y aprovechar al máximo las diversas habilidades personales (CAPITAL INTELECTUAL) dentro de las organizaciones, que fortalezcan a la entidad y se refleje en la eficacia y efectividad de ésta, y en la satisfacción de las necesidades individuales de capacitación que permita elevar los niveles de competencia de los empleados dotándolos con las herramientas necesarias para buscar y exigir un mejor nivel de vida.

Buscar calidad y competitividad es un compromiso que requiere la disposición y los aportes tanto de la parte operativa de la organización como de la parte administrativa y directiva; a su vez demanda un seguimiento y perfeccionamiento continuo.

El proceso es dinámico, exige del personal encargado de promocionar estos cambios dentro de la empresa una visión holística y una capacidad de planeación estratégica, capaz de involucrar todos los factores participes en el sistema laboral y asegurar su efectividad.

Trabajar con un enfoque de competencias requiere ir de lo General (Perfil deseado) hasta lo particular (perfil individual actual), identificándose las falencias dentro del sistema. Estas carencias se convierten en acciones correctivas, es decir los inputs del proceso de capacitación por competencias, ya que son ellas las que determinaran el Plan de acción a ejecutarse y los resultados que se desean obtener.

CARLIXPLAST busca ser certificada, mejorando cada uno de sus procesos (productivo, comercial) pero a su vez requiere fortalecer su recurso Humano, y su capital intelectual, que le permita mantener su lema "Experiencia con Calidad, y alcanzar la visión organizacional propuesta.

En CARLIXPLAST LTDA el nivel de escolaridad en el que se encuentra su población laboral es alto, 3.84% con estudios primarios, 68,16% bachilleres, 27.86% con estudios técnicos y/o universitarios, aspecto que facilita implementar un PLAN DE CAPACITACION, partiendo de un nivel cultural homogéneo.

A su vez CARLIXPLAST tiene dentro de su recurso Humano valiosos integrantes que cuentan más de 10 años de experiencia en la empresa en un cargo específico sin embargo aún no se ha aprovechado de la mejor manera. Se ha

dejado que la tradición y la monotonía en la ejecución de las labores diarias neutralicen las capacidades creativas, innovadoras, producto de la especialización adquirida (empíricamente) de su cargo.

La empresa tiene el potencial para trabajar, solo hace falta planificar y gestionar los recursos humanos, técnicos y financieros para implementar el PLAN DE CAPACITACION POR COMPETENCIAS que valore y promocióne su activo intangible lo cual facultará a la empresa para consolidarse privilegiadamente en el sector de los plásticos a nivel nacional.

5.1 DEFINICIÓN

EL PLAN DE CAPACITACION POR COMPETENCIAS CARLIXPLAST, tiene como propósito identificar y fortalecer las habilidades, experiencia, valores y los conocimientos que poseen los empleados de CARLIXPLAST para incluirlos dentro del valor agregado que beneficie la productividad y el bienestar social de la empresa.

Este Plan de Capacitación tiene un fin intrínseco en cada una de las etapas y actividades propuestas: *Mejorar la calidad de vida del empleado.*

La propuesta parte de un factor macro (patrones establecidos por el medio laboral y el mercado) hasta un factor micro, las particularidades del FACTOR HUMANO, propio de la organización: (sus necesidades, aspiraciones, habilidades, valores, conocimientos y experiencias)

El factor macro, precisa identificar un modelo ideal, un “**debería ser**” sin querer llegar a imponer un “**debe ser**”. Un patrón que dirija los procesos y actividades del plan de formación para llegar a cumplir el objetivo planteado.

A continuación se expone detalladamente el PLAN DE CAPACITACION POR COMPETENCIAS CARLIXPLAST, propuesto en este trabajo:

5.2 OBJETIVO

Elevar el nivel competitivo de los empleados de CARLIXPLAST LTDA, beneficiando la calidad de vida del personal de la empresa, proyectado positivamente en la calidad de los procesos y productos de la empresa.

5.2.1 Objetivos estratégicos

- Identificar y reconocer las diversas potencialidades con que cuenta CARLIXPLAST LTDA, dentro de su Recurso Humano.
- Identificar y analizar las debilidades en conocimientos, formación y habilidades del Recurso Humano de CARLIXPLAST LTDA.
- Familiarizar a la población laboral de CARLIXPLAST LTDA con el nuevo método de trabajo implementado por Recursos humanos a partir del concepto de Competencias laborales.
- Planear y coordinar actividades que estimulen la competitividad individual del empleado CARLIXPLAST
- Reconocer y valorar las particularidades en fortalezas y debilidades detectadas dentro del Recurso Humano de CARLIXPLAST LTDA.
- Diseñar estrategias que permitan hacer seguimiento y mejoras continuas al Plan de Capacitación por Competencias.

5.3 BENEFICIOS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

5.3.1 Sobre el proceso productivo y comercial

- Incremento en la cantidad y calidad de los productos elaborados por CARLIXPLAST LTDA

- Aumenta la calidad de la atención y orientación brindada a los clientes externos de la empresa.
- Optimización de los tiempos de trabajo, y mejor aprovechamiento de la materia prima, maquinaria y equipos.
- Introducción de la planeación como herramienta vital en la Gerencia y Dirección de los procesos desarrollados en CARLIXPLAST LTDA.
- Optimización de recursos financieros invertidos en maquinaria, formación y mantenimiento del capital humano.

5.3.2 Sobre el personal operativo y administrativo de CARLIXPLAST LTDA.

- Mejora de la motivación y el sentido de pertenencia del trabajador hacia CARLIXPLAST LTDA.
- Incremento de la satisfacción personal y laboral del empleado.
- Perfecciona el conocimiento que el funcionario tiene sobre la maquinaria, equipos, y técnicas que debe emplear para ejecutar sus funciones diarias.
- Estimula el potencial intelectual y/o manual que el empleado posee, así como fomenta el deseo de seguir adquiriendo conocimientos y de aplicarlos en favor de su desempeño, su estabilidad laboral.
- Incentiva su desempeño ante las posibilidades de promoción en la empresa.
- Adquiere la cultura del mejoramiento continuo como estilo de trabajo y de vida.
- Facilidad de adaptación ante los cambios en la organización.

5.3.3 Sobre los procesos del Área de Recursos Humanos.

- Facilita la Identificación de las personas más aptas para la promoción
- Fomenta la participación de los empleados en las actividades de Bienestar social programadas con el fin de mejorar el clima laboral.

- Fortalece la comunicación vertical y horizontal entre los miembros de CARLIXPLAST LTDA.
- Se reconoce los procesos de capacitación como inversión y no como un gasto opcional en la empresa.
- Reconoce el capital humano como ventaja competitiva ante las empresas del mismo sector a nivel regional.
- Optimiza el proceso de selección y contratación de personal, basado en las competencias señaladas por la empresa por medio del Perfil Ocupacional.

5.4 CARACTERÍSTICAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN

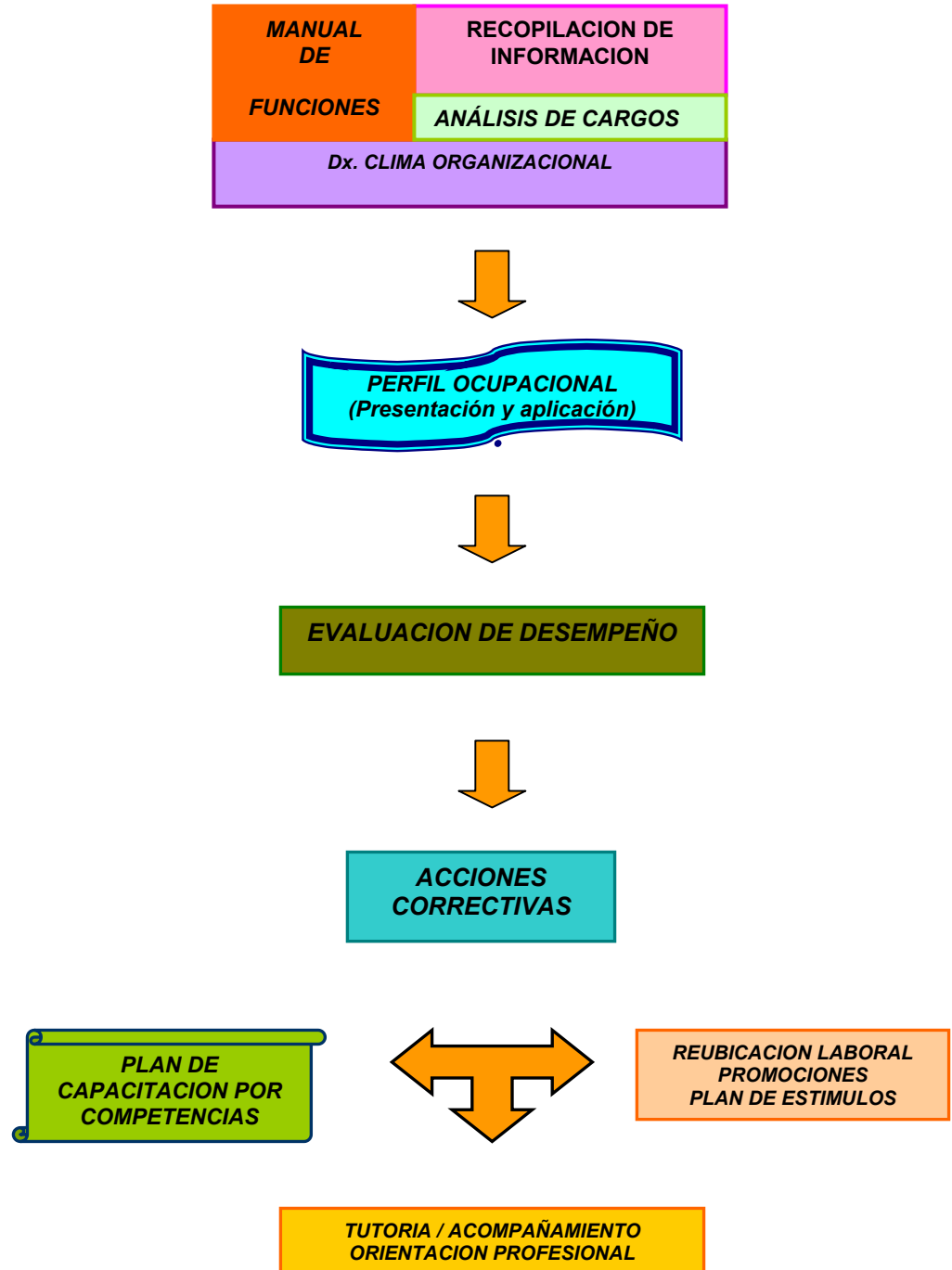
El plan de Capacitación CARLIXPLAST LTDA, deberá cumplir con los siguientes requisitos para su diseño e implementación:

- Partir de las necesidades propias de la empresa. No basada en planes similares.
- Estar directamente enfocado a cumplir con la Misión, Visión, y la Política de Calidad de la empresa.
- Deberá ser susceptible de medición y seguimiento continuo.
- Permitirá generar espacios para la participación de todos los empleados de la empresa
- El Plan de Capacitación CARLIXPLAST, debe ser susceptible de modificaciones o complementarse según las necesidades que se van presentando.

La ejecución de este Plan de Capacitación, admite la participación directa de las dos partes visibles de la estructura organizacional: Empleados y Directivos; pero a su vez requiere el compromiso y la disponibilidad de todos para desarrollar cada una de las fases del plan de forma adecuada, que permita obtener los datos correctos, y genere un plan de mejoras y fortalecimiento del capital intelectual para CARLIXPLAST LTDA.

Figura 3. Etapas del Plan de Capacitación

5.5 ETAPAS DEL PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS CARLIXPLAST LTDA



Fuente: Alba Y. Clavijo C.

Las Etapas que componen este Plan son:

- **DEFINICIÓN DE PERFILES OCUPACIONALES**

Fase 1. Diagnostico inicial del Clima Organizacional

Fase 2. Análisis y Descripción de Cargos

Fase 3. Diseño y elaboración del Perfil Ocupacional

- **PRESENTACIÓN Y APLICACIÓN DEL PERFIL OCUPACIONAL**

- **EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO**

Elección del mecanismo de evaluación

Delimitación de los ítems a evaluar

Diseño y elaboración del formato de evaluación

Aplicación del formato de Evaluación de desempeño

Análisis y entrega de resultados.

- **ACCIONES CORRECTIVAS**

Diseño del plan de capacitación

Orientación profesional y seguimiento

Promoción y reubicación laboral

A continuación se describe detalladamente cada una de las etapas del Plan de Capacitación por Competencias CARLIXPLAST LTDA:

5.5.1 Primera etapa: Definición de perfiles ocupacionales: CARLIXPLAST LTDA como toda organización, cuenta con una variedad de tareas u oficios especializados, distribuidos en diferentes áreas de trabajo dentro de los procesos productivo y comercial.

Esta diversidad en labores conlleva a la necesidad de distribuir el trabajo en 35 cargos específicos, relacionados entre si e interdependientes, que garantizan una adecuada transformación de sus inputs.

Ante esta variedad de cargos y funciones dentro de la empresa, se hace necesario organizarlos dependiendo del proceso en el que se encuentren ubicados, para así poder determinar las particularidades de cada cargo: (riesgos, nivel intelectual, resistencia física necesaria, cualidades personales requeridas entre otras).

Realizar esta caracterización de cada oficio conlleva a formar un modelo de la persona aspirante a desempeñarlo. El modelo establecido es lo que se denomina **“Perfil Ocupacional”**.

El proceso de definición de los perfiles, esta compuesto por 3 fases complementarias las cuales se desarrollan simultáneamente para poder confrontar y analizar la información recolectada.

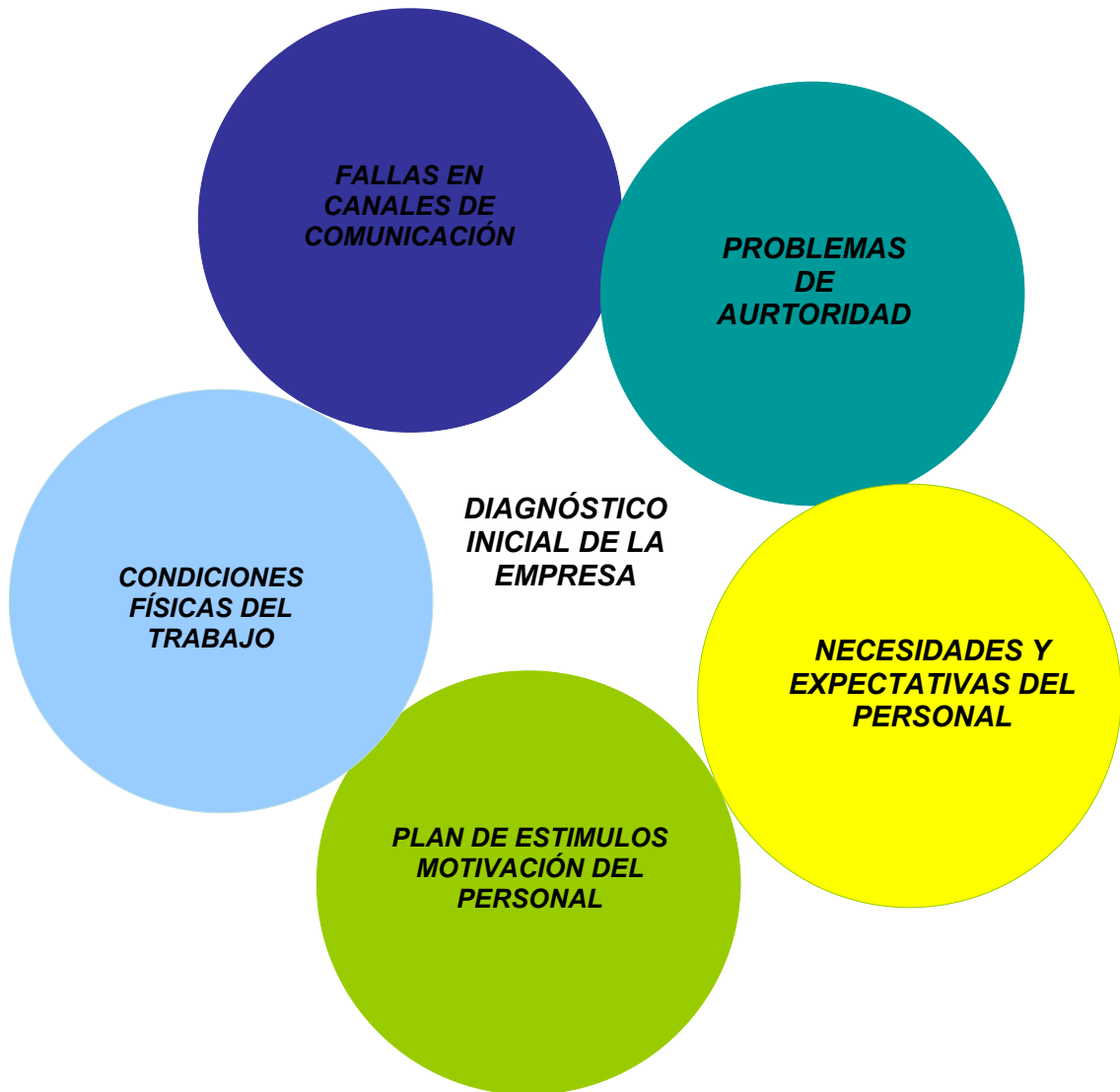
5.5.1.1 Fase 1: Diagnóstico inicial del clima organizacional de la empresa.: Se detectan las fallas y/o ventajas presentes en el desempeño actual de las funciones en cada uno de los cargos, valorando las causas y las posibles consecuencias de continuar en la misma situación.

Se tendrán en cuenta debilidades y/o fortalezas presentes en los canales de comunicación, distribución de tareas, lineamientos para realizar la selección y, promoción del personal; los mecanismos de motivación y plan de estímulos; líneas de mando y autoridad según el organigrama de la empresa; también registrará las expectativas, sugerencias y necesidades personales de cada uno de los trabajadores; así como el tipo de evolución que ha tenido la empresa, los requerimientos propios de cada proceso, entre otros. Todos estos aspectos facilitarán tener una visión holística de la cultura organizacional, con la que se trabajará.

La fase inicial tiene como finalidad realizar un inventario de los activos intangibles de la organización, priorizando cuales se deben aprovechar, reforzar o adquirir en

caso de que no se evidencie actualmente en la organización. Esta primera fase culmina con la presentación de un informe escrito sobre el Diagnóstico del Clima Organizacional de CARLIXPLAST LTDA.

Figura 4. DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA EMPRESA



Fuente: Alba Yaneth Clavijo C.

5.5.1.2 Fase 2: Análisis y descripción de cargos: El objetivo de esta fase es recoger información precisa sobre los cargos existentes para evaluar y clasificar posteriormente, los datos que se registraran dentro del perfil.

En esta etapa se busca llegar a un consenso en información con los empleados agrupados por afinidad de cargos y/o procesos. También se recurre a documentos previos que la empresa hubiese empleado para describir cada labor; por lo general las empresas cuentan inicialmente con un manual de funciones, que es una forma primaria de organizar la información sobre los puestos de trabajo, con una característica que la diferencia del Perfil Ocupacional, su extensa presentación.

La metodología para desarrollar este proceso de análisis y descripción de los cargos es la siguiente:

- Elaborar un perfil de las condiciones actuales de cada cargo, especificando: las funciones que actualmente realizadas; las habilidades que realmente se están empleando para el desempeño de las labores; las habilidades que los jefes y supervisores consideran necesarias desarrollar; el nivel de escolaridad y formación que tiene los empleados vigentes.

También especifica que tipo de maquinaria y tecnología (si la usa) debe operar como parte de sus funciones cotidianas; el tipo de responsabilidades propias de cada cargo en cuanto a manejo y/o cuidado de materiales, materias primas, maquinarias, documentos e información confidencial, dinero y dirección de personal, entre otras.

- Definición del Perfil médico: Buscando integrar todos los ámbitos de bienestar, responsabilidad del Área ó Departamento de Recursos Humanos de las organizaciones, se deben incluir dentro de la descripción de los

cargos, todo lo concerniente al área de Salud Ocupacional: Un Panorama de Riesgos, especificando los tipos de riesgos a los que esta expuesto el empleado según su cargo así como las consecuencias de éstos a corto, mediano o largo plazo; los exámenes médicos exigibles en el momento de ingresar al cargo y los que se deben efectuar periódicamente, indicando los tiempos establecidos para dichos exámenes.

- Definición de Competencias: Fundamentados en el conocimiento real de cada uno de los cargos de la empresa, realizado en la fase anterior, se procede a la selección de las competencias genéricas, es decir aquellas competencias que deben poseer todos los miembros de CARLIXPLAST LTDA.

Ante la apremiante necesidad de incorporar el sistema de competencias para la selección, evaluación y promoción del personal, las empresas asesoras en manejo de recursos humanos han diseñado variadas listas de las competencias que se consideran necesarias para cualquier tipo de actividad económica a nivel mundial.

Es debido a esta falta de información y dominio del tema (competencias laborales) que aún no se ha unificado un modelo único aplicable a los diversos sectores productivos, comerciales y de servicios. Por esto, cada empresa debe evaluar los modelos existentes y seleccionar el más apropiado, realizando si es necesario adaptaciones para el fácil manejo y entendimiento por parte de todo el personal de la organización.

En el caso particular de CARLIXPLAST LTDA, se ha empleado el modelo propuesto por: Álvaro Asorena Cao Posterior en una primera selección de las competencias generales, siendo clasificadas y asignadas a cada cargo

dependiendo de las funciones, características del puesto y de la persona que lo desempeñe.

A manera de ejemplo se puede citar el siguiente: Un operario de la planta de producción no requerirá de una alta competencia en Atención y Orientación al Cliente, ya que su labor específica no requiere de un contacto directo con los clientes externos.

Caso contrario si el empleado es un vendedor de mostrador o el Director Comercial que requiere primordialmente un excelente trato y manejo de los clientes.

5.5.1.3 Fase 3: Diseño y elaboración del perfil ocupacional: La información recopilada se debe clasificar, analizar y condensar de forma que brevemente se cree una completa visión de cada cargo. (Ver anexo 4)

El formato que contenga el Perfil Ocupacional incluye los siguientes aspectos:

- 1. NOMBRE DEL CARGO:** Como aparece en el organigrama
- 2. JEFE INMEDIATO:** Según las líneas de autoridad designadas en el organigrama.
- 3. ÁREA DE TRABAJO:** Depende de la ubicación del cargo (para CARLIXPLAST puede estar ubicado en el área de producción, comercial o Directiva)
- 4. OBJETIVO DEL CARGO:** La finalidad que tiene determinado cargo para la empresa. (Aquí no se describe funciones sino que se sustenta la importancia que tiene ese cargo dentro de determinado proceso en la empresa)
- 5. FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES:** descripción detallada de las labores cotidianas y esporádicas que el empleado debe realizar como propias y exclusivas de su cargo.
- 6. ESPECIFICACIONES DEL CARGO:** Son los requisitos exigibles para el cargo, tales como: la edad del aspirante al momento de ingresar; el sexo requerido

dependiendo de las labores propias del cargo, se especificara si necesita ser de un sexo específico o si no influye para el adecuado desempeño de las funciones.

7. COMPETENCIAS EN: EDUCACION Y CONOCIMIENTOS, FORMACION Y EXPERIENCIAS: Cada uno de los ítems deben ser susceptibles de comprobarse la validez de su cumplimiento.

Educación y Conocimientos: Pormenoriza los niveles educativos mínimos que debe tener el aspirante al cargo al momento de ingresar a la empresa. Enumera los cursos, especializaciones, postgrados exigibles para desempeñar dicho cargo. Como requisito que compruebe los estudios y conocimientos deseados se solicita Diplomas, CAP, o Certificados de Aprobación de los cursos.

Dado el caso especial en el que un empleado actual de la empresa (no aspirante) incumpla con los requisitos del Perfil Ocupacional, se deberá efectuar la **convalidación** es decir suplir la falta en alguna de las competencias con un alto desempeño en otra competencia.

Ejemplo: Para un operario Impresor se exige en Educación mínimo ser bachiller Técnico. Forma de comprobar es por medio de la presentación del Diploma.

Convalidación: Estudios Secundarios incompletos se convalida con 5 años de experiencia en el trabajo de la Técnica de impresión flexo gráfica.

Formación: Puntualiza la formación solicitada por la empresa para el trabajador y que requerirá para laborar y desenvolverse adecuadamente en la organización:

**Adiestramiento en el puesto de trabajo:* Tiempo en el que el empleado conocerá y procederá a realizar las funciones propias del cargo. La persona encargada de aprobar este proceso será el Jefe inmediato, quien deberá explicar, corregir y guiar al aspirante verificando si el perfil presentado por el aspirante es similar o coherente con el perfil designado para determinado cargo.

Inducción a la Organización: se da a conocer al candidato el rumbo corporativo: Misión, Visión, Políticas, estructura interna de la organización, Procesos

desarrollados por la empresa, normatividad. También se expondrá temas de salud ocupacional, actividades de bienestar social dentro de la empresa, los diferentes mecanismos de participación dentro de la empresa, entre otros aspectos.

La verificación se realiza mediante el registro escrito: *CERTIFICADO DE INDUCCION* sobre la participación y aprobación del proceso de inducción. El registro de aprobación parte de una actividad de evaluación sobre la información suministrada durante la inducción. La actividad está a cargo de un representante del área de Recursos Humanos (Director de Relaciones Industriales / Trabajadora Social). En el caso de los empleados antiguos que no recibieron proceso de inducción, presentarán un *CERTIFICADO DE REINDUCCION*.

Experiencia: Se especifica que tipo de experiencia se espera que posea el aspirante: determinándose que áreas de trabajo debe conocer y el tiempo mínimo de práctica.

Registro del proceso: Certificado laboral expedido por la(s) empresa(s) donde laboró.

8. COMPETENCIA EN HABILIDADES: Registra las habilidades actitudinales que deseables en el aspirante y en los empleados actuales de la empresa.

La presentación de estas competencias debe presentar el nombre de cada habilidad exigida y en frente una tabla de valores, que mida en que puntaje o porcentaje es requerida la habilidad.

Esta relación HABILIDAD/ PUNTAJE EXIGIBLE, no solo es importante en el momento de entrevistar y evaluar el periodo de prueba de un aspirante sino que se conserva como aplicable a todos los trabajadores en determinado momento.

9. PERFIL MEDICO OCUPACIONAL. Panorama de Riesgos por cargo.

Con la elaboración y diligenciamiento del formato de Perfil Ocupacional, culmina la primera parte del plan de Capacitaciones por Competencia CARLIXPLAST LTDA.

5.5.2 Segunda etapa: Presentación y aplicación del perfil ocupacional: Una vez definidos los Perfiles Ocupacionales de cada uno de los cargos se procede a validar los perfiles por medio de reuniones con el personal de la empresa, congregados por cargos comunes junto con el Director de Relaciones Industriales, la Trabajadora Social, los Jefes de áreas., para presentar y explicar cada uno de los puntos tratados en el Perfil.

De estas reuniones surgen inquietudes, sugerencias que son tomadas como sustento para realizar modificaciones o complementar el formato y su contenido. Todos los empleados de la empresa deben tener copia del Perfil de su cargo.

A partir de la aprobación de los Perfiles ocupacionales, estos serán tomados como guías para el proceso de selección de personal.

Fundamentados en las competencias particulares de los cargos, se desarrolla un modelo de entrevista inicial y verificación de información que apunten a comprobar el cumplimiento de las exigencias de los perfiles.

También el perfil ocupacional es el patrón empleado para desarrollar la evaluación del periodo de prueba (para aspirantes) y la evaluación de desempeño periódica para los empleados y directivos de la empresa.

5.5.3 Tercera etapa: Evaluación de desempeño. La tercera etapa en el Plan de Capacitación consiste en la planeación, ejecución y análisis de las evaluaciones de desempeño, aplicadas a los empleados y directivos de la empresa.

La evaluación de desempeño es un instrumento que brinda en primera instancia la oportunidad para que el empleado se autoevalúe y examine sus capacidades,

necesidades y sus metas, haciendo una relación con los objetivos de la empresa: Es un espacio que le permite identificar falencias tanto a nivel personal, como de la organización y las posibilidades de actuar para disminuir o desaparecer esas carencias. Dentro de las debilidades que se pueden identificar pueden estar: falta preparación, falta de motivación por parte de la empresa, un ambiente laboral no muy agradable, conflictos interpersonales dentro o fuera de la organización, entre otros.

A su vez es el momento de resaltar factores tanto internos (empleado) como externos (organización) que facilitan y optimizan los procesos de capacitación/ aprendizaje y desarrollo de las capacidades personales en el desempeño de las funciones.

Así mismo la evaluación de desempeño permite evaluar la efectividad de las personas encargadas de supervisar, dirigir los diferentes procesos o actividades que se desarrollan en la organización. El proceso genera un espacio para que jefes y supervisores verifiquen la asertividad de sus decisiones y mecanismos de aplicar su autoridad.

La evaluación de desempeño como lo expone Douglas Mc Gregor no tiene un fin exclusivamente administrativo, es decir no solo busca aprobar o reprobar a un empleador, castigar o ascender según sus resultados. Se logra un acercamiento con cada uno de los trabajadores, dedicar un tiempo para debatir y planear estrategias entre empleado y jefe, con el objetivo de encontrar las causa de las falencias, superarlas y maximizar las fortalezas.

El proceso de evaluación de personal implica:

- Elección del mecanismo de evaluación
- Delimitación de los ítems a evaluar
- Diseño y elaboración del formato de evaluación
- Aplicación del formato de Evaluación de desempeño
- Análisis y entrega de resultados.

5.5.3.1 Elección del mecanismo de evaluación: Los mecanismos existentes para evaluar al personal varía de una organización a otra y depende de factores como: el número de empleados, la distribución geográfica, la actividad económica y los procesos propios de cada organización.

Se puede emplear mecanismos como:

*Observación directa de los supervisores o jefes

*Talleres en donde se analiza a los empleados por medio de juego de roles, en situaciones ficticias referentes a sus labores, creadas por un grupo de evaluadores que analizaran cada reacción, actitud y aplicación de conocimientos. Por lo general para aplicar este método de evolución se debe contratar grupos asesores especializados en aplicar esta técnica, por lo tanto el costo de la evaluación de desempeño sube notablemente.

*Método de Evaluación de desempeño 360^a, en donde los empleados son evaluados por cada uno de los miembros de la empresa que tienen una relación laboral directa con el evaluado.

En CARLIXPLAST LTDA, se empleó un método que consiste en tomar en cuenta las apreciaciones que tiene el empleado sobre su desempeño y su actitud ante el trabajo. Se complementa con la evaluación de su jefe inmediato, quien tiene un contacto más directo y frecuente con el empleado.

Este método, es más práctico en aspectos como tiempo de ejecución, aplicación de las pruebas, análisis de los resultados y recursos económicos destinados para este proceso.

5.5.3.2 Delimitación de los ítems a evaluar: Como se aclaró anteriormente, el patrón empleado para realizar las evaluaciones de desempeño debe ser el Perfil Ocupacional, por que describe las habilidades, los conocimientos y destrezas exigibles para un correcto desempeño.

5.5.3.3 Diseño del formato evaluación de desempeño: El formato de evaluación de desempeño comprende los siguientes puntos:

(Ver anexo 5).

- **FECHA DE EVALUACION:** Día en que se aplica la prueba
- **PERIODO A EVALUAR:** Se describe la fecha de la anterior evaluación hasta la presente. Si es la primera vez que se realiza se toma un tiempo prudencial a evaluar (mínimo 3 meses, máximo 6 meses atrás de la fecha de evaluación. En caso de ser la primera vez que se aplica, se sugiere evaluar a partir de 3 meses atrás, para tener más recientes los registros, anotaciones o recuerdos que influyan en la evaluación de los empleados.
- **DATOS PERSONALES DEL EVALUADO:** Incluye el nombre del empleado, la fecha de vinculación a la empresa (variable que puede influir); cargo realizado en la empresa en el momento actual de la evaluación; ubicación en el que se encuentra su lugar de trabajo; tipo de contrato (variable que puede influir).
- **DATOS DEL EVALUADOR:** Nombre del Jefe de área o de proceso y cargo que desempeña.
- **INSTRUCCIONES SOBRE APLICACIÓN DE LA PRUEBA:** Es necesario escribir de forma muy clara y detallada cada uno de los pasos a seguir durante el desarrollo de la evaluación par evitar errores de comprensión afecten en resultado final de la prueba.
- **DESCRIPCION Y VALORACION DE CADA UNA DE LAS COMPETENCIAS EVALUADAS:** Se expone de forma breve cada competencia evaluada y al frente de estas debe ir una tabla de valores de 1 al 10 para marcar la puntuación obtenida. Se deja como opcional otra

casilla denominada NO APLICA, la cual se marcará en caso de que una competencia o habilidad no sea requerida para el desempeño de determinado cargo.

- **PUNTOS FUERTES:** Espacio ideal para que empleado y jefe destaquen habilidades, cualidades sobresalientes del trabajador que no fueron precisadas dentro de las competencias descritas en la tabla anterior.
- **ASPECTOS A MEJORAR:** Se registra las falencias detectadas en el trabajador, identificadas por el propio empleado y por el jefe.
- **COMPROMISOS:** Aquellos que el empleado adquiere con su superior, sugiriendo posibles soluciones para mejorar o ratificando su excelente desempeño y el compromiso de continuar.
- **FIRMAS:** Para dar legitimidad al documento, cada evaluación es firmada por el evaluado y el evaluador.

5.5.3.4 Aplicación del formato de evaluación de desempeño: Previo a la implementación de la prueba se debe hacer reuniones con los Directivos y Jefes de procesos que evaluarán a los empleados; el objetivo de estos encuentros es familiarizar al personal con el formato, aclarar su funcionalidad, la metodología empleada y todas las demás inquietudes que puedan surgir a partir de este proceso.

Debe efectuarse un cronograma en donde se relacione el nombre de cada jefe, con el listado de los empleados que debe evaluar, las fechas y horarios para realizar esta actividad.

5.5.3.5 Desarrollo de la prueba de evaluación de desempeño:

- Auto evaluación: Se debe hacer pública pocos días antes de la actividad, las fechas en que cada empleado debe presentar su evaluación de desempeño. Cada trabajador recibirá su formato, escuchará las instrucciones de la Trabajadora Social (quien aplica la evaluación) se

aclararán inquietudes sobre el contenido y metodología. La prueba debe ser diligenciada dentro de la empresa, no se permite llevarla a la casa. La evaluación puede ser aplicada en grupo para dictar las instrucciones, se asigna un espacio propicio que permita privacidad durante la actividad.

- Evaluación de los Jefes: Se asignara a cada Jefe encargado del personal los formularios marcados con los datos de cada uno de los trabajadores correspondientes. Se da un tiempo límite mínimo de un día, máximo 5 días dependiendo de la cantidad de evaluaciones que debe diligenciar. La entrega debe hacerse a la Trabajadora Social en el tiempo acordado.

Es necesario verificar que tanto los empleados como jefe firmen la prueba una vez finalizada para dar validez al documento.

5.5.3.6 Análisis y entrega de resultados: Recolectadas las evaluaciones, se organizan por áreas y cargos de trabajo para un mejor manejo e interpretación de los datos.

Lo primero es revisar minuciosamente la forma en que trabajadores y jefes llenaron los formatos. Se debe verificar que cada casilla de información personal del evaluado y evaluador esté correcta, así como la presencia de las firmas.

Comprobar que los ítems que debían evaluarse fueron calificados, así como cada recuadro complementario de la evaluación.

Se requiere diseñar un documento para registrar los resultados obtenidos de las dos evaluaciones, permitiendo confrontar y promediar puntajes y hacer un paralelo con el puntaje mínimo que exige el perfil de cada cargo. **(Ver anexo 6).**

El formato Resumen de la Evaluación registra los puntajes obtenidos de las dos evaluaciones y el exigido por el Perfil, permite realizar anotaciones complementarias que amplíe la información sobre cada habilidad o aspecto evaluado.

Producto de esta primera parte (recolección, organización y comparación de puntajes), se presenta una tabla de información donde se estipulen las falencias comunes focalizadas por áreas y cargos.

Esta tabla debe precisar: la Competencia detectada como debilidad, el nombre de los empleados que presentan determinada competencia puntuada por debajo de lo exigido en el perfil y en otra casilla, el porcentaje que implica ese sector de la población laboral evaluada por Proceso.

Dependiendo de los promedios obtenidos se puede reevaluar la exigencia del perfil Ocupacional para determinado cargo. Sin embargo, el Perfil no se modifica por uno o dos casos excepcionales, sino ante la mayoría y que generan un patrón común dentro del grupo de evaluados.

Otro aspecto que puede ser examinado por medio del formato resumen de la Evaluación es el grado de auto evaluación que cada empleado tiene de su trabajo, así como la capacidad de emitir un juicio de valor objetivo de parte de los jefes hacia sus empleados.

Una evaluación de desempeño bien realizada permite hacer cruce de variables que influyen directamente en la práctica de las funciones laborales y que a simple vista no siempre son tenidas en cuenta.

Por ejemplo: la relación existente entre: la antigüedad del empleado, su género, o el tipo de proceso en el que se desempeña con el tipo de falla que presenta.

La finalidad es detectar por cargos que número de empleados están fallando y en que habilidades específicas. De este resultado puede surgir una modificación de la puntuación exigida al perfil, pues si la mayoría promedio debajo significa una concepción errónea de la competencia para ese puesto de trabajo.

Producto de este primer análisis de datos, se presenta un informe donde se identifica las competencias no cumplidas por el empleado, las áreas en donde más se está fallando y un porcentaje que posteriormente servirá para priorizar las necesidades de capacitación.

Tabla 5. RESULTADOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO
COMPETENCIAS LABORALES/ CARGO

COMPETENCIAS NO CUMPLIDAS	CARGO	NUMERO DE CASOS IDENTIFICADOS	PORCENTAJE
<p><i>Se refiere a la competencia que no alcanza el nivel exigido por el perfil. Se describe en que consiste la habilidad evaluada.</i></p> <p>ORIENTACION AL CLIENTE: Conoce los servicios de la empresa y ofrece alternativas para satisfacer las expectativas de los clientes, constantemente trata de aprender mas acerca de los diferentes productos y procesos que se desarrollan dentro de la organización.</p>	<p><i>Se especifica el cargo dentro del organigrama de la empresa que se va a analizar.</i></p> <p>VENDEDOR DE MOSTRADOR</p>	<p><i>Se registra el numero de casos de empleados que estuvieron por debajo de la calificación exigida en el perfil en la competencia evaluada</i></p> <p>3/14</p>	<p><i>Se indica el porcentaje de incumplimiento de una competencia dentro del área analizada.</i></p> <p>21.42%</p>

Fuente: Alba Yaneth Clavijo Cortes

A partir del resultado del ejemplo anterior, se procede a identificar si los 3 empleados que obtuvieron el promedio por debajo del exigido por el perfil son nuevos en el cargo, que experiencia (empleos anteriores) tienen en ventas.

La idea es identificar si la causa de esta debilidad es falta de capacitación o adiestramiento en el periodo de inducción. Si por el contrario son empleados con relativa antigüedad en el cargo, analizar las posibles causas de su falencia.

Como anteriormente se ha relatado la idea no es generalizar los problemas, sino individualizar, ya que cada ser tiene un potencial, capacidades o necesidades diferentes.

En este ejemplo, en general el área de ventas está muy bien.

Como el plan de Capacitación Carlixplast, se fundamenta en las particularidades de los casos presentes, se requiere identificar y analizar a los empleados que están fallando para entrar a indagar directamente con cada uno de los trabajadores y con sus respectivos jefes inmediatos las posibles causas de las falencias.

Tabla 6. RESULTADOS DE LA EVALUACION DE DESEMPEÑO:
COMPETENCIAS LABORALES / EMPLEADO

COMPETENCIA NO CUMPLIDA	CARGO	NOMBRE DEL EMPLEADO	PUNTAJE OBTENIDO / PUNTAJE DESEADO
<p><i>Se refiere a la competencia que no alcanza el nivel exigido por el perfil. Se describe en que consiste la habilidad evaluada.</i></p> <p>ORIENTACION AL CLIENTE: Conoce los servicios de la empresa y ofrece alternativas para satisfacer las expectativas de los clientes, constantemente trata de aprender mas acerca de los diferentes productos y procesos que se desarrollan dentro de la organización.</p>	<p><i>Se especifica el cargo dentro del organigrama de la empresa que se va a analizar.</i></p> <p>VENDEDOR DE MOSTRADOR</p>	<p><i>Nombre del empleado que presentó falencias durante la prueba de evaluación de desempeño en determinadas competencias</i></p> <p>PEDRO PABLO PEREZ</p>	<p><i>Relación entre la calificación de una competencia obtenida por el empleado en la evaluación de desempeño y el puntaje exigido por el perfil ocupacional.</i></p> <p>6/9</p>

Fuente: Alba Yaneth Clavijo C.

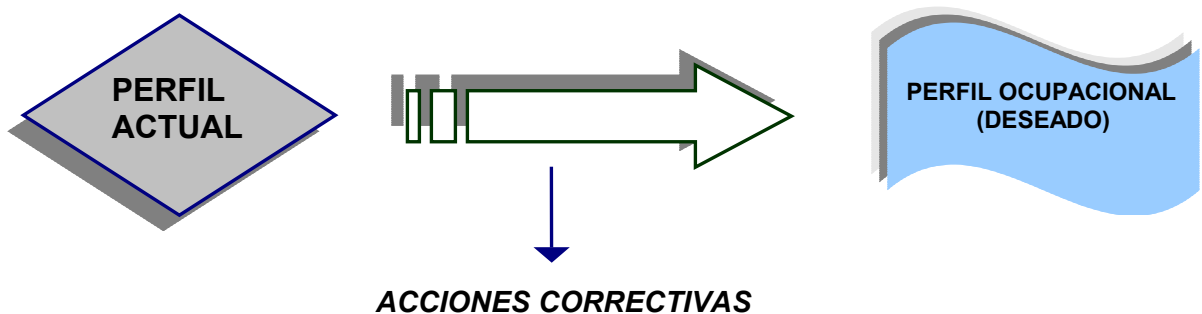
El procedimiento a realizar seguidamente es la retroalimentación entre evaluado-evaluador, en donde el Trabajador Social y el encargado del área de Recursos Humanos (en este caso Director de Relaciones Industriales) dirigen y toman los datos más relevantes durante esta actividad.

La confrontación de concepciones sobre el desempeño del trabajador y/o de la forma en que el jefe inmediato supervisa y guía la labor favorece identificar causas ignoradas o no expresadas en el momento de la evaluación de desempeño y que generan otras posibles falencias o necesidades de formación u orientación.

5.5.4 Acciones correctivas: Toda acción de mejora o cambio, debe estar sustentado por un completo Diagnostico de la situación actual de los empleados, la empresa y el entorno en el que se desarrollan las acciones tomadas.

Identificar el Perfil Deseado, evaluar en que nivel está el actual perfil de los empleados permite visualizar la magnitud o la complejidad de las medidas que se deben tomar.

Figura 5. Acciones Correctivas



Fuente: SENA

Basados en los resultados obtenidos de la Evaluación de Desempeño, se puede encontrar las variadas causas que pueden afectar el desempeño y la realización plena de las competencias del personal.

Dentro de los orígenes de las falencias en los miembros de la organización se encuentran:

- Problemas familiares, emocionales, baja autoestima, dificultad de interrelacionar con los compañeros de trabajo, mal organización del tiempo y del salario, suelen ser las causas personales más frecuentes entre los empleados.

- Desconocimiento de técnicas o métodos de trabajo que facilitan y agilizan los procesos.
- Subutilización de habilidades y competencias propias de los trabajadores
- Fallas en la forma como jefes, administradores y/o directivos ejercen su autoridad.
- Fallas en la organización y planeación de las órdenes de trabajo.
- Dificultad de los empleados para adaptarse a cambios dentro del trabajo como incorporación de nuevas tecnologías o métodos de trabajo; o ante cambios en la estructura interna de la empresa.

Para trabajar cada una de estas causas, es necesario analizarlas y clasificarlas para actuar estratégicamente sobre el medio y sobre los sujetos que requieren mejoras o modificaciones.

- *Falencias que requieren acciones sobre el sujeto:* como por ejemplo, el desconocimiento de las herramientas y máquinas de trabajo o de los métodos adecuados de trabajo. La acción correcta es la capacitación. Dotar al empleado de los conocimientos necesarios y que pueda complementarse con la experiencia que el trabajador ha adquirido en su labor.

Otra falla propia del trabajador y que puede ser corregida, es la desubicación del empleado en cuanto a su proyecto de vida, una baja autoestima producto de situaciones no superadas de tiempos anteriores; complejos, prejuicios o malos hábitos de conservación de su persona, pueden ser los factores que impiden que una persona pueda conocer y desarrollar a plenitud sus potencialidades.

Estos casos requieren intervención personalizada que brinde un mejor acercamiento y conocimiento de la situación del trabajador y permita planear un proceso de apoyo y seguimiento de parte del profesional en Trabajo Social.

- Falencias que requieren acciones sobre el medio: En aquellos casos en que el trabajador falla por una incorrecta forma de ejercer la autoridad de parte de jefes inmediatos, lo cual tensiona el ambiente laboral. La acción correcta incluye: Seguimiento al desempeño de los jefes, administradores y Directivos para detectar fallas y tomar medidas correctivas; capacitación para los jefes y directivos sobre métodos de supervisión y manejo de persona.

Como dentro de las causas detectadas en un bajo o regular rendimiento laboral puede provenir de un ambiente familiar negativo, la intervención incluiría asesoría y orientación del profesional en Trabajo Social, la cual puede vincular la familia del trabajador.

Una vez identificadas causas y posibles soluciones, se documenta la información indicando:

Tabla 7. Acciones Correctivas por Empleado

COMPETENCIA NO CUMPLIDA	CARGO	NOMBRE DEL EMPLEADO	ACCION CORRECTIVA
<p><i>Se refiere a la competencia que no alcanza el nivel exigido por el perfil. Se describe en que consiste la habilidad evaluada.</i></p> <p>ORIENTACION AL CLIENTE: Conoce los servicios de la empresa y ofrece alternativas para satisfacer las expectativas de los clientes, constantemente trata de aprender mas acerca de los diferentes productos y procesos que se desarrollan dentro de la organización.</p>	<p><i>Se especifica el cargo dentro del organigrama de la empresa que se va a analizar.</i></p> <p>VENDEDOR DE MOSTRADOR</p>	<p><i>Nombre del empleado que presentó falencias durante la prueba de evaluación de desempeño en determinadas competencias</i></p> <p>PEDRO PABLO PEREZ</p>	<p><i>Se refiere a las medidas o las acciones que toma la empresa (Área de Recursos humanas) basadas en los resultados arrojados por la evaluación de desempeño, buscando fortalecer las debilidades o falencias de los empleados dentro de sus habilidades y competencias.</i></p> <p>Coordinar actividades de capacitación para los vendedores de mostrador, cajera y almacenistas vendedores que estén en contacto directo con los clientes externos en donde se exponga las características, propiedades y usos de cada uno de los productos que se comercializan en los almacenes. (se contará con la participación de los proveedores de los productos comercializados)</p> <p>Seguimiento personalizado del Jefe de Área (Administrador de almacén), por medio de orientaciones sobre la adecuada forma de atención y orientaron al cliente, realizándose observaciones frecuentes, fijando indicadores de logro.</p>

Fuente: Alba Yaneth Clavijo Cortes

Clasificada la información se plantea tres posibilidades de acción sobre el foco del problema:

- **Capacitar al personal:** en los temas referentes a su cargo, en aquellos que presenta desconocimiento, desactualización o confusión en su aplicabilidad.
- **Asesoría Profesional:** Delimitar un lugar propicio y un horario para que el profesional en el área de Trabajo Social brinde servicio de orientación y apoyo ante los conflictos o las crisis que el empleado esté presentando actualmente.
- **Promoción:** Exponer y justificar ante la Junta Directiva la necesidad de promover o reubicar a los empleados en otro cargo, basados en las altas capacidades que presentan de realizar un mejor desempeño laboral, mejorando su nivel de vida y favoreciendo el desarrollo de los procesos.

5.5.5 Plan de capacitación por competencias

5.5.5.1 Priorización de necesidades de capacitación: Aunque en el informe presentado como producto de la evaluación de desempeño se obtenga un gran número de competencias deficientes dentro del personal, no se puede pretender abarcar la totalidad de estas carencias.

Se debe priorizar las necesidades de capacitación basadas en los siguientes ítems:

- Las capacitaciones planeadas deben apuntar al logro de los objetivos y la visión de la empresa.

- Número de personas que requieren una capacitación específica puede determinar la urgencia con que se debe programar una acción correctiva.
- El plan de capacitación debe estar basado en la proyección que tiene la empresa en cuanto a adquisición de nuevas tecnologías o posibilidades de ampliar los servicios de la empresa.
- Recursos económicos, físicos, humanos disponibles para ejecutar las actividades de planeación.
- Identificar que ayudas institucionales tiene la empresa que pueda brindar las capacitaciones requeridas.
- La implementación de nuevos proyectos o programas en la empresa, y que precisen de un cambio de actitud dentro del personal.

5.5.5.2. Gestión de recursos: El área de Recursos Humanos de la empresa, tiene constantemente información sobre Institutos o Centros de formación que pueden proporcionar los conocimientos solicitados por el personal, sin embargo se debe tener en cuenta que no es indispensable un extenso contenido, sino que se requiere la efectiva asimilación y sobre todo la APLICABILIDAD, de esas nociones en las labores cotidianas.

Como finalidad del proceso de capacitar al personal por competencias, se debe valorar el capital humano interno de la organización. Reconocer el conocimiento y la experiencia adquiridas por algunos empleados y hacer que se conviertan en ventajas y oportunidades para todo el personal. Es recomendable inicialmente, aprovechar el potencial interno, valorando LA EXPERIENCIA, antes de empezar una búsqueda de asesorías externas y ajenas a la empresa.

Sin embargo, es conveniente contar con los servicios adicionales de Entidades especializadas en determinadas áreas de trabajo o de formación personal que refuerce el proceso con nuevos conocimientos.

Es tarea del profesional en Trabajo Social, identificar las personas claves para realizar las capacitaciones internas, Gestionar los recursos necesarios para desarrollarlas, gestionar con las Entidades de Educación para evaluar los contenidos que ofrecen y la viabilidad de ejecutarse.

5.5.5.3 Estructuración del plan de capacitación por competencias: El documento del Plan de Capacitación debe ser presentado ante la Junta Directiva de forma concreta y clara en donde se especifique el por que, como, cuando, cuanto, donde y para que de las actividades de formación que se programan. El plan está programado para ser realizado durante un año, de tal forma que al finalizar el periodo pueda ser evaluado y reestructurado para el año siguiente.

5.5.5.4 Evaluación de impacto de Plan de capacitación: La efectividad de las capacitaciones no está en la cantidad de cursos programados ni en el número de personas asistentes. (Indicador que es muy valioso para medir la participación del personal en las capacitaciones).

La efectividad se mide al comprobar por algún medio si los conocimientos adquiridos fueron asimilados y puestos en práctica por el capacitado.

Los medios para evaluar las actividades de formación pueden ser:

.- Evaluación escrita / oral del tema, en un tiempo prudencial (2 meses) después de finalizado el curso.

.- Observación directa al empleado y evaluación de desempeño de su jefe inmediato.

Esta prueba de conocimientos debe arrojar un resultado numérico, que se compare con un Indicador fijo de cumplimiento:

5.6 MEDICIÓN DEL PROCESO:

La Norma ISO 9001:2000 de la Calidad, exige que todo proceso realizado dentro de la empresa debe ser susceptible de evaluación y comprobación. El proceso de capacitar al personal no es la excepción y por eso se debe crear INDICADORES que midan la efectividad de las capacitaciones programadas y realizadas en el periodo proyectado:

Tabla 8. Indicadores del Plan de Capacitación

INDICADORES DE MEDICION PARA EL PLAN DE CAPACITACION BASADO EN COMPETENCIAS	
INDICADOR:	FORMULA
EFFECTIVIDAD DE LAS ACTIVIDADES DE CAPACITACION REALIZADAS	$\frac{\text{Evaluaciones de capacitación aprobadas}}{\text{Total de evaluaciones aplicadas}} \times 100$ <p>META: 90% de evaluaciones de capacitación aprobadas.</p>
CUBRIMIENTO DE NECESIDADES	$\frac{\text{No. De necesidades de capacitación identificadas}}{\text{No. Programas de capacitación ejecutados}} \times 100$ <p>META: Cubrir el 90% de las necesidades de capacitación Nota: Las metas son modificables dependiendo de su cumplimiento.</p>
OPTIMIZACION DEL PROCESO PRODUCTIVO (manejo de las máquinas)	$\frac{\text{No. Errores de proceso después de la capacitación}}{\text{No. Errores de proceso antes de la capacitación}} \times 100$ <p>META: Disminuir en un 50% los errores por desconocimiento completo o inadecuado uso de las maquinas</p>
MOTIVACION DE LOS EMPLEADOS ANTE EL PLAN DE CAPACITACION	$\frac{\text{No. solicitudes de capacitación periodo actual} - \text{No. Solicitudes periodo pasado}}{\text{No. Solicitudes de capacitación periodo anterior}} \times 100$ <p>META: incrementar en un 90% el interés de los trabajadores por recibir capacitación</p>

Fuente: Alba Y. Clavijo C. (Estudiante)

Cada Evaluación de Desempeño que se realice durante el año de Capacitación, se convierte a su vez en una forma directa de realizar seguimiento a las capacitaciones, de corroborar si los contenidos y la metodología que se da en los cursos son efectivos, o si requiere de un replanteamiento oportuno.

5.7 BALANCE FINAL:

Al finalizar el período proyectado para ejecutarse el PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS CARLIXPLAST, se presenta un Diagnóstico final, que sirva como fundamento para próximas planeaciones.

El Diagnóstico recoge información brindada por el personal en donde se haga una valoración de las actividades realizadas; de las expectativas iniciales; el cumplimiento de los objetivos planteados al inicio del proceso; las dificultades presentadas; la experiencia de hacer del CONOCIMIENTO ALGO PRÁCTICO.

Además se debe demostrar en términos numéricos y económicos si es posible, la efectividad del proceso de capacitación. De tal forma que valide para el siguiente año la continuidad del mismo y con mayores recursos, ya no como un gasto sino como una inversión a mediano plazo.

5.8 ORIENTACION PROFESIONAL Y SEGUIMIENTO

Dentro de la formación académica del Trabajador Social está la Atención y Orientación a las personas que tienen problemas en su adaptación a los sistemas sociales en los que se encuentra vinculado.

El lugar de trabajo, el ambiente laboral, es el sistema en donde el trabajador pasa la mayor parte de su tiempo, conviviendo, interactuando, desarrollando sus cualidades como ser humano. A parte de ser el sistema más absorbente (en cuanto a tiempo trata), es el sistema que genera “entradas” materiales al empleado para fortalecer los otros ámbitos donde debe desenvolverse.

El trabajo es fuente de realización personal para todo ser humano, sin embargo en determinados casos existen circunstancias inherentes a la persona (actitudes) o externas (disfuncionalidades en el sistema familiar, laboral, político, religioso,

económico, etc.) que convierten el trabajo en una gran obligación y no en fuente de superación.

En CARLIXPLAST LTDA, al igual que en otras organización se encuentran estos casos, que se mantienen, callados y perpetuados por los protagonistas de cada historia.

El ambiente de constante sospechas, y de chisme que se genera entre los operarios de la planta, limita las opciones de los trabajadores de confiar o expresar sus necesidades o dificultades laborales o personales.

Ante esta ausencia de espacios propicios para el desahogo, y la catarsis, se hace necesario planear dentro de las funciones propias del trabajador social en la Organización el servicio de orientación personal o familiar, según el caso.

La finalidad: Comprender que cada miembro de CARLIXPLAST es un ser humano con expectativas, temores, necesidades, anhelos y problemas, imposibles de desligar de su rol de EMPLEADO, y que sus dificultades personales se convierten en dificultades para la empresa.

La Orientación personal al empleado de CARLIXPLAST LTDA comprende:

- Apertura y seguimiento del Caso
- Identificar si el problema es a nivel familiar, personal (psicológico/médico) o laboral
- Visitas Familiares (si se requiere)
- Planeación y Ejecución de talleres según las necesidades
- Si el problema es a nivel laboral, detectar la fuente del problema y buscar la solución mas adecuada.
- Gestionar remisiones a especialistas en Psicología si el caso lo amerita.

La información que se obtenga de estas actividades será de competencia exclusiva del Trabajador Social, salvo cuando el problema es a nivel laboral y se requiera intervención del área Directiva o el encargado de Recursos Humanos.

5.9 PROMOCIÓN Y REUBICACIÓN

Dentro de las causas que ocasionan un nivel insuficiente de desempeño, está la subutilización de las capacidades y el desconocimiento de las competencias de los empleados.

Es fundamental que la organización tenga un inventario actualizado del Capital Humano, con el que cuenta y que permita ubicar estratégicamente al personal en los diferentes puestos de trabajo.

El objetivo es dotar a la Empresa con el personal competente que agilice y optimice la realización de cada proceso en el cual interviene.

Detectar que empleados están ejerciendo funciones no acordes con su perfil, es observable mediante la puntuación obtenida en la evaluación de desempeño; adicionalmente, la retroalimentación: empleado - Jefe inmediato, permite al empleado expresar sugerencias sobre la forma de planear y/o ejecutar las funciones propias de su cargo o de su área de trabajo, lo cual evidencia su capacidad de analizar problemas.

La observación, el nivel de participación en las diferentes actividades programadas por la empresa, son métodos que también se deben tener en cuenta en el momento de considerar la posibilidad de ascender a una persona dentro de la organización.

La capacidad de liderazgo, trabajo en equipo son fáciles de apreciar, es por tanto labor de la persona encargada de Recursos Humanos, detectar estos empleados y empezar a fortalecer en ellos esas capacidades.

Al igual que el Plan de Capacitación, las promociones y la reubicación laboral de los empleados dentro de la estructura de la empresa, debe ser presentada a la Junta Directiva por medio de un Informe que justifique la necesidad y los beneficios que estos cambios generaran en el positivo desarrollo de los procesos.

El cambio de cargo implica la necesidad de programar actividades de reinducción, en donde se expondrá:

- El funcionamiento del nuevo proceso en el que se desempeñara (si cambia de área de trabajo)
- El Perfil Ocupacional del nuevo cargo.
- Los factores de riesgo en su nuevo puesto de trabajo, así como los elementos de protección que debe emplear.
- Se explicará al empleado el por que y para que de la reubicación o de la promoción.

A su vez, los cambios en la organización interna deben llevar un seguimiento que permita medir la efectividad de estas reestructuraciones. Se podrá medir dependiendo de los resultados propios de cada cargo, ejemplo: optimización de los tiempos de trabajo en las máquinas; aumento de la producción, aumento de ventas, mejor organización del trabajo en un área determinada entre otros.

La opinión de los jefes inmediatos ya sea verbal o evaluando su desempeño con el formato diseñado, son fuentes que permitirá comprobar la asertividad de los cambios.

No siempre el empleado llegará al nuevo cargo con todos los conocimientos requeridos para desempeñarse efectivamente, por lo tanto se convierte en una necesidad de capacitación de priorización alta y que debe incluirse dentro del Plan de Capacitación por Competencias de la Empresa.

5.10 ROL Y RESPONSABILIDADES DEL TRABAJADOR SOCIAL EN EL PROCESO DE DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE CAPACITACIÓN POR COMPETENCIAS

“El plan de capacitación, es un documento elaborado con el objetivo de legitimar la capacitación y formación idónea para fortalecer el nivel competitivo del capital intelectual de la empresa”

El Plan de Capacitación por Competencia, es una propuesta que busca complementar las áreas de intervención del Trabajador social dentro del Departamento de Recursos Humanos (Provisión de Talento Humano, Conservación y Desarrollo y Evaluación del Talento Humano).

Los roles que ejercerá el profesional de Trabajo Social dentro del diseño e implementación del Plan de Capacitación serán:

- Como asesor: Propone nuevas estrategias y/o metodologías que refuercen y optimicen los procesos del Área de Recursos Humanos desarrollados en la empresa, en este caso el Proceso de Fortalecimiento del Recurso Humano por medio de la Capacitación.
- Como Gestor y Director: Dirigirá los procesos del Área de Recursos Humanos, gestionando los recursos físicos, materiales, financieros y humanos necesarios para lograr los objetivos estratégicos del Plan de Capacitación basado en Competencias.

Las Responsabilidades que el Trabajador Social asume durante este proceso son las siguientes:

- 👉 Diagnosticar la situación actual de la empresa, involucrando todas las áreas relevantes que aporten datos concretos y verídicos para ser objeto de mejoras por medio del plan diseñado.
- 👉 Analizar los recursos físicos, económicos, técnicos, humanos y de convenios con entidades que se puedan vincular al proceso.
- 👉 Gestionar ante el Director del área de Recursos Humanos y ante Gerencia la aprobación y validación del Plan de Capacitación. Esta acción exige justificar los beneficios del plan para la empresa.
- 👉 Diseñar el procedimiento que requiere la elaboración del plan.
- 👉 Diseñar y validar con el encargado del área de Recursos Humanos los formatos y la metodología a emplear durante el proceso.
- 👉 Divulgar a los Directivos y personal operativo de la empresa, el Plan de Capacitación, sustentando el por que, para que, como y cuando del proceso.
- 👉 Dirigir cada una de las actividades programadas encaminadas a ejecutar cada una de las fases que componen el proceso de Diseño e implementación del Plan de Capacitación.
- 👉 Informar a los líderes de las diferentes áreas de trabajo sobre los objetivos y la metodología del Plan para que promuevan y movilicen al personal a favor del proceso desarrollado.
- 👉 Recibir y analizar toda la información resultante de cada una de las fases del proceso.
- 👉 Evaluar directa e indirectamente con los líderes y personas involucradas en el proceso, los resultados del mismo
- 👉 Formular estrategias que tiendan a convertirse en políticas de Desarrollo Humano a partir de este proceso evaluador

- 👉 Presentar informes al Director de Relaciones Industriales, sobre los resultados obtenidos de cada fase.
- 👉 Divulgar los resultados ante el personal operativo de la empresa.
- 👉 Hacer seguimiento ante la Alta Gerencia para la formulación de políticas definidas

6. CONCLUSIONES

- Una empresa que invierte en la formación de su personal, no solo invierte en la mejora de sus procesos productivos, sino que contribuye a fortalecer la cultura organizacional, los valores y el clima laboral, ya que la capacitación y la cultura están directamente relacionadas, y existe una constante dependencia, debido a que su centro de atención es el “ser humano”.
- Un empleado sin la capacitación apropiada y oportuna afecta su calidad de vida, disminuye la posibilidad de satisfacer sus necesidades de reconocimiento y superación. Como consecuencia su bienestar dentro de la organización, la sociedad, y su familia será mínimo, así como su autoestima también puede verse afectada, disminuyendo el valor que el se pueda dar como trabajador y como ser humano
- Comprender el trabajo desde el enfoque de las competencias no ha sido un proceso sencillo ni rápido. La resistencia al cambio se percibe no solo a niveles operativos, sino que por el contrario es más fuerte a niveles directivos, en donde ante una propuesta innovadora y diferente se presenta como obstáculos la apatía y la falta de interés por capacitarse para entender nuevas metodologías de trabajo. El tradicionalismo en una empresa cierra las puertas a la actualización de nuevas formas de gerenciar el Recurso Humano. Se requiere de mentes abiertas, creativas y dispuestas a formarse continuamente para poder emprender un cambio radical en la organización. Capacitar al personal con un programa de formación basado en competencias es una inversión que beneficia directamente a las dos partes involucradas: la empresa y el empleado.

La empresa gana al tener su capital humano instruido, capaz de optimizar los recursos físicos, materiales e intelectuales en función del proceso productivo. El empleado se beneficia al recibir la formación técnica y humana que influye favorablemente en su superación personal y en la mejora de su ambiente laboral. Sin embargo entre los dos (empleado – organización) se ve mas beneficiado el trabajador, ya que el conocimiento adquirido es suyo y en el momento en que considere apropiado o se presente mejores oportunidades él puede cambiar de trabajo llevándose consigo la experiencia, los conocimientos, las habilidades adquiridas que podrá aplicar en su nueva ocupación. Por lo tanto la empresa perdería en ese momento parte de su activo intangible. Como se puede apreciar formar y reconocer el trabajo de los empleados por sus competencias exige a su vez que las empresas ofrezcan mejores condiciones salariales, de infraestructura, y de motivación para sus empleados con el fin de mantener, conservar y preservar la inversión que hacen en su capital intelectual.

- La tendencia actual en cualquier área laboral es la poli funcionalidad. Las competencias son una muestra de ello ya que ellas exigen a un empleado un perfil alto y adaptable a constantes cambios (tecnológicos, metodológicos entre otros) con disponibilidad y habilidades para afrontar diversas situaciones relacionadas con la realidad propia de la organización.

7. RECOMENDACIONES

- El concepto de competencias se ha convertido en el eje de trabajo de variados campos de acción del trabajador social (en el área de educación, a nivel laboral, incluso se habla de competencias ciudadanas entre otras), por lo tanto se hace necesario incluir dentro del Pensum de Trabajo Social el tema sobre COMPETENCIAS, en este caso en particular de tipo laboral, ya que para toda empresa, de ahora en adelante con miras a certificarse (requisito a futuro), se hará requisito seleccionar, capacitar y evaluar a su personal basados en “Estándares” de competencias aplicables a todos los sectores laborales.
- Instituciones de Educación no Formal como el SENA, están incorporando el tema de las “competencias laborales” dentro de su Plan de trabajo. Es por tanto la entidad idónea para capacitar, sensibilizar y concientizar a los Gerentes y encargados del Área de Recursos Humanos para que den especial atención al proceso de identificar y fortalecer el Capital Humano existente en las organizaciones, en beneficio propio y del desarrollo Regional.
- Se debe crear competencias laborales genéricas por sectores productivos, con el fin de que las empresas tengan un patrón por el cual guiarse y que se puedan adaptar a las particularidades de su empresa (tamaño, cantidad de producción, Número de empleados, número de maquinarias, cultura organizacional entre otras.)
- **CARLIXPLAST LTDA**, es una empresa que ha experimentado importantes cambios en su conformación durante los últimos años; ha pasado de ser un negocio familiar para convertirse en una gran empresa a nivel regional, abarcando mayores mercados y con una visión de expandirse a nivel nacional. Es por lo tanto necesario y como priorización a nivel interno, empezar a gerenciar estratégicamente, es decir se requiere implementar la Planeación estratégica en cada una de sus áreas, especificando objetivos,

metas, indicadores, así como el presupuesto necesario para ejecutar los programas planteados.

- Para formar, capacitar y evaluar al personal de la empresa, basándose en competencias, se hace necesario inicialmente capacitar al personal Directivo para que adquieran los conocimientos que permita implementar la Gerencia por Competencias en la organización. Al tener los conocimientos y estar convencidos de su importancia estratégica, facilitará la viabilidad y el respaldo económico al Plan de capacitación por competencias.
- El Departamento de Recursos Humanos aun no se ha constituido en la empresa; por el momento el encargado de todo lo concerniente al personal es el Director de Relaciones Industriales, quien además debe ocuparse de otras actividades propias del proceso productivo (área de compras). Se hace necesario crear el Departamento de recursos Humanos, con una persona que esté exclusivamente dedicada a las diferentes actividades propias del área, esto agilizaría el trabajo que requiere implementar todas las fases del Plan de capacitación por Competencias. Adicionalmente, el Profesional encargado del área de Recursos Humanos debe contar con el respaldo de los Directivos para realizar y presentar propuestas, así como contar con cierta autonomía para realizar su trabajo.
- Es prioridad empezar a concretizar el área Directiva sobre la importancia de cambiar la visión del empleado dentro de la empresa; pasar de la percepción del empleado como máquina programable por la de un ser con un potencial intelectual alto, dinámico, en constante aprendizaje y capaz de contribuir positivamente en beneficio de todos los integrantes de la organización.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Adalberto. Administración de los Recursos Humanos. McGraw Hill. 1990.

DE ANSORENA CAO, Álvaro. 15 pasos para la selección de personal con éxito. Métodos e instrumentos. Editorial Paidós. Barcelona. 1996

GRUPO OCÉANO. Pequeña y Mediana Empresa PYME. Editorial Océano/Centrum, Barcelona 2003

Instituto de Maquina Herramienta (IMH), SENA, Gestión de Personas. Gestión por Competencias.

Leif Edvinsson, Michael Malon. Capital Intelectual. Grupo Editorial Norma.

Mc.GREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. McGraw Hill. 1.994.

Norma Técnica Colombiana NTC- ISO 9001

Pin Arboleda, José Ramón. Nuevas Tendencias en Dirección de Recursos Humanos y su aplicación en una economía globalizada. Tipo: Conferencia. XII Congreso Nacional ACRIP. Manizales. Septiembre de 1999.

Carrión Maroto, Juan. Capital Intelectual. Versión digital en: [http://. Gestión del Conocimiento.com/conceptos capitalintelectual.htm](http://.Gestión del Conocimiento.com/conceptos_capitalintelectual.htm)

Gallego Franco, Mery. Gestión Humana basada en competencias I. Teoría de Competencias. 2001. Disponible en World Wide Web. <http://www.arearh.com/rrhh/Teoriadecompetencias.htm>

Thompson, Kenneth A. La capacitación de los Recursos Humanos. 2004. Versión en Internet Disponible en Internet: < <http://www.monografias.com/trabajos11/mocapac/mocapac.shtml>>

Cruz M. Peggy, Rojas Silvana, Vega Georgina, Villegas Yasmín. El Capital Humano y la Gestión por Competencias. Universidad de Antofagasta. Año: 2002. Versión digital disponible en <<http://www.monografias.com/trabajos6/gepo/gepo.shtml>>

Cejas Yanes , Enrique. Pérez González, Jesús. Un concepto muy controvertido: competencias laborales. La Habana. Febrero 2004. Versión digital disponible en Internet: tipo Documento. <<http://www.gestiopolis.com/recursos2/documentos/fulldocs/hr./controcomplab.htm>>

Mertens, Leonard. Formación, Productividad y Competencia laboral en las organizaciones, conceptos, metodológico y experiencias. Seminario Regional sobre Capacitación, productividad y competitividad y VII Conferencia de mejoramiento de la productividad y competitividad empresarial. Santo Domingo. Octubre 2002. versión digital disponible en <<http://www.ilo.org.public/spanish/region/ampro/cinterfor/conf/2002/mertens/mertens2.doc>>

Lugo de Lille, Michelle. La historia del plástico: un siglo de desarrollos para la sociedad del futuro. México 2004. versión digital disponible en Internet: <http://www.ingenieriaplastica.com/Noticias/Cipres_historia.html>

Pelaez, Facundo. Los plásticos. Portal del Ingeniero ambiental. 2004. versión digital disponible en Internet: <http://www.ingenieroambiental.com/informes/plasticos%28ingenieroambiental.com%29.htm>

ANEXOS ANEXO 1

ENTREVISTA CARA A CARA

LUGAR Y FECHA: _____

I. INFORMACION PERSONAL

1. NOMBRE _____ CARGO AL QUE ASPIRA _____

3. IDENTIFICACION: _____ EXPEDIDA EN: _____ FECHA DE EXPEDICION: _____ L.M. _____ CLASE _____ D.M No. _____

4. ESTADO CIVIL: 1.CASADO:___ 2.VIUDO:___ 3.UNION LIBRE:___ 4.SEPARADO:___ 5.SOLTERO:___ 6.OTRO:___

5. DIRECCIÓN _____ 8. BARRIO/VEREDA _____ TELEFONO: _____

2. INFORMACION FAMILIAR

20. EN ORDEN DE ASCENDENCIA QUE LUGAR OCUPA: _____ ENTRE _____ MUJERES _____ HOMBRES _____

21. ESCRIBA AL FRENTE DE CADA ÍTEM EL NUMERO DE PERSONAS QUE HABITAN CON EL ASPIRANTE /COLABORADOR

21.1 ESPOSA ___ 21.2 HIJOS # ___ 21.3 PADRES # ___ 21.4 HERMANOS # ___ 21.5 ABUELOS # ___ 21.6 CUÑADOS # ___ 21.7 OTROS ___

22. FAMILIARES DIRECTOS EN PRIMER GRADO DE CONSANGUINIDAD QUE DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DEL COLABORADOR

PARENTESCO	NOMBRE COMPLETO	EDAD	ESTADO CIVIL	OCUPACIÓN ACTUAL	TIPOLOGIA FAMILIAR

2,3 PROCEDENCIA DEL NUCLEO FAMILIAR: RURAL:___ URBANA:___ DE DONDE?: _____

2,4 TIEMPO DE RESIDENCIA EN LA CIUDAD: 0-1 AÑO:___ 1-5 AÑOS:___ SUPERIOR A 5 AÑOS: _____

2,5 TIPO DE VIVIENDA: CASA:___ APARTAMENTO:___ HABITACION:___ LOTE CON SERVICIOS: _____

2,6 TENENCIA DE LA VIVIENDA: PROPIA:___ FAMILIAR:___ CEDIDA:___ AMORTIZACION:___ ARRIENDO: _____

2,7 TIEMPO DE RESIDENCIA EN LA VIVIENDA: 0-1 AÑO:___ 1 - 5 AÑOS:___ SUPERIOR A 5 AÑOS: _____

2,8 CARGA ECONOMICA EN EL HOGAR: ASPIRANTE:___ CONYUGE:___ PADRES:___ HERMANO:___ COMPARTIDO:___ OTROS: _____

2,9 GASTOS MENSUALES: _____ DEUDA ACTUALMENTE CONTRAIDA: _____ MONTO: \$ _____

3, INFORMACION MEDICA

3,1 GRUPO SANGUINEO: _____ 3,2 ESTATURA: _____ 3,3 PESO: _____

3,4 VISION: BUENA:___ REGULAR:___ MALA:___ PROBLEMAS: _____

3,5 OIDO: BUENO:___ REGULAR:___ MALO:___ PROBLEMAS: _____

3,6 COLUMNA: BIEN:___ REGULAR:___ MALA:___ PROBLEMAS: _____

3,7 ENFERMEDADES: _____ 3,8 CIRUGIAS: _____ 3,9 FRACTURAS: _____

3,9 SUFRE USTED DE ESTRÉS?: SI:___ NO:___ CAUSA (S): _____

3,9,1 COMO CONSIDERA QUE MANEJA EL ESTRÉS?: BIEN:___ REGULAR:___ INADECUADO:___ POR QUE?: _____

3,10 FUMA: SI:___ NO:___ 3,11 BEBE: NO:___ SI:___ CON QUE FRECUENCIA: _____

3,12 HACE DEPORTE: SI:___ NO:___ CUAL/ FRECUENCIA: _____

4, ASPECTOS PERSONALES

4,1 ASPIRACIONES A CORTO Y MEDIANO PLAZO: ADQUIRIR VIVIENDA:___ CANCELAR HIPOTECA VIVIENDA:___ ADQUIRIR VEHICULO:___ ESTUDIAR:___ VIAJAR:___
CONSTRUIR O HACER MEJORAS EN LA CASA:___ OTRO:___ CUAL: _____

4,2 ACTIVIDADES QUE REALIZA EN SU TIEMPO LIBRE: _____

4,3 CUALIDADES PERSONALES: _____

4,4 ASPECTOS A MEJORAR DE SU PERSONALIDAD: _____

4,5 QUE LO MOTIVA EN SU TRABAJO: _____

4,6 QUE CARACTERISTICAS CONSIDERA NECESARIAS PARA EJERCER EL CARGO AL QUE ASPIRA: _____

4,7 QUE HABILIDADES REQUIERE EL CARGO/ CUALES POSEE: _____

4,8 QUE EXPERIENCIA TIENE EN EL CARGO PARA EL QUE ASPIRA: _____

4,9 QUE CONOCIMIENTOS (FORMACION) TIENE PARA DESEMPEÑAR EL CARGO?: _____

5, EXPERIENCIA LABORAL

5,1 FUNCIONES REALIZADAS EN EL TRABAJO ANTERIOR: _____

5,2 MOTIVO DE RETIRO: _____

5,3 ASPECTOS POSITIVOS DE SU TRABAJO ANTERIOR: _____

5,4 ASPECTOS NEGATIVOS DE SU TRABAJO ANTERIOR: _____

5,5 CONOCIMIENTOS/HABILIDADES/ACTITUDES ADQUIRIDAS EN BENEFICIO DE SU DESEMPEÑO DURANTE EL TRABAJO ANTERIOR: _____

5,6 PORQUE SE CONSIDERA COMPETENTE PARA EL CARGO QUE ASPIRA: _____

5,7 QUE ESPERA DE LA EMPRESA A LA CUAL SE VINCULE: _____

5,8 QUE LE DARIA USTED A LA EMPRESA EN LA CUAL SE VINCULE: _____

6, CONOCIMIENTOS SOBRE LA EMPRESA

6.1 HABIA ESCUCHADO HABLAR ANTES DE CARLIXPLAST?: SI:___ NO:___ QUE INFORMACION TENIA?: _____

6,2 CONOCE ALGUIEN QUE TRABAJE EN LA EMPRESA?: SI:___ NO:___ NOMBRE(S): _____

6,3 QUIEN LE RECOMENDO TRAER LA HOJA DE VIDA A LA EMPRESA?: _____

6,4 DENTRO DE SU CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA, QUE PIENSA DE ELLA?: _____

6,5 LE GUSTA PARTICIPAR DE ACTIVIDADES EXTRALABORALES?: SI:___ NO:___

EN CASO QUE NO LE GUSTE PARTICIPAR EN ACT. EXTRA LABORALES EXPONGA EL MOTIVO: _____

6,6 QUE TIPO DE ACTIVIDADES EXTRALABORALES SON DE SU AGRADO?: _____

OBSERVACIONES Y/O COMENTARIOS

ANEXO 2

EVALUACION PERIODO DE PRUEBA

<i>EVALUADO</i>	<i>CARGO</i>										
<i>PERIODO EVALUADO</i>											
DESDE:	HASTA:										
<i>VARIABLES EVALUADAS</i>	<i>VALORACION</i>										
	<i>N.A.</i>	<i>BAJO</i>			<i>MEDIO BAJO</i>		<i>MEDIO ALTO</i>		<i>ALTO</i>		
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Atención al cliente											
Manejo de maquina											
Habilidad manual											
Adaptabilidad											
Manejo de documentos											
Cumplimiento estándares de orden y aseo											
Relaciones interpersonales											
Disciplina											
Iniciativa.											
Actitud / Dinamismo											
Trabajo en equipo											
TOTALES											
RESULTADO DE LA EVALUACIÓN =		$\frac{\text{Puntaje obtenido}}{(\text{No. de características aplicables al cargo} \times 10)} \times 100$									

<i>CRITERIO DE APROBACIÓN</i>				<i>DESEMPEÑO</i>			
<i>APRUEBA</i>		<i>NO APRUEBA</i>		<i>DESEMPEÑO SATISFACTORIO</i>		<i>DESEMPEÑO BUENO</i>	
≥70%		≤70%		85 - 100%		70 - 85%	

<i>OBSERVACIONES</i>

Evaluador

Dir. Relaciones Industriales

ANEXO 3

CERTIFICADO DE INDUCCIÓN

BUCARAMANGA DICIEMBRE de 2003

CARLIXPLAST LTDA.

CERTIFICA QUE

Recibió inducción para el cargo _____ con una duración de 8 horas y cuyo contenido es:

- Descripción de la organización.
- Conocimientos generales del proceso productivo.
- Descripción de las funciones del cargo.
- Sistema de Gestión de Calidad ISO 9001: 2000.
- Capacitación en el puesto de trabajo

PEDRO IGNACIO ANAYA
Director de Relaciones Industriales

Recibí:

ANEXO 4

PERFIL OCUPACIONAL

CARGO	JEFE INMEDIATO	SECCIÓN

OBJETIVO DEL CARGO

FUNCIONES
▼

ESPECIFICACIONES DEL CARGO	
EDAD:	SEXO:

COMPETENCIA	DESCRIPCION	REGISTRO
EDUCACION		
FORMACION		
EXPERIENCIA		

ANEXO 5

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

FECHA EVALUACION	PERIODO A EVALUAR	
	DESDE:	HASTA:
EVALUADO		FECHA DE INGRESO
CARGO	UBICACION	TIPO DE CONTRATO
EVALUADOR		CARGO

Buscando el mejoramiento continuo del ambiente de trabajo y de cada uno de los empleados de CARLIXPLAST LTDA, usted como Jefe inmediato emitirá un concepto valorativo sobre el desempeño de su colaborador, con el fin de identificar aspectos por mejorar o reforzar, encaminados al fortalecimiento de habilidades que facilite la sana competitividad dentro del entorno laboral y personal.

Los criterios de evaluación son:

ABREVIATURA	VARIABLE	EXPLICACION
B	BAJO	No tiene la habilidad pero la puede adquirir con capacitación
MB	MEDIO BAJO	Tiene la habilidad pero no la aplica
MA	MEDIO ALTO	Tiene la habilidad, la aplica y puede mejorar
A	ALTO	La habilidad es suficiente para su desempeño
NA	NO APLICA	La habilidad supera lo exigido para su desempeño

Marque con cuna "X" su criterio de evaluación

AFIRMACIONES	VARIABLE											
	B			MB		MA		A			NA	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
Se adapta rápidamente al uso de nuevos procedimientos o sistemas de trabajo, responde positivamente al cambio, casi siempre acepta oportunidades de ensayar nuevas ideas y maneras de hacer las cosas.												
Anticipa los obstáculos que podrían presentarse en una situación crítica y prevé posibles acciones para solucionarlos, dirigiéndose a las personas indicadas y empleando los medios adecuados												
Asimila y comprende con facilidad cualquier nueva información para ser aplicada en la ejecución de su trabajo, dando cumplimiento a los objetivos establecidos.												
Maneja adecuadamente el grado de autonomía que tiene para la toma de decisiones. Optar entre varias alternativas de acción, eligiendo y rechazando. (No necesariamente implican riesgo para la empresa)												
Su actitud ante el desarrollo de tareas es dinámica, enérgica y vital.												
Mantiene serenidad y elocuencia aun en momentos en que se presenta alta presión laboral.												
Innova y propone modificaciones en el proceso en sus propios métodos de trabajo para conseguir mejoras en el desempeño.												
Conserva la visión de los detalles y/o datos que ameritan exactitud en los resultados de los procesos												

Es concreto y claro en su comunicación verbal y escrita: acompaña la comunicación verbal con expresiones no verbales acordes a los mensajes transmitidos, es concreto, ubicado en el tema, hace aportes pertinentes y de una manera persuasiva																				
Conoce los servicios de la empresa y ofrece alternativas para satisfacer las expectativas de los clientes, constantemente trata de aprender mas acerca de los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la organización.																				
Resuelve desacuerdos interpersonales en forma razonable, ecuánime y en el momento oportuno.																				
Participa activamente en actividades programadas por la empresa, capacitaciones, programa de mejoramiento, salud ocupacional, programas de bienestar social y otros.																				
Tiene claro los objetivos del equipo de trabajo y se compromete participando activamente en el desarrollo de las tareas; responde positiva y oportunamente a las solicitudes de ayuda de sus compañeros, respeta la opinión de los demás, escucha e integra sus aportes con los suyos																				
Dirige los procesos, teniendo en cuenta los aportes de las persona involucradas en el equipo de trabajo																				
Planifica, organiza y asigna tareas en forma puntual y oportuna a los colaboradores, optimizando los procesos																				
Realiza seguimiento al funcionamiento del proceso, verificando las tareas cumplidas y concluyendo lo pendiente																				
Comprende intereses, identificando las ventajas e inconvenientes mutuos de la negociación, escucha atentamente y considera las posiciones de los demás																				

PUNTOS FUERTES

ASPECTOS A MEJORAR

COMPROMISOS

EVALUADOR

EVALUADO

