

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION DE
TALENTO HUMANO EN LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS
LTDA.**

LITZA MILENA CORREA JIMENEZ



**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FISICO – MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2008

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION DE
TALENTO HUMANO EN LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS
LTDA.**

LITZA MILENA CORREA JIMENEZ

**Proyecto de Grado para optar por el título de
Ingeniería Industrial**

Director

JOSE JOAQUIN GARCIA DIAZ

Ingeniero Industrial

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS FISICO – MECANICAS
ESCUELA DE ESTUDIOS INDUSTRIALES Y EMPRESARIALES
BUCARAMANGA**

2008

DEDICATORIA

A Dios:

*Por haberme dado la oportunidad de vivir;
por ser quien me guía y acompaña en cada etapa de mi vida; y
por darme la sabiduría e inteligencia para alcanzar mis sueños.*

A mis Padres Beatriz y Fernando:

*Por su esfuerzo y dedicación;
por brindarme su amor y cariño;
por su ejemplo y apoyo incondicional; y
por haberme enseñado a luchar para alcanzar mis metas.*

A mi Nonita Beatriz (q.e.p.d):

*Por su ternura, fortaleza y oraciones;
por todo su amor, comprensión y apoyo; y
por ser lo más hermoso que me ha podido dar la vida.*

A mi hermano Slaydermann Fernando:

Por ser la fuerza que me motiva a seguir adelante.

A mi Nonito Jorge: Por su cariño, colaboración y apoyo.

A mi tía Chelo: Por su apoyo incondicional.

Litza Milena

AGRADECIMIENTOS

Expreso mis más sinceros agradecimientos a:

- A Dios por iluminarme y fortalecerme en cada etapa de mi vida.
- A mis padres Beatriz y Fernando, quienes gracias a su esfuerzo, abnegación y apoyo me fue posible culminar con éxito esta etapa de mi vida.
- A mis nonitos Beatriz y Jorge, por acompañarme siempre y compartir mis alegrías y tristezas.
- A Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda., por permitir el desarrollo de este proyecto.
- A Sandra Isabel García León y Gustavo Ramírez Bernal, por su cariño e invaluable consejos.
- Al Ingeniero José Joaquín García Díaz, director del proyecto, por sus valiosos aportes.
- A Mónica Rueda, por su apoyo y permanente colaboración.
- A todas las personas que con su ayuda contribuyeron a que este sueño se hiciera realidad.

CONTENIDO

INTRODUCCION	1
CAPITULO I. GENERALIDADES DEL PROYECTO	3
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	3
2. OBJETIVOS DEL PROYECTO	5
2.1 Objetivo general	5
2.2 Objetivos Específicos	5
3. ALCANCE DEL PROYECTO	6
4. JUSTIFICACION	6
CAPITULO II. GENERALIDADES DE LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA	8
1. RAZON SOCIAL	8
2. OBJETO SOCIAL	8
3. UBICACIÓN	8
4. RESEÑA HISTORICA	8
5. MISION	10
6. VISION	10
7. POLITICA DE CALIDAD	11
8. PRINCIPIOS CORPORATIVOS	11
9. VALORES CORPORATIVOS	11
10. ASPECTOS AMBIENTALES	12
11. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS	12
12. INFRAESTRUCTURA	12
13. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	13

CAPITULO III. ESTADO DEL ARTE	14
1. SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO	14
1.1 ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	15
1.1.1 ETAPA I: ADMISIÓN DEL TALENTO HUMANO	15
1.1.1.1 Reclutamiento de Personas	15
1.1.1.2 Selección de Personas	15
1.1.1.3 Rotación de Personas	15
1.1.2 ETAPA II: APLICACIÓN DEL TALENTO HUMANO	16
1.1.2.1 Orientación de personas	16
1.1.2.2 Diseño, Descripción y Análisis de Cargos	16
1.1.2.3 Evaluación del Desempeño	16
1.1.3 ETAPA III: MANTENIMIENTO DEL TALENTO HUMANO	17
1.1.3.1 Compensación	17
1.1.3.2 Beneficios Sociales	17
1.1.3.3 Motivación y Medición del Clima Laboral	17
1.1.3.4 Salud Ocupacional	18
1.1.3.5 Relaciones con los empleados	18
1.1.4 ETAPA IV: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	18
1.1.4.1 Entrenamiento	19
1.1.4.2 Desarrollo de Personas	19
1.1.5 ETAPA V: CONTROL DEL TALENTO HUMANO	19
1.1.5.1 Métodos para el monitoreo de personas	19
CAPITULO IV. METODOLOGIA	21
FASE 1. DIAGNÓSTICO PRELIMINAR	21
FASE 2. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.	21
FASE 3. DISEÑO Y DOCUMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.	22

FASE 4. IMPLEMENTACIÓN DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO.	25
CAPITULO V. DIAGNOSTICO PRELIMINAR	26
1. OBJETIVO	26
1.1 Objetivo general	26
1.2 Objetivos específicos	26
2. METODOLOGIA	26
2.1.1 Metodología	27
2.1.2 Resultados	29
2.2. Revisión de Documentos	30
2.3 Aplicación encuesta Sistema de Gestión del Talento Humano	31
2.3.1 Resultados	32
CAPITULO VI. PLANEACION ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO EN LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA	35
1. ANALISIS DE LA MISION	36
2. ANALISIS DE LA VISION	36
3. AUDITORIA EXTERNA	37
3.1. Matriz de Evaluación del Factor Externo	37
3.1.1 Análisis de resultados de la matriz externa	40
4. AUDITORIA INTERNA	42
4.1 Matriz de evaluación del factor interno.	44
4.1.1 Análisis de resultados de la matriz interna	48
5. ANÁLISIS DOFA	50
5.1 Selección de Estrategias	53

CAPITULO VII. DISEÑO, DOCUMENTACION E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO	56
1. ETAPA DE ADMISIÓN DEL TALENTO HUMANO	56
1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAS	56
1.1.1 Políticas	58
1.1.2 Normas	58
1.1.3 Procedimiento	59
1.1.4 Fuentes de Reclutamiento	59
1.1.4.1 Reclutamiento Interno	59
1.1.4.2 Reclutamiento Externo	60
1.2. SELECCIÓN DE PERSONAS	63
1.2.1 Políticas	63
1.2.2 Procedimiento Selección de Personal	64
1.2.3 Etapas proceso de selección	65
1.2.3.1 Recepción de las hojas de vida	65
1.2.3.2 Análisis de las hojas de vida	65
1.2.3.3 Tipo de entrevista que se va aplicar	67
1.2.3.4 Principales aspectos a evaluar en la entrevista de selección	67
1.2.3.5 Construcción proceso de entrevista	68
1.2.3.6 Evaluación entrevista	71
1.2.3.7 Examen Médico	72
1.2.3.8 Decisión de Contratación	72
1.3. ROTACIÓN DE PERSONAL	74
1.3.1 Análisis de Resultados	76
2. ETAPA DE APLICACION DEL TALENTO HUMANO	81
2.1 ORIENTACIÓN AL PERSONAL NUEVO	81

2.1.1 DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA INGRESO	81
2.1.2 CONTRATACIÓN	82
2.1.2.1 Procedimiento	82
2.1.2.2 Formalización del contrato laboral	82
2.1.2.3 Trámite de afiliaciones y demás documentos.	83
2.1.2.4 Fólder del empleado	83
2.1.3 VINCULACION AL CARGO	84
2.1.3.1 PERÍODO DE PRUEBA	84
2.1.3.1.1 Normas	84
2.1.3.1.2 Procedimiento	85
2.2 REDISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ORGANIGRAMA DE LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA	87
2.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	90
2.3.1 Políticas	91
2.3.2 Procedimiento	91
2.3.2.1 Evaluación de desempeño para el personal administrativo	94
2.3.2.2 Evaluación del desempeño para personal operativo	94
2.3.2.3 Reunión de análisis de desempeño	96
2.3.3 FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	97
2.3.3.1 Factores de evaluación personal administrativo	97
2.3.3.2 Factores de evaluación personal operativo	98
2.3.4 RESULTADOS EVALUACION DE DESEMPEÑO	101
2.3.4.1 Resultado general por factores de evaluación	101
2.3.4.2 Resultado general evaluación de desempeño	103
3. ETAPA DE MANTENIMIENTO DEL TALENTO HUMANO	106
3.1 COMPENSACION	106
3.1.1 COMPENSACIÓN FINANCIERA	107

3.1.1.1 REMUNERACIÓN DIRECTA	107
3.1.1.2 REMUNERACIÓN INDIRECTA	107
3.1.1.2.1 Beneficios Sociales	108
3.1.1.2.1.1 Beneficios Legales	109
3.1.1.2.1.2 Beneficios Voluntarios	109
3.1.2 COMPENSACIÓN NO FINANCIERA	114
3.1.2.1 DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL	115
3.1.2.1.1 METODOLOGIA	115
3.1.2.1.1.1 Tipo de Estudio	115
3.1.2.1.1.2 Universo y Muestra	115
3.1.2.1.1.3 Variables de Estudio	116
3.1.2.1.1.4 Recolección de la información	117
3.1.2.1.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS	118
3.1.2.1.2.1 Resultado general del estudio de clima organizacional	120
3.1.2.1.2.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES	122
3.1.2.1.2.2.1 ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA	122
3.1.2.1.2.2.1.1 Claridad Organizacional	123
3.1.2.1.2.2.1.2 Comunicación	124
3.1.2.1.2.2.1.3 Normas	127
3.1.2.1.2.2.2 CONDICIONES DE TRABAJO	128
3.1.2.1.2.2.3 MOTIVACIÓN	130
3.1.2.1.2.2.4 CORDIALIDAD Y APOYO	133
3.1.2.1.2.2.4.1 Trabajo en equipo	133
3.1.2.1.2.2.4.2 Relaciones Interpersonales	135
3.1.2.1.2.2.5 INTERES PERSONAL POR EL TRABAJO EN SI	136
3.1.2.1.2.2.5.1 Responsabilidad	136
3.1.2.2 INCENTIVOS NO FINANCIEROS	138
3.2 SALUD OCUPACIONAL	140
3.2.1 PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL	141
3.2.1.1 Objetivos	142

3.2.1.2 Marco Legal	142
3.2.1.3 Propósitos	144
3.2.1.4 Estrategias	144
3.2.1.5 SUBPROGRAMA DE MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO	145
3.2.1.5.1 Objetivos	145
3.2.1.5.2 Actividades Programadas	146
3.2.1.6 SUBPROGRAMA HIGIENE INDUSTRIAL	146
3.2.1.6.1 Objetivos	147
3.2.1.6.2 Actividades Programadas	148
3.2.1.7 SUBPROGRAMA SEGURIDAD INDUSTRIAL	148
3.2.1.7.1 Objetivos	149
3.2.1.7.2 Actividades Programadas	149
3.2.1.8 COMITÉ PARITARIO DE SALUD OCUPACIONAL	150
3.2.1.9 ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL	150
3.3 RELACIONES CON LOS EMPLEADOS	151
3.3.1 OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES PARA LA EMPRESA	152
3.3.1.1 Obligaciones especiales de LADRILLERA VERSALLES	152
3.3.1.1 Prohibiciones para la Empresa	154
3.3.2 DEBERES, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES ESPECIALES PARA LOS TRABAJADORES	156
3.3.2.1 Deberes del trabajador de LADRILLERA VERSALLES	156
3.3.2.2 Obligaciones especiales del trabajador	157
3.3.2.3 Prohibiciones a los trabajadores de LADRILLERA VERSALLES	158
3.3.3 SANCIONES DISCIPLINARIAS	159
3.3.3.1 Escala de Faltas y Sanciones Disciplinarias	159
3.3.3.1.1 Faltas Leves	159
3.3.3.1.2 Faltas Graves	160
3.3.3.2 Procedimientos para comprobación de las faltas y forma de aplicación de las sanciones disciplinarias	161

4. ETAPA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO	162
4.1 Objetivos	162
4.2 ENTRENAMIENTO	162
4.2.1 Procedimiento	163
4.2.1.1 Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento	163
4.2.1.2 Diseño del plan de entrenamiento	164
4.2.1.3 Implementación del plan de entrenamiento	164
4.2.1.4 Evaluación del plan de entrenamiento	164
4.3 DESARROLLO PERSONAL	165
4.3.1 Movimiento de personal	166
4.3.2 Participación en cursos y seminarios externos	166
5. ETAPA DE CONTROL DEL TALENTO HUMANO	167
5.1 BANCO DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	167
5.2 INDICADORES DE GESTIÓN	168
5.3 FINALIZACION RELACION LABORAL	169
5.3.1 Trámites	170
5.3.2 Indemnizaciones	170
CAPITULO VIII. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS	172
CAPITULO IX. CONCLUSIONES	175
CAPITULO X. RECOMENDACIONES	178
BIBLIOGRAFIA	
ANEXOS	

LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Estructura del Sistema de Gestión de Talento Humano.	20
Figura 2. Diagrama proceso de reclutamiento de personas	62
Figura 3. Diagrama del proceso de selección de personal.	73
Figura 4. Diagrama del proceso de orientación del personal.	87
Figura 5. Diagrama del proceso de evaluación de desempeño del personal.	100
Figura 6. Clasificación compensación financiera LADRILLERA VERSALLES	108
Figura 7. Diagrama del proceso de entrenamiento de personal.	165
Figura 8. Diagrama cumplimiento del Sistema de Gestión de Talento Humano en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA	174

LISTA DE GRAFICAS

Gráfica 1. Rotación, Admisión y Desvinculación de personal	77
Gráfica 2. Índice de rotación de personal	79
Gráfica 3. Resultado evaluación de desempeño por factores nivel operativo	102
Gráfica 4. Resultado evaluación desempeño por factores nivel administrativo	103
Gráfica 5. Resultados evaluación de desempeño personal operativo	104
Gráfica 6. Resultados evaluación de desempeño personal administrativo	104
Gráfica 7. Resultado general del estudio de clima organizacional	120
Gráfica 8. Resultado por variables del clima organizacional a nivel general	121
Gráfica 9. Resultado variable Claridad Organizacional	123
Gráfica 10. Resultado variable Comunicación	125
Gráfica 11. Resultado variable Normas	127
Gráfica 12. Resultado variable Condiciones de Trabajo	129
Gráfica 13. Resultado variable Motivación	131
Gráfica 14. Resultado variable Trabajo en equipo	133
Gráfica 15. Resultado variable Relaciones interpersonales	135
Gráfica 16. Resultado variable Responsabilidad	137

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Diagnóstico cualitativo con respecto a la NTC- ISO 9001:2000.	27
Tabla 2. Criterios de evaluación del estado actual con respecto a los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2000	29
Tabla 3. Diagnóstico cuantitativo con respecto a los requisitos de la NTC- ISO 9001-:2000	29
Tabla 4. Listado de amenazas y oportunidades	38
Tabla 5. Escala de valoración amenaza y oportunidad	39
Tabla 6. Clasificación factores externos en función del Talento Humano	39
Tabla 7. Matriz de evaluación externa	40
Tabla 8. Factores externos de alto impacto positivo	41
Tabla 9. Factores externos de alto impacto negativo	41
Tabla 10. Listado de debilidades y Fortalezas	44
Tabla 11. Escala de valoración debilidades y fortalezas	46
Tabla 12. Clasificación factores internos en función del Talento Humano	46
Tabla 13. Matriz de evaluación interna	47
Tabla 14. Factores internos de alto impacto positivo	48
Tabla 15. Factores internos de alto impacto negativo	48
Tabla 16. Matriz DOFA	52
Tabla 17. Resultados índice de rotación para el periodo comprendido entre mayo de 2007 y enero del 2008.	77
Tabla 18. Evaluados vs Evaluadores	93
Tabla 19. Rango para ponderación de la evaluación de desempeño	98
Tabla 20. Rango para ponderación de factores	99
Tabla 21. Resultado factores nivel operativo	101
Tabla 22. Resultado factores nivel administrativo	102
Tabla 23. Resultados evaluación de desempeño personal operativo	103
Tabla 24. Resultados evaluación de desempeño personal administrativo	104

Tabla 25. Muestra del estudio	116
Tabla 26. Ponderación de la escala de LIKERT	118
Tabla 27. Clasificación de la escala de Likert	120

LISTA DE ANEXOS

- Anexo 1.** Encuesta Sistema de Gestión de Talento Humano.
- Anexo 2.** Solicitud de personal.
- Anexo 3.** Especificaciones del cargo.
- Anexo 4.** Modelo entrevista de selección
- Anexo 5.** Verificación post – entrevista
- Anexo 6.** Prueba de conocimiento
- Anexo 7.** Verificación de referencias
- Anexo 8.** Evaluación del aspirante
- Anexo 9.** Manual de Inducción
- Anexo 10.** Evaluación inducción de personal
- Anexo 11.** Formato Análisis de cargos
- Anexo 12.** Organigrama actual
- Anexo 13.** Evaluación desempeño personal administrativo
- Anexo 14.** Evaluación desempeño personal operativo
- Anexo 15.** Estudio exploratorio del clima organizacional
- Anexo 16.** Registro fotográfico actividades programa salud ocupacional
- Anexo 17.** Control asistencia a entrenamiento
- Anexo 18.** Plan de entrenamiento 2007
- Anexo 19.** Evaluación capacitación y entrenamiento
- Anexo 20.** Base de datos Sistema de nómina A.N.T
- Anexo 21.** Base de datos hojas de vida aspirantes preseleccionados
- Anexo 22.** Indicadores de gestión del Talento Humano

RESUMEN

TITULO: DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN SISTEMA INTEGRAL DE GESTION DE TALENTO HUMANO EN LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA.*

AUTOR: LITZA MILENA CORREA JIMENEZ**

PALABRAS CLAVES: Gestión del talento humano, reclutamiento, selección, manual de funciones y especificación de cargos, evaluación de desempeño, compensación, clima organizacional, salud ocupacional, entrenamiento.

DESCRIPCION:

Considerando la importancia que ha tomado en los últimos años el factor talento humano dentro de las organizaciones, se han diseñado diferentes herramientas tendientes a mejorar la eficiencia y efectividad del capital humano, mediante la creación de condiciones que propendan por una mejor calidad de vida.

La finalidad del proyecto de grado es aportar a las directivas de LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA, herramientas gerenciales que contribuyan al mejoramiento de la gestión del talento humano y el ambiente laboral; para ello se llevo a cabo un diagnóstico preliminar que permitió conocer la situación de la empresa en función del talento humano y de esta forma sugerir y desarrollar estrategias orientadas al fortalecimiento de los procesos que intervienen en dicha gestión.

Este documento contiene los resultados de la práctica empresarial realizada en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA, en la cual se llevo a cabo el diseño, documentación e implementación de un Sistema Integral de Gestión de Talento Humano, donde se establecieron los métodos de reclutamiento, selección, orientación, evaluación, entrenamiento, compensación y desarrollo de personas. Igualmente se efectuó la actualización del programa de salud ocupacional, el rediseño del manual de funciones y especificaciones de cargos, y un diagnóstico de clima organizacional.

Por último se plantean algunas conclusiones y recomendaciones, con el fin de aportar mejoras a los resultados obtenidos.

* Trabajo de grado. Modalidad práctica empresarial.

**Facultad de Ciencias Físico - Mecánicas. Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Ingeniero José Joaquín García Díaz.

SUMMARY

TITLE: DESIGN AND IMPLEMENTATION OF AN INTEGRAL SYSTEM OF MANAGEMENT OF THE HUMAN TALENT IN THE LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA. *

AUTHOR: LITZA MILENA CORREA JIMENEZ**

KEY WORDS: Management of the human talent, recruitment, selection, manual of functions and specification of charges, performance evaluation, compensation, organizational climate, occupational health, training.

DESCRIPTION:

Considering the importance that the human talent has reached during the last years inside organizations, different tools have been designed to improve the efficiency and effectiveness of human capital, through the creation of conditions that may accomplish a higher quality of life.

The purpose of the degree project is to provide the directives of LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA with managing tools that contribute to improve the management of human talent and the work environment in the company, for it was carried out a preliminary diagnosis, that allowed us to know the current situation of the company in terms of human talent and in this way to suggest and develop strategies aimed to strengthen the processes involved in such management.

This document contains the results of the corporate practice of LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA, which carried out the design, documentation and implementation of a Comprehensive System of Human Talent Management, which set out the methods of recruitment, selection, guidance, assessment, training, compensation and development of people. It also was made the update of the occupational health program, the redesign of the manual functions and specifications of charges, and a diagnosis of organizational climate.

Finally it presents some conclusions and recommendations, in order to make improvements in the results obtained.

*Graduation Work. Modality as Intemship.

**Physical – Mechanical Engineering Faculty. School of Industrial and Managerial Studies . José Joaquín García Díaz Engineer.

INTRODUCCION

La administración del talento humano es una de las áreas mas afectadas por los recientes cambios que acontecen en el mundo moderno. Las empresas se dieron cuenta de que las personas son el elemento central de su sistema nervioso porque introducen la inteligencia en los negocios y la racionalidad en las decisiones. Tratar a las personas como recursos organizacionales es desperdiciar el talento y la mente productiva. Por tanto, para promocionar esta nueva visión de las personas, hoy se habla de Gestión de Talento Humano y no de recursos humanos, y ya no se tratan como simples empleados remunerados en función de la disponibilidad de tiempo para la organización, sino como socios y colaboradores del negocio de la empresa.

La Gestión del Talento Humano busca compenetrar el capital humano con el proceso productivo de la empresa, haciendo que éste último sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación del talento humano para hacer más valaderos sus conocimientos.

El desarrollo del Talento Humano se esta enfocando en un esfuerzo planeado y continuo de la dirección para lograr mejores niveles de competencia de los empleados y el desempeño organizacional mediante la aplicación de programas de reclutamiento, selección, motivación, entrenamiento, desarrollo personal y desarrollo organizacional. La adecuada planeación, desarrollo y evaluación del Talento Humano, es un método efectivo para enfrentar varios de los desafíos que ponen a prueba la habilidad de las organizaciones modernas.

Reconociendo la importancia del talento humano en las organizaciones, se diseñó e implementó un sistema integral de gestión del talento humano en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA, que involucra procesos de reclutamiento, selección, orientación de personas, evaluación de desempeño, compensación, entrenamiento y desarrollo. En virtud de lo antes expuesto se elabora este proyecto de grado bajo la modalidad de práctica empresarial.

CAPITULO I. GENERALIDADES DEL PROYECTO

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA en su afán de mantener su política de calidad busca lograr la satisfacción de sus clientes, optimizando la productividad teniendo en cuenta el talento humano, es por tal razón que la empresa ve la necesidad de fortalecer su capital humano mediante el diseño e implementación de un sistema integral de gestión de talento humano que le permita mejorar el desempeño y la productividad siendo más eficaz y eficiente su fuerza laboral, para así alcanzar los objetivos y metas empresariales.

El Talento Humano en LADRILLERA VERSALLES se ha ido administrando hasta el momento basado principalmente en procedimientos empíricos, los cuales han sido adecuados para lograr mantener una fuerza laboral eficiente y eficaz; pero es importante mencionar que aunque la empresa posee un proceso definido para gestionar su personal, este presenta falencias debido a que no cuenta con algunos procedimientos que se deben mejorar e implementar y por otra lado cuenta con procesos incompletos que deben ser rediseñados y actualizados.

Actualmente en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA la administración del Talento Humano es llevado a cabo por la jefatura de Recursos Humanos, la cual se encarga de dirigir y coordinar el proceso de gestión del Talento Humano. La empresa maneja básicamente un sistema de administración autoritario el cual se concentra en el nivel superior de la empresa, donde la junta de socios está al tanto de lo que ocurre con el personal y toma las decisiones finales.

Teniendo en cuenta que la motivación humana es uno de los factores internos que requiere de mayor atención en las empresas, el cual se ve reflejado en el clima

organizacional, se logró observar que en la empresa no se ha realizado un análisis de clima organizacional que le permita determinar las causas de rotación de personal que se vienen presentando en la empresa, con el fin de buscar mecanismos que logren disminuir este fenómeno y elevar la moral de los trabajadores.

De igual forma se pudo comprobar que la empresa presenta algunas falencias en los procesos de reclutamiento y selección de personal, pues esta no tiene definido el mercado donde entrará a buscar candidatos para abastecer su proceso selectivo.

Los procesos de gestión del Talento Humano que actualmente se siguen en Ladrillera Versalles no se encuentran documentados y por consiguiente no se logra contar con una herramienta fundamental que le sirva de guía al encargado de administrar el talento humano para la toma de decisiones.

Tomando en cuenta el crecimiento de la empresa en los últimos años, es necesario rediseñar y actualizar el programa de Salud Ocupacional que se viene desarrollando en la empresa, pues este presenta algunas falencias que impiden su implementación. Por tal razón la empresa busca que a través del diseño de los subprogramas de higiene y seguridad industrial y medicina preventiva en el trabajo, se logre proveer de seguridad, protección y atención a los empleados en el desempeño de su trabajo.

La empresa aunque cuenta con cronogramas de formación y capacitación de personal establecidos, algunos de estos no se han logrado llevar a cabo debido a la resistencia al cambio por parte de los trabajadores generalmente del área operativa; por tal motivo deben ser rediseñados teniendo en cuenta las necesidades de crecimiento y desarrollo de Ladrillera Versalles.

La evaluación del desempeño que se viene realizando en Ladrillera Versalles presenta fallas relacionadas con la estimación del rendimiento real de los trabajadores, debido a que esta se realiza mediante la autoevaluación del

empleado y por parte de los jefes inmediatos, sin tener en cuenta la participación de las personas con quienes se interrelaciona el evaluado en su ambiente de trabajo. Por tal motivo se hace necesario diseñar e implementar un programa de evaluación de desempeño en la empresa.

Por último podemos concluir que LADRILLERA VERSALLES RAMIREZ DE HNOS LTDA presenta falencias en cuanto al proceso de gestión del talento humano, por tal motivo la empresa busca diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Talento Humano ágil, consultivo, democrático, participativo, basado en los valores humanos, con el cual se logre crear condiciones organizacionales mediante las cuales se puedan alcanzar los objetivos individuales y empresariales.

2. OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.1 Objetivo general

Diseñar, documentar e implementar un Sistema Integral de Gestión del Talento Humano en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA.

2.2 Objetivos Específicos

- Efectuar un diagnóstico que permita conocer de manera clara la situación actual de los procesos y procedimientos que se vienen aplicando en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA, en cuanto al proceso de gestión del talento humano y las necesidades del mismo en la organización.
- Diseñar y documentar cada uno de los procesos identificados dentro del Sistema de Gestión de Talento Humano.
- Analizar los diferentes cargos que conforman la empresa, con el fin de redefinir el manual de funciones, perfiles y responsabilidades.

- Realizar un análisis del clima organizacional al interior de la empresa, de tal forma que nos permita determinar el grado de satisfacción de la fuerza laboral y nos sirva de base para diseñar un programa de motivación de personal.
- Diseñar e implementar un programa de mantenimiento de condiciones laborales con procesos eficaces, mejorando los subprogramas de beneficios sociales y salud ocupacional que se vienen desarrollando en la empresa.
- Diseñar e implementar un programa de evaluación de desempeño de personal, que logre estimar el desempeño real de los trabajadores, lo que conlleva a contar con personal idóneo para realizar las funciones encomendadas en la empresa.
- Diseñar un sistema de indicadores que permitan evaluar la eficacia de las actividades de los procesos del Sistema de Gestión de Talento Humano en la organización.
- Crear herramientas informáticas de control que permitan efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo del talento humano en la organización.

3. ALCANCE DEL PROYECTO

El alcance del presente proyecto de grado contempla el diseño e implementación de los procesos y procedimientos que conforman el Sistema Integral de Gestión de Talento Humano en LADRILLERA VERSALLEZ DE RAMIREZ HNOS LTDA.

4. JUSTIFICACION

Cuando las organizaciones son exitosas, tienden a crecer o, como mínimo, a sobrevivir. El crecimiento exige mayor complejidad en los recursos necesarios

para ejecutar las operaciones ya que aumenta el capital, se incrementan la tecnología y las actividades de apoyo; además provoca el aumento del número de personas y genera la necesidad de intensificar la aplicación de conocimientos, habilidades y destrezas indispensables para mantener el negocio; así se garantiza que los recursos materiales, financieros y tecnológicos se utilicen con eficiencia y eficacia, y que las personas representen la diferencia competitiva que mantiene y promueve el éxito organizacional.

Diseñar e implementar un Sistema de Gestión de Talento Humano en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA nace de la necesidad de complementar su Sistema de Gestión de Calidad, fortaleciendo el talento humano en aras de mejorar el desempeño y la productividad, haciéndolo más eficaz y eficiente, para así alcanzar los objetivos y metas empresariales.

Para lograr administrar exitosamente el Talento Humano, de manera que el personal se sienta parte integral de la empresa, es importante plantearse algunos interrogantes: ¿mejorando los procesos y procedimientos que conforman el Sistema de Gestión del Talento Humano se contará con personal más capacitado y motivado para trabajar en la empresa?; ¿ mejorando las normas de higiene y seguridad industrial y medicina preventiva, el empleado se sentirá más cómodo y dispuesto a realizar las labores encomendadas?; ¿apoyando el desarrollo del personal, se logrará contar con trabajadores más comprometidos con la empresa?

Lograr una adecuada Gestión del Talento Humano en LADRILLERA VERSALLES, también se convierte en un reto y a la vez una satisfacción para el estudiante en practica, ya que le permite aplicar los conocimientos adquiridos a lo largo de su carrera como estudiante, adquirir experiencia en el campo laboral y a la vez realizarse una autoevaluación que le indique que tan preparado se encuentra para inferir en el ámbito empresarial.

CAPITULO II. GENERALIDADES DE LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA

1. RAZON SOCIAL

Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda, constituida ante la cámara de comercio como sociedad limitada mediante escritura publica No 3412 del 12 de diciembre del 1977. NIT: 890.206.072-5.

2. OBJETO SOCIAL

Fabricación, compra y venta de ladrillos, tejas, tubos, tabletas adoquines, bloques y en general elementos de arcilla, cemento, arena, grava, gravilla y demás materiales empleados en la construcción y urbanización. Igualmente el desarrollo de actividades agrícolas y actividades de aprovechamiento forestal.

3. UBICACIÓN

- Dirección Comercial: Carrera 9 No. 9-111/115 San Gil
- Fábrica: Vereda Versalles, Municipio de San Gil Kilómetro 7 vía San Gil – Mogotes
- Teléfonos: (097) 7245873, (097) 7240185

4. RESEÑA HISTORICA¹

El trazado de la vía San Gil - Mogotes en la década de 1930, cercenó la pequeña finca de Pablo Emilio Ramírez Suárez, ubicada en la vereda Versalles a la altura del kilómetro 7 que se convirtió, por su abandono, en refugio de ganado vagabundo y en un lote baldío apetecido por invasores ocasionales. La amenaza

¹ MANUAL DE CALIDAD, Sistema de Gestión de la Calidad Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda..

de invasión de este predio hizo que este pequeño agricultor y sus hijos Gustavo y Roberto empezaran a buscar la forma de protegerlo. Las condiciones erosivas que durante muchos años habían atacado al suelo, ponían de manifiesto una rica mina de arcilla.

En marzo de 1972 surgió una alfarería artesanal con miras a fabricar el tradicional tolete y la ancestral teja de barro. Se inició con una ramada o caney construido de 50 metros cuadrados, una alberca redonda de 3 metros de diámetro por 40 centímetros de profundidad y un horno de 2.5 metros de diámetro para quemar con leña los productos elaborados artesanalmente. Dichos productos eran elaborados en gaveras o moldes de madera sin mas equipo que los pies del alfarero para pisar la mezcla de tierra y agua amasando el barro, y las manos del mismo que daban formas en las gaveras a los pequeños bloques rectangulares que se convertirán en ladrillo tolete o ladrillo macizo, después de quemarlos en el horno de leña.

Posteriormente en 1976 se unió otro hermano, Antonio Ramírez quien pensó en dejar de lado la forma artesanal del trabajo, transformando una sociedad de hecho por la constitución de una sociedad limitada el 12 de diciembre de 1977 y se decidió implementar una forma mecanizada para producir ladrillos huecos de diversas formas y tamaños. Su apellido es hoy la razón social de la empresa LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA.

Para 1977 se inicia la construcción de la primera ramada para el montaje de la primera maquina extrusora apta para producir cualquier forma y tamaño de materiales para muros, pisos, entresijos y cubiertas. En los años siguientes complementaron con nuevas máquinas la línea de producción y la forma de secar y cocer los productos en hornos utilizando el carbón mineral como combustible.

Durante este tiempo la empresa ha seguido haciendo inversiones en su infraestructura buscando así mejorar continuamente y satisfacer a los clientes en el tiempo más corto posible.

Conjuntamente a la planta de producción hubo evolución en la parte administrativa, las ventas iniciales se desarrollaban en la pequeña finca de Pablo Emilio; viendo así la necesidad de estar cerca de los clientes se abre la primera oficina en San Gil de Ladrillera Versalles en 1980, en un pequeño local de la carrera 9 con calle 10, posteriormente se ubica en la carrera 10 con calle 10 y para mayor comodidad de sus clientes, se traslada a la carrera 9 número 9 111/ 115, sede propia, desde julio de 2000.

El 3 de noviembre del 2004 Ladrillera Versalles de Ramírez Hermanos Ltda. recibe del ICONTEC la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2000 aplicable a las actividades de producción y venta de materiales para la construcción fabricados en arcilla cocida.

Es gratificante presentar una realidad que nace de un sueño y una necesidad de luchar por algo tan entrañable como la noble tierra que el creador como artesano moldeara y, en un acto infinito de su creación, diera vida a un puñado de barro.

5. MISION²

Nuestra misión es ser líderes en la producción y comercialización de materiales destinados a la construcción de espacios útiles y confortables, empleando para su elaboración la nobleza de la arcilla, mejorando continuamente la calidad de los productos para colocarlos más allá de las fronteras nacionales, apoyados en el talento humano y en el aprovechamiento de recursos económicos y tecnológicos dentro de un desarrollo sostenible.

6. VISION²

Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda será para el año 2010 la empresa líder del departamento en la fabricación y comercialización de materiales de arcilla para

² MANUAL DE CALIDAD, Sistema de Gestión de la Calidad Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda.

la construcción, mejorando continuamente sus procesos hasta obtener productos de excelente calidad, buscando crecimiento y rentabilidad, con el fin de garantizar la calidad de vida de los miembros de la organización y de sus clientes.

7. POLITICA DE CALIDAD²

Es política de calidad de Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda mejorar continuamente la calidad de los productos para lograr la plena satisfacción de las necesidades de los clientes, optimizando la productividad, teniendo en cuenta el talento humano y los recursos tecnológicos, manteniendo la mejor relación con la naturaleza por medio del desarrollo sostenible.

8. PRINCIPIOS CORPORATIVOS³

- Responsabilidad
- Calidad
- Variedad de productos
- Experiencia
- Productividad y liderazgo
- Cumplimiento
- Talento humano
- Eficacia y eficiencia

9. VALORES CORPORATIVOS³

- Compañerismo
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Organización
- Compromiso con el medio ambiente y la comunidad

³ GERENCIA. Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda

- Valores familiares
- Sentido de pertenencia
- Honestidad

10. ASPECTOS AMBIENTALES⁴

- Licencia de explotación minera número 13805 emitida por el Ministerio de Minas y Energía, según resolución 992078 del 18 de julio de 1996.
- Licencia ambiental emitida por la Corporación Autónoma de Santander CAS, según resolución 00616 del 12 de septiembre de 1997.
- Ministerio de minas y energía: Formulario de explotación minera.
- *Reservas de arcilla:* 5'392.000 toneladas, vida útil al nivel de producción actual 166 años.

11. PORTAFOLIO DE PRODUCTOS⁵

TIPO	NOMBRE DEL PRODUCTO
Mampostería no estructural	Bloque: H7, H10, H12, H15, H40, H10 medio, H12 medio, H15 medio.
Placas	Bovedilla
Tejas y Cubiertas	Española, Versallesa, Cartabón.
Bloques a la vista	T1, T1 rejilla, T1 estructural, T1 estructural – doble, T1 medio, Fachaleta.
Pisos	Guarda escoba, Tableta.
Adoquín para pisos	Corbatín, Cuadrado, Rectangular, Cuña.
Tubería y accesorios de gres vitrificados	Tubo entero, Codo a 90°, Tees a 90°, Yees a 45°.

Fuente: Departamento de ventas LADRILLERA VERSALLES

12. INFRAESTRUCTURA⁶

Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda determina, proporciona y mantiene la infraestructura necesaria para lograr la conformidad del producto. Posee un área

⁴ MANUAL DE CALIDAD, Sistema de Gestión de la Calidad Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda.

⁵ Departamento de ventas Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda.

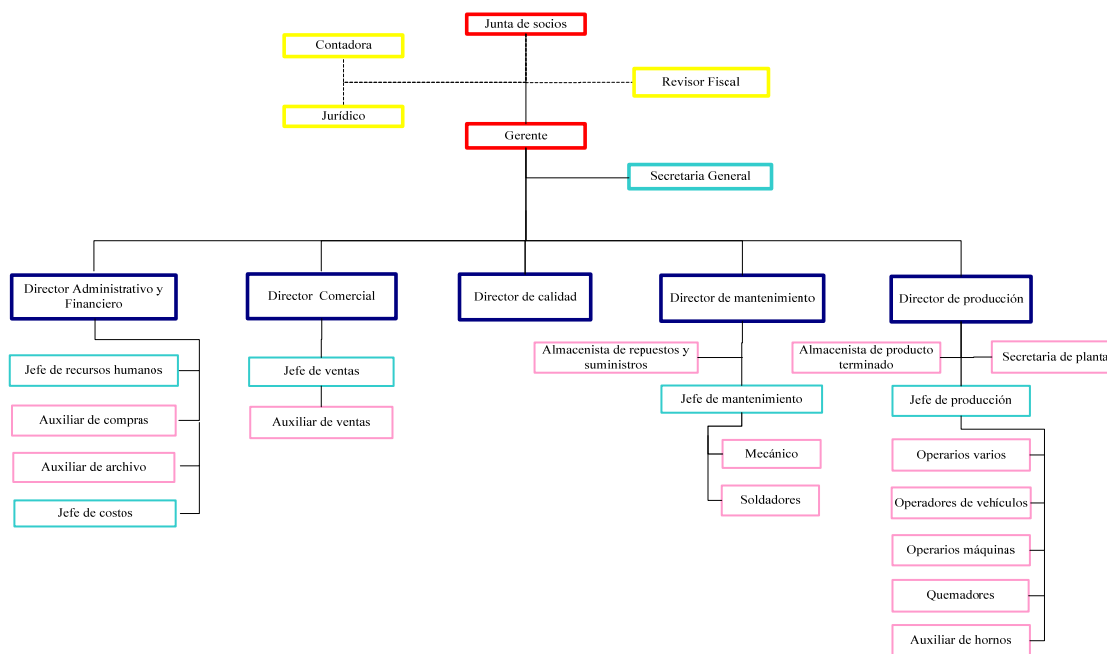
⁶ MANUAL DE CALIDAD, Sistema de Gestión de la Calidad Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda.

construida de 7.700 m² en donde se encuentra la planta de producción con zonas demarcadas para áreas de secado, máquinas, cocción, mantenimiento, almacenamiento de carbón mineral, almacenaje de la chatarra, producto terminado y cargue, zona minera (2 hectáreas), bodega de almacén de repuestos y suministros, oficina administración planta y salón de conferencias, cafetería, lokers y comedor. Además cuenta con una sede propia donde funcionan las oficinas de administración y venta, con un área de 100 m² ubicada en un sector céntrico de la ciudad de San Gil.

13. ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL⁶



*Organigrama ladrillera Versalles de Ramirez Hermanos Ltda.
Fecha de actualización: Agosto 2006*



*Oficina San Gil: Carrera 9 No 9-111/115 Teléfonos: (7) 7243633 – 7242651 – 7245873 Telefax: (7) 7242651 – 7245873
Planta de producción: Kilómetro 7 vía San Gil – Mogotes Telefax: (7) 7240185*

CAPITULO III. ESTADO DEL ARTE

1. SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO⁷

La gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional, pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, las características del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

La gestión del talento humano se basa en tres aspectos fundamentales: - Las personas son seres humanos dotados de personalidad propia distintas entre sí. - activadores inteligentes de los recursos organizacionales: elementos impulsores de la organización, capaces de dotarla de inteligencia, talento y aprendizaje. - socios de la organización capaces de conducirla a la excelencia y al éxito.

La función de la gestión del talento humano en las organizaciones es permitir la colaboración eficaz de las personas para alcanzar los objetivos organizacionales relacionados con el crecimiento sostenido, rentabilidad, productividad, competitividad, etc; y objetivos individuales como estabilidad en el empleo, calidad de vida y satisfacción en el trabajo. Es por tal razón que se diseñará e implementará un sistema de gestión de talento humano en Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. 2002, 1ª Edición. Pag. 6- 9.

1.1 ETAPAS DEL SISTEMA DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO

1.1.1 ETAPA I: ADMISIÓN DEL TALENTO HUMANO

Hace referencia a los procesos utilizados para incluir nuevas personas en la empresa.

1.1.1.1 *Reclutamiento de Personas*

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización a través de una serie de técnicas y procedimientos, busca atraer del mercado de recursos humanos candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la Organización.⁸

1.1.1.2 *Selección de Personas*⁹

La selección es el proceso mediante el cual una organización elige, entre una lista de candidatos reclutados, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones de mercado con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización.

1.1.1.3 *Rotación de Personas*¹⁰

Se refiere a la fluctuación o intercambio de personas entre la empresa y su ambiente, y se representa por el volumen de personas que ingresa a la empresa y el de las que sale de ella.

⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. 2002, 1ª Edición. Pág. 95.

⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. 5ª Edición. Pag. 238 - 245.

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. 5ª Edición. Pag. 188- 190.

1.1.2 ETAPA II: APLICACIÓN DEL TALENTO HUMANO

Procesos para diseñar actividades que las personas realizan en la empresa y orientar y acompañar su desempeño. Incluyen:

1.1.2.1 *Orientación de personas*¹¹

Es el primer paso para emplear las personas de manera adecuada en las diversas actividades de la organización, pues se trata de posicionarlas en sus labores, estableciendo su papel y objetivos dentro de la organización. Se lleva a cabo mediante la elaboración de planes y mecanismos de integración de los nuevos miembros en el ambiente interno de la organización.

1.1.2.2 *Diseño, Descripción y Análisis de Cargos*¹²

-- El diseño del cargo es la especificación del contenido, de los métodos de trabajo y de las relaciones con los demás cargos para satisfacer los requisitos tecnológicos, empresariales y sociales, así como los requisitos personales del ocupante del cargo. -- Descripción de cargos es la relación detallada de las atribuciones o tareas del cargo, de los métodos empleados para su ejecución y los objetivos del cargo. – Análisis de cargos consiste en determinar los requisitos físicos e intelectuales que debe cumplir el ocupante, las responsabilidades que el cargo impone y las condiciones en que debe realizar el trabajo.

1.1.2.3 *Evaluación del Desempeño*¹³

Es la apreciación que el empresario debe hacer del rendimiento y comportamiento de cada trabajador, en función de las actividades que cumple, de las metas y resultados que debe alcanzar y de su potencial de desarrollo; de igual forma sirve

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. 2002, 1ª Edición. Pág.141.

¹² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. 2002, 1ª Edición. Pág 167, 183 -184.

¹³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. 2002, 1ª Edición. Pág. 198.

para juzgar o estimar el valor, la excelencia y las cualidades de una persona y sobre todo, su contribución al logro de los objetivos de la empresa.

1.1.3 ETAPA III: MANTENIMIENTO DEL TALENTO HUMANO

Constituyen los elementos fundamentales para el incentivo y la motivación de los empleados de la empresa, además para crear condiciones ambientales y psicológicas satisfactorias para las actividades de las personas, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar.¹⁴

1.1.3.1 *Compensación*

Es el área relacionada con la remuneración que el individuo recibe como retorno por la ejecución de tareas organizacionales. Corresponde al sistema de incentivos y recompensas que la organización establece para remunerar y recompensar a las personas que trabajan en ella.¹⁵

1.1.3.2 *Beneficios Sociales*

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas conceden a sus empleados para ahorrarles esfuerzos y preocupaciones. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.¹⁶

1.1.3.3 *Motivación y Medición del Clima Laboral*

El concepto motivación conduce al de clima organizacional. El clima organizacional se refiere al ambiente interno existente entre los miembros de la

¹⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. 2002, 1ª Edición. Pág. 226.

¹⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. 5ª Edición. Pag. 409.

¹⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill. 5ª Edición. Pag. 459.

organización, está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional; es decir, aquellos aspectos de la organización que desencadenan diversos tipos de motivación entre los miembros de la misma.

1.1.3.4 *Salud Ocupacional*

“Es una rama de la salud pública, orientada a promover y mantener el mayor grado de bienestar de los trabajadores, protegiéndolos en su empleo de todos los agentes perjudiciales para su salud. Su propósito es el de proporcionar condiciones de trabajo seguras, sanas, higiénicas y estimulantes para los trabajadores, con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y mejorar la productividad de la empresa”¹⁷.

1.1.3.5 *Relaciones con los empleados*

Pretende crear una atmósfera de confianza, respeto y consideración, y buscar mayor eficacia organizacional a través de la eliminación de barreras que impiden la plena participación de los empleados y el cumplimiento de sus políticas organizacionales. Para ello es importante conocer cómo se comportan las personas frente a las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables para la empresa.¹⁸

1.1.4 ETAPA IV: DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Se refiere a los procesos empleados por la empresa para capacitar e incrementar el desarrollo profesional y personal de su fuerza laboral. Incluyen:

¹⁷ GUIA TECNICA COLOMBIANA GTC 34. Guía estructura básica del programa de Salud Ocupacional.

¹⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. 2002, 1ª Edición. Pág. 363, 368.

1.1.4.1 Entrenamiento

El entrenamiento es un proceso educativo continuo, sistemático y organizado a corto plazo, que permite desarrollar en el individuo los conocimientos, habilidades y destrezas requeridas para desempeñar eficientemente el puesto de trabajo. Se realiza con el objeto de brindar al trabajador oportunidades para desarrollar su capacidad, a fin de que sean más productivas, creativas e innovadoras logrando así el desarrollo de sus potencialidades, en bien de él mismo y de la organización.¹⁹

1.1.4.2 Desarrollo de Personas

El desarrollo está más centrado en el crecimiento personal del empleado y su carrera al interior de la organización, que en el cargo actual.²⁰ Consiste en brindar oportunidades para el desarrollo integral de los trabajadores, a fin que logren satisfacer tipos de necesidades, y para que en lo referente al trabajo puedan ocupar puestos superiores.

1.1.5 ETAPA V: CONTROL DEL TALENTO HUMANO

Procesos empleados para acompañar y controlar las actividades que realizan las personas y verificar los resultados a través de monitoreo. Estos son:

1.1.5.1 Métodos para el monitoreo de personas

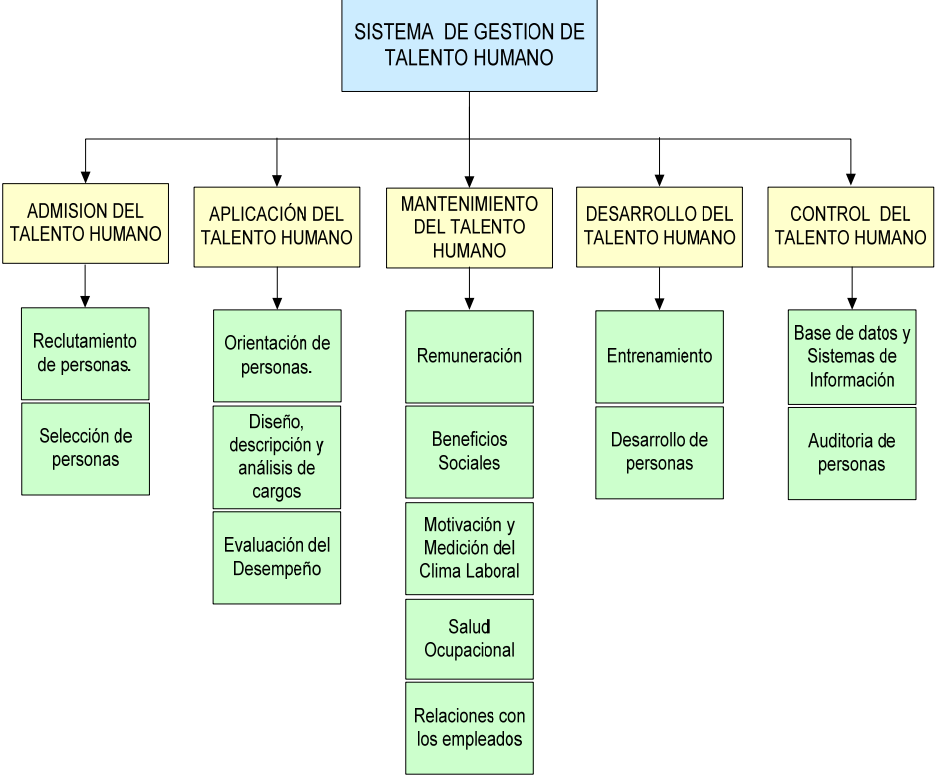
Estos métodos buscan asegurar que los diversos componentes de la organización marchen de acuerdo con lo previsto; para ello se emplean bases de datos y sistemas de información para realizar registros y controles que permitan efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo del talento humano en la organización. De

¹⁹ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. 2002, 1ª Edición. Pág. 305.

²⁰ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. 2002, 1ª Edición. Pág. 334.

igual forma se emplea la auditoria de talento humano, la cual permite evaluar las políticas y procedimientos del talento humano en la organización.

Figura 1. Estructura del Sistema de Gestión de Talento Humano.



CAPITULO IV. METODOLOGIA

FASE 1. Diagnóstico Preliminar

En esta fase se realizó un diagnóstico preliminar de LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HERMANOS LTDA que permitió conocer la empresa como organización empresarial y la situación actual de la empresa con respecto al tema de gestión de talento humano.

Para llevar a cabo la recolección de información se efectuaron reuniones y entrevistas con el Gerente, Director de Calidad y jefe de Recursos Humanos y con personal operativo que labora actualmente en la empresa. En dichas reuniones se indago acerca de la forma como se ha venido manejando la gestión del talento humano en la empresa, en cuanto a temas relacionados con:

- Reclutamiento y selección de personal.
- Proceso de inducción de personal.
- Método utilizado para evaluar al personal.
- Formas de compensación.
- Nivel de satisfacción del personal.
- Salud ocupacional.
- Proceso de capacitación y desarrollo del personal.

FASE 2. Planeación Estratégica del Sistema de Gestión de Talento Humano.

En esta fase se llevo a cabo la actualización de conocimientos de los temas a desarrollar en la ejecución del proyecto a través de consulta a expertos, observación y revisión de material relacionado con la organización y más específicamente con el Área de Talento Humano, como libros, tesis, manuales,

etc.; de esta manera, se definieron los parámetros bajo los cuales se realizó el trabajo.

Conjuntamente, se realizaron reuniones periódicas con todo el personal de la empresa, donde se dio a conocer el propósito del estudio, lo que se va a hacer, como se hará y de que manera afectará su trabajo y así lograr un compromiso y la máxima colaboración por parte de ellos. Además de formar conciencia acerca del talento humano en la organización y su importancia como herramienta clave en la competitividad de la empresa

FASE 3. Diseño y documentación del Sistema de Gestión del Talento Humano.

En esta fase se realizó el diseño y documentación de los procesos del Sistema de Gestión del Talento Humano que será posteriormente implementado en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA.

Esta fase está compuesta a su vez, por cinco etapas, las cuales se presentan a continuación:

❖ Etapa I: Admisión del Talento Humano

En esta etapa se busca definir quién irá a trabajar en la empresa; está conformada por los siguientes aspectos:²¹

- Donde reclutar (fuentes externas o internas); cómo y en qué condiciones reclutar (técnicas de reclutamiento preferidas por la empresa) los recursos humanos que la empresa requiere.
- Criterios de selección de recursos humanos y patrones de calidad para la admisión, en cuanto se refiera a las aptitudes físicas e intelectuales,

²¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, 2ª Edición, Pág. 118,119, 120.

experiencia y potencial de desarrollo, teniendo en cuenta el universo de cargos de la empresa.

❖ **Etapa II: Aplicación del Talento Humano**

En esta etapa se pretende dar a conocer qué harán las personas en la empresa; está conformada por los siguientes aspectos:²¹

- Como integrar con rapidez y eficacia los nuevos miembros en el ambiente interno de la empresa.
- Como determinar los requisitos básicos de la fuerza laboral (requisitos intelectuales, físicos, etc.) para el desempeño de las tareas y funciones del conjunto de cargos de la empresa.
- Criterios de evaluación de la calidad y la adecuación del Talento Humano mediante evaluación de desempeño.

❖ **Etapa III: Mantenimiento del Talento Humano**

En esta etapa se buscarán los mecanismos que permitan conocer cómo conservar a las personas trabajando en la empresa; está conformada por los siguientes aspectos:²²

- Criterios de remuneración directa de los empleados, que tengan en cuenta la evaluación del cargo y los salarios en el mercado de trabajo, y la posición de la empresa frente a esas dos variables.
- Criterios de remuneración indirecta de los empleados, que tengan en cuenta los programas de beneficios sociales más adecuados a las necesidades existentes en los cargos de la empresa, considerando la posición de la empresa frente a las prácticas del mercado laboral.
- Cómo mantener motivada la fuerza laboral, con la moral en alto, participativa y productiva dentro del clima organizacional adecuado.

²² CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, 2ª Edición, Pág. 120.

- Criterios de higiene y seguridad relativos a las condiciones físicas y ambientales en que se desempeñan las tareas y funciones del conjunto de cargos de la organización.
- Determinar el comportamiento de las personas frente a las reglas y procedimientos disciplinarios y la forma de administrar los conflictos en la organización.

❖ **Etapas IV: Desarrollo del Talento Humano**

En esta etapa se presentan los medios para preparar y desarrollar el talento humano en la empresa; está conformada por los siguientes aspectos:²²

- Criterios de diagnósticos y programación de preparación y rotación constante de la fuerza laboral para el desempeño de las tareas y funciones dentro de la organización.
- Criterios de desarrollo del Talento Humano a mediano y largo plazo, revisando el desarrollo continuo del potencial humano en la organización.
- Criterios de planeación, distribución y traslado interno del personal, considerando la posición inicial y el plan de carrera, definiendo las alternativas de posibles oportunidades futuras dentro de la organización.
- Creación y desarrollo de condiciones capaces de garantizar la buena marcha y la excelencia organizacional, mediante el cambio de comportamiento de los miembros.

❖ **Etapas V: Control del Talento Humano**

En esta etapa se presentan métodos relativos a cómo saber quiénes son y qué hacen las personas en la organización; está conformada por los siguientes aspectos:²³

²³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos, McGraw Hill, 2ª Edición, Pág. 120.

- Cómo mantener una base de datos capaz de suministrar la información necesaria para realizar el análisis cuantitativo y cualitativo de la fuerza laboral disponible en la organización.
- Criterios para mantener auditoría permanente en la aplicación y la adecuación de las políticas y los procedimientos relacionados con el Talento Humano de la organización.

FASE 4. Implementación del Sistema de Gestión de Talento Humano.

En esta fase la estudiante en práctica implemento el Sistema de Gestión de Talento Humano y dejó plasmado su contenido en un documento titulado Manual de Talento Humano de LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA., en el cual quedaron documentados todos los procesos que componen el Sistema de Gestión de Talento Humano implementado en la empresa.

CAPITULO V. DIAGNOSTICO PRELIMINAR

1. OBJETIVO

1.1 *Objetivo general*

Conocer e identificar la empresa como organización empresarial y la situación actual en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA con respecto a la Gestión del Talento Humano.

1.2 *Objetivos específicos*

- Identificar y describir el estado actual de la gestión organizacional de la empresa, en cuanto a misión, visión, valores, objetivos, clima laboral, estructura funcional, delimitación de funciones, etc.
- Conocer la opinión del personal, acerca de las condiciones laborales que ofrece la empresa.
- Identificar y analizar el estado actual de los procesos de Gestión de Talento Humano, reclutamiento, selección, inducción, evaluación de desempeño, capacitación y compensación.

2. METODOLOGIA

A continuación se realiza la descripción de la definición, metodología de aplicación y los resultados encontrados para cada una de las técnicas de recolección de información aplicadas.

2.1 Diagnóstico con respecto a los requisitos de la norma NTC ISO 9001-2000

Con el propósito de construir un esquema de gestión del talento humano, se hace necesario conocer el estado actual de la organización, en lo referente al cumplimiento de los requisitos de la norma Técnica Colombiana ISO 9001 – 2000.

Teniendo en cuenta que la empresa ha establecido e implementado un sistema de calidad, el diagnóstico se realizará con el objeto de identificar posibles fallas, y así establecer mejoras y lograr su mayor aprovechamiento.

2.1.1 Metodología

Para determinar el nivel de cumplimiento de la organización, fue necesario realizar un estudio sobre los requisitos de la norma que se relacionan con la gestión del personal, para ello se diseño cuestionario basado en los criterios establecidos por la norma y dicha evaluación se aplico a los procesos de gestión de talento humano de la organización. (Ver Tabla 1). Este cuestionario se aplicó a los responsables de la planeación, gestión y control de los procesos, estos son: Gerente, director de calidad, director de producción, director de mantenimiento y jefe de recursos humanos.

Tabla 1. Diagnóstico cualitativo con respecto a la NTC- ISO 9001:2000.

REQ	EVALUACION	VALORACION
6.1	1. ¿Hay una planificación de la asignación de los recursos relacionados con la implantación y mejora del sistema de calidad y la satisfacción de los clientes?	* Sí, para cada objetivo de la empresa se realiza la correspondiente planificación de actividades y la asignación de los recursos. * Los recursos se asignan con carácter general. * No.
6.2	2. ¿Tienen una descripción escrita de las competencias de los puestos de trabajo que pueden influir en la calidad?	* Sí. * Si, pero no completamente. * No.

3. ¿Han utilizado últimamente actividades de formación del personal?	<ul style="list-style-type: none"> * Sí. * No.
4. ¿En que casos de los planteados a continuación se realizan actividades de formación o entrenamiento del personal?	<ul style="list-style-type: none"> * En caso de incorporación de una persona a un puesto de trabajo de la empresa. * Cuando se modifica el proceso productivo, cuando se utilizan nuevos procedimientos, cuando cambia la legislación vigente y la normatividad internacional, etc. * De manera continuada durante el desarrollo de sus actividades y aprovechando las competencias del personal experimentado. * A partir de la oferta de realización de cursos de formación por parte de entidades del sector. * Ejecutando el plan de formación anual. * Como acción preventiva o correctiva de no conformidades.
5. ¿Disponen de un procedimiento para detectar las necesidades de formación del personal que realiza actividades relacionadas con la calidad?	<ul style="list-style-type: none"> * Sí. * Sí, pero no esta claramente definida e implementada. * No.
6. Sobre la base de las necesidades de formación y entrenamiento detectadas:	<ul style="list-style-type: none"> * Se elabora un programa de formación. * No se programan las actividades de formación, a pesar de que ocasionalmente se realizan actividades de formación.
7. De las actividades de formación / entrenamiento realizadas, ¿se evalúa la efectividad de la formación recibida?	<ul style="list-style-type: none"> * Sí. * A veces. * No.
8. ¿Se hacen sesiones para tomar conciencia de la importancia de las actividades que se realizan y como contribuyen a la consecución de los objetivos de calidad?	<ul style="list-style-type: none"> * Sí. * Si, pero lo hace cada jefe a su disposición. * No.
9. De las actividades de formación / entrenamiento realizadas, ¿queda el correspondiente registro?	<ul style="list-style-type: none"> * Sí. * A veces, cuando el encargado de la acción de formación la diligencia. * No.

Con el propósito de medir el nivel de cumplimiento de la empresa con respecto a cada uno de los requisitos de la Norma Técnica Colombiana ISO 9001- 2000, se llevó a cabo el diagnóstico cuantitativo presentado en la tabla 3. Para la calificación del nivel de cumplimiento se tuvieron en cuenta 5 criterios de evaluación, estos criterios de evaluación se presentan a continuación (Ver tabla 2).

Tabla 2. Criterios de evaluación del estado actual con respecto a los requisitos de la norma NTC-ISO 9001:2000

Calificación	Criterio de evaluación
0%	No existe el elemento.
25%	Existe la documentación del elemento, pero no se ha implementado.
50%	Existe el elemento pero no existe documentación ni evidencia. Esta implementado informalmente.
75%	Existe el enfoque del elemento y está documentado pero no hay evidencia de su cumplimiento.
100%	Existe el elemento, está documentado y hay evidencia de su cumplimiento.

Tabla 3. Diagnóstico cuantitativo con respecto a los requisitos de la NTC-ISO 9001:2000

Num.	REQUISITOS NTC- ISO 9001:2000	0%	25%	50%	75%	100%
6	GESTIÓN DE RECURSOS					
6.1	Provisión de Recursos					
	a) ¿La organización determina y proporciona los recursos necesarios para implementar y mantener el sistema de gestión de la calidad y mejorar continuamente su eficacia, y aumentar la satisfacción del cliente mediante el cumplimiento de sus requisitos?					X
6.2	Recursos Humanos					
	a) ¿La organización determina que el personal que realiza trabajos que afectan la calidad del producto debe ser competente con base en la educación, formación, habilidades y experiencia apropiadas?			X		
	b) ¿La organización proporciona formación, entrenamiento y capacitación, u otras acciones necesarias para asegurar la competencia del personal, así como para asegurar de que su personal es consciente de la pertinencia e importancia de sus actividades y de cómo estas contribuyen al logro de los objetivos de la calidad?			X		
	c) ¿La organización mantiene los registros apropiados de educación, formación, habilidades y experiencia de su personal?				X	

2.1.2 Resultados

- Se encontró que para cada objetivo de la empresa se realiza la correspondiente planificación de actividades y la asignación de los recursos

relacionados con la implantación y mejora del sistema de calidad y la satisfacción de los clientes, pero no hay evidencia de su cumplimiento.

- La empresa cuenta con un manual de funciones y responsabilidades establecido en el cual se evidencia la identificación y definición del perfil requerido por el personal que labora en la organización, sin embargo las competencias no están determinadas completamente.
- La empresa elabora anualmente un plan de capacitación y para ello asigna un presupuesto para la formación del personal, pero últimamente no se ha llevado a cabo. Las actividades de formación de personal se realizan en caso de incorporación de una persona a un puesto de trabajo, cuando se modifica el proceso productivo, cuando se utilizan nuevos procedimientos, cuando cambia la legislación vigente y como acción preventiva o correctiva de no conformidades. Quedando registro de cada una de ellas.
- Se dispone de un procedimiento para detectar las necesidades de formación del personal, pero no está claramente definido e implementado.
- Generalmente no se evalúa la efectividad de la formación recibida en las actividades de formación o entrenamiento realizadas.
- Las reuniones para tomar conciencia de la importancia de las actividades que se realizan y como contribuyen a la consecución de los objetivos de calidad son realizadas por cada jefe con su grupo de trabajo a su disposición.

2.2. Revisión de Documentos

La revisión de documentos es la técnica a través de la cual se verifica la existencia, conformidad y aplicabilidad de la información consignada en un documento específico. El documento representa la evidencia física de la planeación, gestión y control de las actividades que realiza una organización.

Para realizar la revisión y análisis de la estructura documental general con la cual contaba la empresa en ese momento, se identificó la información existente con base a los requisitos de la NTC ISO 9001: 2000; una vez identificada se procedió

a la descripción y análisis de los documentos soportes propios del Sistema de Gestión del Talento Humano. Esta actividad se realizó junto con el coordinador de calidad y la secretaria general, quienes son los encargados de la gestión documental.

Se encontró que la estructura documental de la empresa esta conformada por la documentación del sistema de gestión de calidad, la cual comprende manual de calidad, manual de procedimientos y formatos que apoyan las labores administrativas y productivas. En cuanto a la existencia de documentos relacionados con la gestión del talento humano, se encontró el manual de funciones y especificación de cargos cuya ultima edición fue realizada en febrero de 2006; formatos y registros referentes al sistema de gestión de calidad; documentos soporte como organigrama en el cual se puede observar que se mezclan nombres de personas desempeñando diferentes cargos; archivo físico de hojas de vida, informes de evaluación de desempeño del personal, programa de salud ocupacional y reglamento interno de trabajo desactualizados.

2.3 Aplicación encuesta Sistema de Gestión del Talento Humano

Esta técnica consiste en adquirir información a través de la aplicación de una serie de interrogantes relacionadas con un tema o asunto determinado. El cuestionario permite acopiar gran cantidad de información en un periodo de tiempo corto.

Esta técnica se aplicó con el fin de conocer la apreciación que tenía el personal a cerca de la gestión del talento humano en la empresa. (Ver Anexo 1. Encuesta Sistema Gestión del Talento Humano).

Para la aplicación de encuesta se dividió al personal, teniendo en cuenta la ubicación de la sede administrativa y la planta de producción, por lo tanto, se convocó por aparte al personal que trabaja en la planta de producción y al que trabaja en la parte administrativa a una reunión, donde se habló sobre la importancia del Talento Humano en las empresas, invitándolos a participar y

suministrar la información necesaria para su desarrollo y ejecución; inmediatamente se aplicó la encuesta a la totalidad de los empleados.

Mediante la aplicación de esta técnica se logro observar, que algunos empleados mostraban cierto temor a diligenciar el espacio destinado para colocar el cargo, debido al hecho de poder ser censurados por los directivos de la empresa.

La información obtenida se organizó teniendo en cuenta el estado actual y las variables que inciden en los procesos que conforman el Sistema de Gestión de Talento Humano.

2.3.1 Resultados

- Se observa que la empresa no tiene establecido un proceso de reclutamiento o convocatoria que le permita captar candidatos del mercado. La mayoría de los trabajadores mencionan que se entero de la existencia de la vacante por medio de un trabajador de la empresa, por contacto con una persona externa o por la bolsa de empleo del SENA, mas no a través de medio de difusión. Los empleados consideran que dicho proceso esta relacionado con la capacidad que tiene la persona para desempeñar las actividades que la empresa desarrolla y el cumplimiento de las expectativas y requisitos de la misma.
- El proceso de selección de personal no se lleva a cabo en su totalidad en la empresa especialmente en el área operativa, esto debido a que la mayoría de los trabajadores entraron por recomendación de una persona que labora en la empresa. En cuanto al área administrativa este proceso se realiza teniendo en cuenta las aptitudes, el entusiasmo y la capacidad que demuestra para desempeñar una labor, para este caso al aspirante se le realiza una prueba de conocimientos afines al cargo a desempeñar. La selección se realiza de manera empírica e informal, no se aplican pruebas de conocimiento o psicotécnicas en el caso del área operativa. El gerente realiza una entrevista

no estructurada y el es quien finalmente toma la decisión de seleccionar el candidato.

- Los métodos de selección utilizados por la empresa para la escogencia del candidato según las necesidades del cargo fue la recepción de hoja de vida y posterior entrevista con el Gerente, de igual forma se realiza una serie de exámenes médicos transcurrido un periodo de tiempo que permita estimar la permanencia del trabajador en el cargo, esto teniendo en cuenta que algunas veces el trabajador se retira del cargo antes de cumplir con el periodo de prueba (1 mes) o antes de cumplirse el tiempo pactado en el contrato, lo cual genera perdidas para la empresa pues ella debe asumir este costo.
- El proceso de inducción experimentado por los empleados en la empresa fue bueno, se observa que los empleados tienen conocimiento de aspectos generales de la empresa como misión, visión, política de calidad, funciones y responsabilidades del cargo; esta información fue suministrada al nuevo integrante de manera informal, indicada de forma verbal por el director de calidad en la parte operativa y por el jefe inmediato en el área administrativa. La asignación de personal a un cargo se realiza teniendo en cuenta los requisitos y perfil del cargo, básicamente la experiencia y habilidades, pues el requisito de educación se convalida con la experiencia en el cargo.
- La empresa diseñó para su sistema de gestión de calidad una evaluación de desempeño de personal, esta evaluación es realizada anualmente por el director de área y el jefe inmediato, por lo general el personal no conoce la frecuencia con que se realiza ni los resultados de la misma, lo que impide que el trabajador tenga conocimiento de las fallas que tiene y que se deben mejorar.
- Ladrillera Versalles programa actividades de capacitación en las cuales se forma al personal sobre aspectos generales relacionados con el manejo y

mantenimiento de montacargas, actualización laboral, manejo contable ANT, tratamiento y atención de quejas y reclamos, generalidades ISO 9001:2000, capacitación sobre el proceso de quema de material, entre otros. Las capacitaciones realizadas por la empresa contribuyen a mejorar las actividades y se basan en las necesidades del personal, con el propósito de que este logre un mejor desempeño en el cargo. Sin embargo no se realiza ningún tipo de medición sobre la efectividad y grado de asimilación por parte del empleado.

- En cuanto al sistema de compensación manejado en la empresa, la mayoría de los trabajadores considera es bueno pues se realiza según lo pactado por ley, de igual forma se considera necesario el establecimiento de algunos incentivos por parte de la empresa con el fin de lograr mejorar la motivación del empleado, lo que conlleva a contar con un personal comprometido con el logro tanto de los objetivos organizacionales como individuales.

CAPITULO VI. PLANEACION ESTRATEGICA DEL SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO EN LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA

La efectividad en el alcance de los niveles de crecimiento en una organización unido al logro de los objetivos de desarrollo organizacional, no depende de la efectividad de una persona o procesos en particular sino depende de la coordinación balanceada de todos los recursos, procesos y demás elementos que la componen.

El panorama presentado mediante el diagnóstico expuesto en el capítulo anterior, evidencia la necesidad inmediata para Ladrillera Versalles de diseñar y desarrollar estrategias organizacionales, en procura de generar condiciones que faciliten el crecimiento integral de la organización, y en nuestro caso contribuir a la mejora de la problemática relacionada con el talento humano.

Para desarrollar la planeación estratégica del talento humano en Ladrillera Versalles se recopiló la información relacionada con las características de la organización, por medio del estudio de los documentos de Ladrillera Versalles, el análisis de los informes de gestión de la entidad y la obtención de información suministrada por personal de la organización.

Se realizó un diagnóstico DOFA de Ladrillera Versalles, para conocer la situación real, descubrir las debilidades y áreas de oportunidad que presenta la organización actualmente. El objetivo de realizar la planeación estratégica fue identificar y formular las estrategias enfocadas a factores que afectan el Sistema de Gestión del Talento Humano en Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda.

1. ANALISIS DE LA MISION

“Nuestra misión es ser líderes en la producción y comercialización de materiales destinados a la construcción de espacios útiles y confortables, empleando para su elaboración la nobleza de la arcilla, mejorando continuamente la calidad de los productos para colocarlos más allá de las fronteras nacionales, apoyados en el talento humano y en el aprovechamiento de recursos económicos y tecnológicos dentro de un desarrollo sostenible”.²⁴

Al analizar la misión de Ladrillera Versalles, se puede observar que contempla el mejoramiento continuo de la calidad de los productos, apoyados principalmente en el talento humano y en el aprovechamiento de los recursos económicos y tecnológicos dentro de un desarrollo sostenible; estos objetivos se pueden alcanzar por medio de la implementación de un Sistema de Gestión de Talento Humano, que garantice la calidad de vida del cliente interno de la organización.

2. ANALISIS DE LA VISION

“Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda será para el año 2010 la empresa líder del departamento en la fabricación y comercialización de materiales de arcilla para la construcción, mejorando continuamente sus procesos hasta obtener productos de excelente calidad, buscando la calidad de vida de los miembros de la organización y de sus clientes”.²⁴

Al analizar la misión de Ladrillera Versalles, se puede observar que contempla el propósito corporativo de “Ser la empresa líder del departamento en la fabricación y comercialización de materiales de arcilla para la construcción “, además se busca garantizar la calidad de vida de los trabajadores y de sus clientes; estos objetivos se pueden alcanzar mediante la implementación de un Sistema de Gestión de

²⁴ MANUAL DE CALIDAD, Sistema de Gestión de la Calidad Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda.

Talento Humano, que garantice el bienestar tanto del cliente interno de la organización como el cliente externo.

3. AUDITORIA EXTERNA

Ladrillera Versalles llevó a cabo un proceso de análisis del entorno externo e interno, con el propósito de determinar los principales eventos que podrían ocasionar impacto sobre la organización en función de la Gestión del Talento Humano.

La auditoria externa implicó la recolección y evaluación de información administrativa, jurídica, económica, social, jurídica, tecnológica y competitiva, con el objeto de identificar las oportunidades y amenazas claves que afronta la Gestión del Talento Humano en la organización.

Las variables de la auditoria externa se clasificaron en categorías:

- **Fuerzas Administrativas.** Los factores administrativos tienen impacto directo sobre la empresa e incidencia directa en las estrategias de Gestión de Talento Humano.
- **Fuerza Jurídicas.** El cambio de esta fuerza puede representar amenazas y oportunidades claves para la empresa, tales como: reforma laboral.
- **Fuerzas Competitivas.** El análisis de los competidores significa identificar y evaluar las fortalezas, debilidades, oportunidades, amenazas, objetivos, metas y estrategias de las empresas rivales.

3.1. Matriz de Evaluación del Factor Externo

Para desarrollar la matriz de factor externo, se realizó un listado de amenazas y oportunidades que presenta Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda en función de la Gestión del Talento Humano, con su respectiva justificación. (Ver tabla 4)

Tabla 4. Listado de amenazas y oportunidades

FUERZAS	FACTORES	JUSTIFICACIÓN
ADMINISTRATIVAS	Imagen Corporativa	Gracias a la reputación, acogimiento y progreso que ha tenido la imagen corporativa, gran número de personas han deseado e intentado ingresar a laborar en la empresa.
	Motivación	En la actualidad la empresa no cuenta con políticas de motivación de personal, esto puede afectar el desarrollo y evolución de un Sistema de Gestión de talento humano.
	Perfil competitivo	El no reclutar personal capacitado y preparado para desarrollar las actividades realizadas en la empresa. Puede convertirse en una amenaza para ella.
	Formación	El entorno brinda muchas oportunidades para capacitar al personal, lo importante es aprovecharlas con el fin de lograr mantener una fuerza laboral efectiva y por consiguiente, lograr mantener la competitividad de la empresa en el medio en el cual se desenvuelve.
	Liderazgo Institucional	A lo largo de su existencia Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda. ha encaminado sus esfuerzos en posicionarse en este sector como la empresa líder en la producción y comercialización de materiales destinados a la construcción, brindando a su vez seguridad de permanencia a sus trabajadores.
JURÍDICA	Reforma laboral	La legislación laboral Colombiana periódicamente emite reformas y establece nuevas políticas laborales, estas afectan el ambiente interno de la organización en función de la Gestión del Talento Humano.
COMPETITIVAS	Competidores actuales	Se encuentran ubicadas en San Gil otras empresas como Ladrillera Curití, Ladrillera Arcisan, Ladrillera San Gil y Ladrillos y acabados Ltda.
TECNOLOGICA	Plataforma tecnológica	El proceso de modernización y adaptación de equipos y software ha sido acertado, lo anterior se ve reflejado en la disminución en tiempo de respuesta en el manejo de la información, logrando satisfacer plenamente al cliente al brindarle un mayor espacio y atención para atender sus requerimientos.

Fuente: Autora del proyecto

A continuación se presenta la valoración de los factores en una escala de uno a cuatro, con el objeto de medir el impacto del factor sobre el sistema de gestión del Talento Humano en Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda.

Tabla 5. Escala de valoración amenaza y oportunidad

VALORACIÓN	TIPO
1	Amenaza Importante
2	Amenaza Menor
3	Oportunidad Menor
4	Oportunidad Importante

Fuente: Autora del proyecto

Tabla 6. Clasificación factores externos en función del Talento Humano

FUERZAS	FACTORES	AMENAZA		OPORTUNIDAD	
		1	2	3	4
ADMINISTRATIVAS	Imagen Corporativa			X	
	Motivación		X		
	Perfil competitivo	X			
	Formación			X	
	Liderazgo Institucional			X	
JURÍDICA	Reforma laboral		X		
COMPETITIVAS	Competidores actuales		X		
TECNOLOGICA	Plataforma tecnológica			X	

Fuente: Autora del proyecto

Por ultimo se determinaron los resultados de la matriz de evaluación de factores (Ver tabla 7); esta se llevó a cabo mediante los siguientes pasos:

1. Se realizó una ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (poco importante) a 1 .0 (muy importante).
2. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado a cada variable.
3. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa.
4. El resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 (bajo) a 4.0 (alto), siendo un ponderado promedio 2.5. El resultado 4.0 indica un sector atractivo y que dispone de abundantes oportunidades externas; el resultado 1 .0 indica que la empresa compite con un sector poco atractivo y que afronta graves amenazas externas, por tal razón es necesario analizar y realizar acciones de mejora para restaurar el buen desempeño general de sus actividades. Esta matriz incluye 8

factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

Tabla 7. Matriz de evaluación externa

FUERZAS	FACTORES	POND.	CLASIF.	RESULTADO
ADMINISTRATIVAS	Imagen Corporativa	0.16	3	0.48
	Motivación	0.10	2	0.20
	Perfil competitivo	0.09	2	0.18
	Formación	0.14	3	0.42
	Liderazgo Institucional	0.19	3	0.57
JURÍDICA	Reforma laboral	0.08	2	0.16
COMPETITIVAS	Competidores actuales	0.11	2	0.22
TECNOLOGICA	Plataforma tecnológica	0.13	3	0.39
TOTALES		1		2.62

Fuente: Autora del proyecto

3.1.1 Análisis de resultados de la matriz externa

Con el propósito de establecer los factores que más impactan la Gestión del Talento Humano en Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda, se toma como parámetros los valores cero y uno. Teniendo en cuenta que los valores próximos a cero tienen alto impacto negativo; y los próximos a uno tiene alto impacto positivo. En nuestro caso el valor obtenido en la matriz de evaluación del factor externo fue 2.62; este resultado indica que la eficacia de las estrategias actualmente implementadas por la empresa para responder a los factores externos que intervienen en la Gestión del Talento Humano, están por encima del nivel promedio de aprovechamiento. Esto demuestra que se están controlando las amenazas del ambiente que pueden afectar la fuerza laboral de la empresa; de igual forma es importante tener en cuenta que no se debe desmejorar y para ello conviene aprovechar las oportunidades que ofrece el entorno e implantar planes de acción para contrarrestar esas posibles amenazas garantizando el bienestar, efectividad y talento del personal de LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA y por ende, la permanencia de la empresa en el mercado.

Tabla 8. Factores externos de alto impacto positivo

N°	FACTORES	RESULTADO
1	Liderazgo Institucional	0.57
2	Imagen Corporativa	0.48
3	Formación	0.42

Fuente: Autora del proyecto

Tabla 9. Factores externos de alto impacto negativo

N°	FACTORES	RESULTADO
1	Reforma laboral	0.16
2	Perfil competitivo	0.18
3	Motivación	0.20

Fuente: Autora del proyecto

- El factor Liderazgo Institucional tiene una importante influencia en la Gestión del Talento Humano de LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA , debido a que la empresa ha encaminado sus esfuerzos en posicionarse en el sector, fortaleciendo su nombre y consolidándose cada vez más, como una de las empresas líderes en la fabricación de materiales para la construcción, brindando a su vez seguridad de permanencia a sus trabajadores al mantenerse fuerte en el sector manufacturero en el cual se desenvuelve.
- El factor Imagen Corporativa ejerce un alto impacto positivo en la Gestión del Talento Humano, teniendo en cuenta que la estabilidad y solvencia económica de la empresa, la convierte en una institución atractiva para laborar gracias a su buen nombre y posicionamiento regional; además le permite al trabajador sentirse orgulloso de formar parte de la fuerza laboral de la empresa.
- El factor Formación interviene positivamente en la Gestión del Talento Humano, debido a que la empresa se preocupa por ofrecer capacitación a sus funcionarios, con el fin de que adquieran mayor destreza y conocimiento para el desarrollo de sus labores. De igual forma es necesario que el personal tome conciencia de la importancia de asistir a estas capacitaciones.

- El factor Reforma Laboral interviene negativamente en la gestión del Talento Humano de LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA, debido a que periódicamente el gobierno emite, reforma y establece nuevas leyes las cuales, en muchas ocasiones afectan el ambiente interno de la organización a tal punto que pueden amenazar y/o desmejorar los acuerdos y beneficios pactados entre el trabajador y el empleador. Por tal motivo, la empresa debe encargarse de mantener todas las normas relacionadas con la gestión del Talento Humano de acuerdo con las reformas y modificaciones emitidas por el gobierno.
- El factor Perfil Competitivo ejerce un alto impacto negativo en la Gestión del Talento Humano de la empresa, debido a que actualmente, la empresa no toma muy en cuenta el grado de estudios obtenidos por la persona a la hora de reclutar y seleccionar personal para que labore en la empresa, si no que se enfoca principalmente en la experiencia, desaprovechando en ciertas ocasiones, nuevas ideas y formas de realizar las actividades que pueden llegar a ofrecer las personas que tienen mayor grado de formación.
- El factor Motivación influye negativamente en la Gestión del Talento Humano de la empresa, debido a que los empleados no cuentan actualmente con un sistema de incentivos a través del cual se logre mejorar el nivel de satisfacción y el sentido de pertenencia del trabajador para con la empresa.

4. AUDITORIA INTERNA

La auditoria interna tiene como propósito identificar y evaluar las debilidades y fortalezas de LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA., en las áreas funcionales de la empresa en función de la Gestión del Talento Humano.

Las variables de la auditoria interna se clasificaron en 5 categorías:

- **Fuerza de Planificación.** Preparación para el futuro. Constituye el puente esencial entre el presente y el futuro; la planificación permite que una organización indique y aproveche las oportunidades ambientales y reduzca las amenazas externas, establece la probabilidad de los hechos y tendencias futuras. Con la planeación una organización desarrolla sinergia, la cual permite adaptación a procesos semejantes y dar forma a su propio destino.

- **Fuerza de Organización.** Estructura de relaciones tarea/autoridad. Su propósito es obtener un esfuerzo coordinado, mediante la definición de relaciones de auditoría, lo cual establece lo que a cada uno corresponde hacer y ante quien debe reportarlo. Cumple con tres actividades secuenciales:
 - a. Dividir el trabajo para crear cargos y funciones.
 - b. Combinar y agrupar puestos para crear departamentos.
 - c. Asignar y delegar autoridad.

- **Fuerza de Motivación.** Moldear comportamiento humano. Es el proceso que hace que la gente actúe de manera espontánea y aumente su sentido de pertenencia hacia la empresa. La función motivadora de la gerencia incluye cuatro actividades básicas: Liderazgo, dinámica de grupo, comunicación y cambio organizativo.

- **Fuerza de Control.** Asegurarse que los resultados reales estén de acuerdo con los resultados planeados. Se compone de cuatro pasos:
 - a. Fijar normas de rendimiento.
 - b. Medir el rendimiento real.
 - c. Comparar el rendimiento actual con el rendimiento esperado.
 - d. Realizar acciones correctivas.

- **Fuerza de Trabajo.** Diseño de cargos, medición, normas y técnicas de trabajo.

- **Fuerza de Calidad.** Asegura productos y servicios de alta calidad.

- **Fuerza Tecnológica.** Las innovaciones tecnológicas pueden traer consecuencias para la empresa afectando sus servicios, los mercados, proveedores, clientes, procesos y la posición competitiva frente a las demás empresas del sector.

4.1 Matriz de evaluación del factor interno.

Para realizar el análisis interno de la empresa, fue necesario conocer a fondo la situación actual de ésta, información que se obtuvo por medio de conversaciones formales realizadas con el personal y directivos de la empresa, adquiriendo información detallada y real de la empresa en relación a la Gestión del Talento Humano (Ver tabla 10).

La matriz de evaluación del factor interno, resume y evalúa las debilidades y fortalezas importantes de gerencia en cuanto a la planificación, organización y motivación en función de la Gestión del Talento Humano. Esta herramienta suministra una base para analizar las relaciones internas entre las áreas funcionales de Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda y las examina con mayor profundidad, pues forma parte esencial del marco analítico de la formulación de estrategias. Estos factores son los decisivos para tener éxito.

Tabla 10. Listado de debilidades y Fortalezas

FUERZAS	FACTORES	JUSTIFICACIÓN
PLANIFICACIÓN	Planeación estratégica	El sistema de gestión de calidad de LADRILLERA VERSALLES muestra la existencia de planeación estratégica en la empresa, donde se contempla que la función del Talento Humano aporta directamente al cumplimiento de los objetivos corporativos.
ORGANIZACION	Mejora continua	La gerencia general y la junta de socios en ocasiones delegan funciones y responsabilidades en la toma de decisiones a los jefes de área, proporcionando mayor compromiso y lealtad hacia la entidad y en la realización y cumplimiento de sus funciones.

	Manual de Talento Humano	Es muy importante que los trabajadores de LADRILLERA VERSALLES cuenten con el respaldo de un manual de Talento Humano, que promueva el mantenimiento de los empleados y las buenas relaciones con la administración, alcanzando el pleno desarrollo de la persona a nivel personal y social.
TRABAJO	Manual de funciones y responsabilidades	LADRILLERA VERSALLES cuenta con un manual de funciones y responsabilidades de personal en el cual se encuentra una descripción detallada de las funciones del cargo a desempeñar. Pero éste debe ser rediseñado a causa del establecimiento de nuevos cargos.
MOTIVACION	Sentido de pertenencia	El nivel de compromiso del trabajador con la institución es satisfactorio debido a que la empresa maneja aspectos importantes como relaciones amistosas e informales, de igual forma es necesario que en la empresa se establezcan incentivos y compensaciones extralegales que permitan mejorar y mantener dicho nivel.
	Nivel educativo del personal	Gran parte del personal en LADRILLERA VERSALLES no cuenta con los niveles de educación apropiados para el cargo que desempeñan, aunque este factor se compensa con la experiencia en el oficio y la antigüedad que llevan en el puesto de trabajo.
	Capacitación y desarrollo de personal	El personal aunque regularmente cuenta con espacios de capacitación para desarrollar sus habilidades y destrezas. Es necesario rediseñar los planes de formación de personal para lograr un mejor desempeño en las actividades diarias.
	Nivel de satisfacción del trabajador	Actualmente el clima organizacional y laboral en LADRILLERA VERSALLES aunque se muestra favorable, presenta algunas tensiones y descontentos en pequeños sectores o grupos de la empresa; en consecuencia se desmejora el nivel de satisfacción y deteriora la calidad en el trabajo.
	Estabilidad laboral	Se cuenta con personal de base y de otras formas de contratación, los cuales han estado por largos períodos en la institución y se sienten parte importante para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos empresariales.
	Adaptación al cambio	Se caracteriza el personal que labora en la empresa por tener capacidad de trabajo en momentos donde se requiere de un sobreesfuerzo y cuando se presenta rotación para dar cumplimiento a sus labores.
	Condiciones de trabajo y bienestar del personal	En la actualidad LADRILLERA VERSALLES cuenta con un programa de Salud Ocupacional el cual debe ser actualizado con el fin de que reúna los requisitos mínimos exigidos por la ley.
	CONTROL	Evaluación de desempeño

		se realiza mediante la evaluación por parte de los jefes inmediatos, sin tener en cuenta la participación de las personas con quienes se interrelaciona el evaluado en su ambiente de trabajo.
TECNOLÓGICA	Tecnología	Actualmente LADRILLERA VERSALLES cuenta con equipos y sistemas de información (software y hardware) que permiten dar cumplimiento a las necesidades de prestación de servicio al cliente interno y externo en la empresa.

Fuente: Autora del proyecto

A continuación se presenta la valoración de los factores en una escala de uno a cuatro, con el objeto de medir el impacto del factor sobre LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA.

Tabla 11. Escala de valoración debilidades y fortalezas

VALORACIÓN	TIPO
1	Debilidad Importante
2	Debilidad Menor
3	Fortaleza Menor
4	Fortaleza Importante

Fuente: Autora del proyecto

Tabla 12. Clasificación factores internos en función del Talento Humano

FUERZAS	FACTORES	DEBILIDADES		FORTALEZAS	
		1	2	3	4
PLANIFICACIÓN	Planeación estratégica			X	
ORGANIZACIÓN	Mejora continua		X		
	Manual de Talento Humano		X		
TRABAJO	Manual de funciones y responsabilidades				X
MOTIVACIÓN	Sentido de pertenencia			X	
	Nivel educativo del personal		X		
	Capacitación y desarrollo de personal			X	
	Nivel de satisfacción del trabajador		X		
	Estabilidad laboral			X	
	Adaptación al cambio			X	
	Condiciones de trabajo y bienestar del personal		X		
CONTROL	Evaluación de desempeño			X	
TECNOLÓGICA	Tecnología			X	

Fuente: Autora del proyecto

Por último se determinaron los resultados de la matriz de evaluación de factores (Ver tabla 13); esta se llevó a cabo mediante los siguientes pasos:

1. Se realizó una ponderación indicando su importancia. Varía de 0.0 (poco importante) a 1.0 (muy importante).
2. Multiplicar la ponderación de cada factor por su clasificación para establecer el resultado ponderado a cada variable.
3. Sumar los resultados ponderados para cada variable con el fin de determinar el resultado total ponderado para la empresa.
4. El resultado total ponderado puede oscilar entre 1.0 (bajo) a 4.0 (alto), siendo un ponderado promedio 2.5. El resultado 4.0 indica que la empresa se mantiene fortalecida y es competente; el resultado 1.0 indica que no es tan competente y afronta graves debilidades, por tal razón es necesario analizar y realizar acciones de mejora para restaurar el buen desempeño general de sus actividades. Esta matriz incluye 13 factores, pero el número de factores no tiene efecto sobre el rango de los resultados totales ponderados.

Tabla 13. Matriz de evaluación interna

FUERZAS	FACTORES	POND.	CLASIF.	RESULTADO
PLANIFICACIÓN	Planeación estratégica	0.07	3	0.21
ORGANIZACION	Mejora continua	0.09	2	0.18
	Manual de Talento Humano	0.08	2	0.16
TRABAJO	Manual de funciones y responsabilidades	0.07	4	0.28
MOTIVACIÓN	Sentido de pertenencia	0.08	3	0.24
	Nivel educativo del personal	0.07	2	0.14
	Capacitación y desarrollo de personal	0.08	3	0.24
	Nivel de satisfacción del trabajador	0.08	2	0.16
	Estabilidad laboral	0.07	3	0.21
	Adaptación al cambio	0.07	3	0.21
CONTROL	Condiciones de trabajo y bienestar del personal	0.10	2	0.20
	Evaluación de desempeño	0.07	3	0.21
TECNOLÓGICA	Tecnología	0.07	3	0.21
TOTALES		1		2.65

Fuente: Autora del proyecto

4.1.1 Análisis de resultados de la matriz interna

Con el propósito de establecer los factores que más impactan la Gestión del Talento Humano en Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda, se toma como parámetros los valores cero y uno. Teniendo en cuenta que los valores próximos a cero tienen alto impacto negativo; y los próximos a uno tiene alto impacto positivo.

En nuestro caso el valor obtenido de la matriz de evaluación del factor interno EFI fue 2,65. Aunque se obtiene un valor por encima del promedio, debido principalmente al sentido de pertenencia por la empresa y el compromiso de los empleados con las labores encomendadas en el manual de funciones y responsabilidades, no deja de ser preocupante la gestión del Talento Humano que se está llevando actualmente. Hasta el momento la empresa cuenta con personal capacitado y eficiente, pero con el desarrollo, progreso y actualización que se está llevando a cabo en los sistemas de Gestión de Talento Humano en las empresas, se puede convertir en una debilidad para la entidad, no contar con un sistema de gestión definido, sistémico, el cual promueva la iniciativa y competitividad del empleado.

Tabla 14. Factores internos de alto impacto positivo

N°	FACTORES	RESULTADO
1	Manual de funciones y responsabilidades	0,28
2	Capacitación y desarrollo de personal	0,24
3	Sentido de pertenencia	0.24

Fuente: Autora del proyecto

Tabla 15. Factores internos de alto impacto negativo

N°	FACTORES	RESULTADO
1	Nivel educativo del personal	0.14
2	Nivel de satisfacción del trabajador	0.16
3	Manual de Talento Humano	0.16

Fuente: Autora del proyecto

- El factor Manual de funciones y responsabilidades ejerce un alto impacto positivo en la Gestión del Talento Humano, ya que la empresa cuenta con un documento muy completo en el cual se encuentra una descripción detallada de las funciones del cargo a desempeñar, lo que permite que el trabajador conozca las actividades a realizar y lo que la empresa espera de él, comprometiéndose a cumplir con sus labores a cabalidad.
- El factor Capacitación y desarrollo influye positivamente en la Gestión del Talento Humano, ya que la empresa regularmente programa actividades de capacitación con el fin de que el trabajador desarrolle sus habilidades y destrezas para lograr un mejor desempeño en las actividades diarias. Es importante incentivar al personal a que asista a dichas capacitaciones.
- El factor Sentido de pertenencia interviene positivamente en la Gestión del Talento Humano, ya que en la empresa se cuenta con personal comprometido con el desarrollo de las actividades y orgullosos de laborar en ella.
- El factor Nivel educativo influye negativamente en la Gestión del Talento Humano, debido a que ciertos cargos son asignados a personas que no cuentan con el perfil adecuado; aunque este aspecto se convalida con la antigüedad y la experiencia que lleva en la empresa desempeñando el puesto. De igual forma es importante preparar estos empleados para que logren ser competitivos en su labor.
- El factor Nivel de satisfacción ejerce un alto impacto negativo en la Gestión del Talento Humano, teniendo en cuenta que aunque el clima laboral en la empresa es favorable, presenta algunas tensiones y descontentos en pequeños sectores o grupos de la empresa; en consecuencia se desmejora el nivel de satisfacción y deteriora la calidad en el trabajo.
- El factor Manual de Talento Humano interviene negativamente en la Gestión del Talento Humano, ya que es muy importante que los trabajadores de

LADRILLERA VERSALLES cuentan con el respaldo de un manual de Talento Humano, que promueva el mantenimiento de los empleados y las buenas relaciones con la administración, alcanzando el pleno desarrollo de la persona a nivel personal y social.

5. ANÁLISIS DOFA

El análisis DOFA se realizó con la participación del gerente, la junta de socios y el director de calidad de la empresa.

Las técnicas utilizadas para el análisis fueron: técnicas de grupo aplicando lluvia de ideas y reuniones informativas. Además se tomó como punto de partida la matriz de evaluación del factor externo (EFE) y la matriz de evaluación del factor interno (EFI) desarrolladas anteriormente.

Recopilada y analizada la información, se organizó para su respectivo análisis cumpliendo con los siguientes pasos:

- a) Identificar y definir las fortalezas claves que posee la empresa.
- b) Identificar y definir las debilidades decisivas que presenta la empresa.
- c) Identificar y definir las oportunidades importantes que pueden influir en la empresa.
- d) Identificar y definir las amenazas claves que pueden intervenir en el desarrollo de la empresa.
- e) Comparar las fortalezas con las oportunidades y registrar las estrategias FO resultantes en la casilla apropiada.
- f) Comparar las debilidades con las oportunidades y registrar las estrategias DO resultantes.
- g) Comparar las debilidades con las amenazas y registrar las estrategias DA resultantes.

h) Comparar las fortalezas con las amenazas y registrar las estrategias FA resultantes en la casilla apropiada.

La información registrada en la matriz DOFA (Ver tabla 16), proviene de las matrices de entrada de datos (tabla 6. Clasificación factores externos en función del Talento Humano) y (tabla 12. Clasificación factores internos en función del Talento Humano); tablas que muestran las amenazas y oportunidades, debilidades y fortalezas que conducen al desarrollo de estrategias basadas en las siguientes pautas:

- Utilizar las fortalezas con el objeto de aprovechar las oportunidades.
- Mejorar las debilidades valiéndose de las oportunidades.
- Usar las fortalezas de la empresa par evitar y reducir al máximo el impacto de las amenazas.
- Disminuir las debilidades y eludir las amenazas ambientales. Se intenta minimizar debilidades y amenazas mediante estrategias de carácter defensivo aprovechando las oportunidades y fortalezas.

Tabla 16. Matriz DOFA

MATRIZ DOFA	FORTALEZAS (F)	DEBILIDADES (D)
	<ul style="list-style-type: none"> • Planeación estratégica • Manual de funciones y responsabilidades • Sentido de pertenencia • Capacitación y desarrollo de personal • Tecnología • Adaptación al cambio • Evaluación de desempeño • Estabilidad laboral 	<ul style="list-style-type: none"> • Mejora continua • Condiciones de trabajo y bienestar del personal • Nivel educativo del personal • Nivel de satisfacción del trabajador • Manual de Talento Humano
OPORTUNIDADES (O)	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<ul style="list-style-type: none"> • Imagen Corporativa • Formación • Liderazgo Institucional • Plataforma tecnológica 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar los planes de capacitación del personal en temas relacionados con el ámbito laboral. • Complementar el programa de evaluación de desempeño identificando fortalezas y debilidades del personal, y determinando necesidades de capacitación y formación para estimular la permanencia del personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Actualizar e implementar el programa de salud ocupacional y sus respectivos subprogramas de higiene, seguridad industrial y medicina preventiva en la empresa. • Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar la eficacia de las actividades realizadas en cada uno de los procesos del SGTH en la empresa. • Diseñar e implementar herramientas informáticas de apoyo a un sistema de gestión de Talento Humano.
AMENAZAS (A)	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
<ul style="list-style-type: none"> • Motivación • Perfil competitivo • Reforma laboral • Competidores actuales 	<ul style="list-style-type: none"> • Diseñar e implementar un programa de motivación en la empresa de tal forma que se logre promover y reforzar el sentido de pertenencia hacia la empresa y la buena imagen de la misma. • Adaptar a los empleados actuales y asegurar la futura contratación de personal, de modo que se cumpla con los perfiles especificados en el manual de funciones y responsabilidades. • Adecuar y mantener actualizado el reglamento interno de trabajo de la empresa. • Analizar y actualizar la información contenida en el manual de funciones y especificación de cargos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Estructurar e implementar un sistema integral de gestión del Talento Humano.

5.1 Selección de Estrategias

La Matriz DOFA suministra una base objetiva que permite evaluar las posibles estrategias a seleccionar e implementar en la empresa con respecto a la gestión del Talento Humano. Los resultados arrojados en el análisis DOFA, da como resultado la selección de aquellas estrategias que se consideran necesarias para el desarrollo y cumplimiento de los objetivos estratégicos establecidos en función del talento Humano. Las estrategias fueron las siguientes:

- Estructurar e implementar un sistema integral de gestión del Talento Humano: Esta estrategia se llevaría a cabo, con la colaboración del Gerente y el Jefe de Talento Humano, para el desarrollo de programas definidos mediante el diseño e implementación de un manual de Talento Humano en donde quede consignado la forma como se desarrollará y aplicará cada proceso que conforma el sistema de modo que generen confiabilidad, claridad y compromiso al talento humano en la empresa.
- Adaptar a los empleados actuales y asegurar la futura contratación de personal, de modo que se cumpla con los perfiles especificados en el manual de funciones y responsabilidades: Se formularán métodos de reclutamiento y selección de personal, para que mediante la implementación de estos, se logre integrar a la empresa personas formadas y competentes.
- Complementar el programa de evaluación de desempeño identificando fortalezas y debilidades del personal, y determinando necesidades de capacitación y formación para estimular la permanencia del personal: Para cumplir con esta estrategia, se contará con la colaboración del Jefe de Talento Humano y el jefe de calidad para definir los factores por grupo de evaluados y los parámetros del proceso de evaluación.
- Diseñar e implementar un programa de motivación en la empresa de tal forma que se logre promover y reforzar el sentido de pertenencia hacia la empresa, y

la buena imagen de la misma. Inicialmente se realizará un estudio sobre clima organizacional para poder estudiar los principales factores que influyen negativamente sobre este aspecto. Luego se propondrán índices, para que por medio de la implementación de los mismos, se pueda medir el grado de motivación dado en la empresa.

- Actualizar e implementar el programa de salud ocupacional y sus respectivos subprogramas de higiene, seguridad industrial y medicina preventiva en la empresa: El estudiante en práctica realizará un diagnóstico general para saber realmente como se encuentra la empresa respecto a Salud Ocupacional; luego propondrá acciones de mejora y así cumplir con los requisitos exigidos sobre el tema. Para ello se desarrollaría con la colaboración de asesores de la Aseguradora de Riesgos Profesionales ARP y Saludcoop EPS.
- Adecuar y mantener actualizado el reglamento interno de trabajo de la empresa: El jefe del departamento de Talento Humano, deberá encargarse de mantener vigente el reglamento interno de trabajo, modificando y agregando cualquier norma emitida ya sea por el gobierno o la propia empresa.
- Actualizar los planes de capacitación del personal en temas relacionados con el ámbito laboral: En consenso con el Gerente y la junta directiva, se programará la realización de capacitaciones para el personal, con el fin de formar personas que cumplan a cabalidad con el nuevo perfil de trabajador que necesita la empresa y logren operar los procedimientos establecidos por ella para el buen ejercicio de su actividad económica.
- Diseñar e implementar herramientas informáticas de apoyo a un sistema de gestión de Talento Humano: Esta herramienta ayudará a facilitar y administrar la información del personal de manera organizada, con el propósito de realizar consultas e informes en el momento que sea requerido.

- Diseñar un sistema de indicadores de gestión que permita evaluar la eficacia de las actividades realizadas en cada uno de los procesos del Sistema de Gestión de Talento Humano en la empresa.
- Analizar y actualizar la información contenida en el manual de funciones y especificación de cargos teniendo en cuenta la creación de nuevos cargos.

CAPITULO VII. DISEÑO, DOCUMENTACION E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO EN LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA

1. ETAPA DE ADMISIÓN DEL TALENTO HUMANO

1.1 RECLUTAMIENTO DE PERSONAS

El reclutamiento de personas que se ha venido realizando en LADRILLERA VERSALLES no está establecido ni coordinado de tal forma que se pueda realizar organizadamente, lo que impide atraer candidatos del mercado de recursos humanos con los cuales abastecer su proceso selectivo y lograr seleccionar los mejores candidatos a laborar en la empresa.

La empresa maneja un archivo físico en el cual se almacenan las hojas de vida de personas que se presentan en la empresa para conseguir laborar en ella o que no han sido elegidas en pasados procesos de selección. Al presentarse una vacante se analizan dichos aspirantes para su posible vinculación.

Además la empresa facilita la realización de prácticas a los estudiantes aprendices del SENA para luego, al presentarse vacantes, poder vincularlos en la empresa después de que la persona haya adquirido los conocimientos necesarios para desempeñarse en ella.

LADRILLERA VERSALLES maneja las técnicas de reclutamiento mencionadas anteriormente, pero es necesario tomar en consideración el uso de otros medios de reclutamiento como anuncios en periódicos, bolsas de empleo, universidades, entre otras; para dar a conocer las oportunidades de empleo ofrecidas por la empresa a una mayor cantidad de personas, y así lograr atraer candidatos con

diversos perfiles y que reúnan los atributos necesarios para ocupar los puestos en la medida que estén disponibles, en pro de mejorar el desempeño y competitividad de la fuerza laboral en la empresa.

Con la colaboración de la estudiante en práctica actualmente en la empresa se ha diseñado el proceso de reclutamiento de personal que busca agilizar y unificar la información del posible personal apto para ocupar un cargo, este se hace de forma organizada, estudiando profundamente las necesidades del personal que se requiere antes de reclutar los posibles candidatos a seleccionar. Para tal fin se diseñó un formato de solicitud de personal, el cual debe llenarse en el caso de presentarse una vacante, dicho formato debe contener información sobre el área que requiere personal, número de personas solicitadas, origen y motivo de la vacante y principales funciones del cargo (Ver Anexo 2. Solicitud de personal). De igual forma se decidió recurrir a nuevas formas de reclutamiento tales como: utilizar los medios de información para anunciar posibilidades de empleo y estudiar el reintegro de empleados que se retiran voluntariamente de la empresa.

Ante la necesidad de centralizar la información de los posibles candidatos para contratar en las áreas operativas y administrativas, se propuso la utilización de una base de datos en Excel, a través de la cual se almacenen los datos de los aspirantes que no son elegidos en el proceso de selección pero que quedan preseleccionados para una próxima oportunidad, y de aquellas personas que se presentan normalmente en busca de una oportunidad de trabajo en la empresa; lo anterior teniendo en cuenta que la empresa mantiene una base de datos manual, en la cual es difícil hallar la hoja de vida los aspirantes para así buscar el candidato adecuado.

A continuación se fijan las políticas, normas y el procedimiento de reclutamiento aplicado en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA:

1.1.1 Políticas

- Las hojas de vida de los aspirantes en las cuales aparezcan recomendaciones emitidas por empleados de la empresa se tendrán en cuenta preferiblemente para la selección. Esto debido a que la empresa se preocupa por vincular a su empresa personas confiables y conocidas.
- En el instante en que se demande una persona para desempeñar algún cargo de tipo administrativo u operativo dentro de la empresa, se estudiará primero y se dará preferencia a los empleados actuales; en caso de no hallarse el candidato idóneo para desempeñar el cargo, se procederá a estudiar el archivo de candidatos reclutados anteriormente, o de ser necesario, a explorar otras fuentes externas de reclutamiento.

1.1.2 Normas

- El jefe de Talento Humano, no efectuará ninguna actividad de reclutamiento, si el área que presente la vacante, no considera necesario llenarla, para esto siempre deberá existir un análisis técnico de la situación que genera la solicitud, contando con el apoyo de la junta directiva. Una vez haya justificación debidamente soportada será el jefe de talento humano quien tome la decisión de reclutar personal en acuerdo con la gerencia general.
- Todo requerimiento de personal para desempeñar algún cargo dentro de la empresa, así sea en forma permanente, temporal, deberá solicitarse por escrito previamente al jefe de Talento Humano, citando los motivos válidos para su vinculación (Ver Anexo 2. Solicitud de personal).
- La creación de nuevos cargos con carácter permanente, serán autorizados previamente por la junta directiva.

1.1.3 Procedimiento

El jefe de Talento Humano, deberá realizar inspecciones sobre las necesidades de la empresa con respecto a sus requerimientos de personal, para saber qué necesita y cuáles son sus planes futuros de crecimiento y desarrollo los cuales demandarán nueva vinculación de personal a la empresa.

El jefe de Talento Humano identificará las posibles vacantes mediante solicitud de los jefes de las diferentes áreas o las directivas de la empresa.

Cuando se presente la necesidad de buscar personal para ocupar un puesto que se encuentra vacante o un puesto que ha sido creado y cuya plaza hay que llenar, el jefe de Talento Humano deberá analizar las necesidades del puesto y las características que debe tener la persona que lo desempeñara, y así buscar y seleccionar los candidatos adecuados para ocuparlo.

1.1.4 Fuentes de Reclutamiento

Después de que la solicitud de personal realizada por el jefe de área es aprobada por el jefe de Talento Humano, éste tendrá la responsabilidad de recepcionar las hojas de vida de los diferentes aspirantes que se presenten a ocupar el puesto, con el fin de que se realice una posterior preselección.

1.1.4.1 *Reclutamiento Interno*

Cuando se presente requerimiento de personal para una vacante, se deberá analizar la posibilidad de que la labor a desarrollar sea ejecutada por algún empleado actual a fin de que los empleados que crean que tienen la suficiente preparación y competencias requeridas para ocupar ese cargo, presenten su intención ante el jefe de Talento Humano, y así éste considere su situación.

Las técnicas de reclutamiento interno utilizadas por LADRILLERA VERSALLES, son:

a. Transferencia de personal. Se realiza un movimiento horizontal de personal; al presentarse la vacante, se transfiere un empleado que desempeñe un puesto de trabajo similar al requerido. La transferencia ocurre entre puestos de trabajo que pertenezcan al mismo departamento. Conlleva a aprovechar mejor el potencial humano de la empresa y motiva el desarrollo del trabajador.

b. Personal que se retira. Una fuente de candidatos que a menudo se desconoce es la que conforman los empleados que se retiran de la empresa por diversas razones. En caso de que las causas por las cuales se produjo el retiro del empleado, se debieron a motivos de fuerza mayor diferentes a problemas con la empresa o sus clientes, se podrá estudiar la posibilidad de reintegrar a la empresa dicho empleado.

Nota: El reclutamiento interno se debe complementar con el reclutamiento externo, ya que al utilizar reclutamiento interno, se debe encontrar un reemplazo para cubrir el cargo que deja la persona transferida a la posición vacante. Cuando se utiliza reclutamiento interno, en algún punto de la empresa siempre existe una posición que debe llenarse mediante reclutamiento externo, a menos que ésta se suprima.

1.1.4.2 Reclutamiento Externo

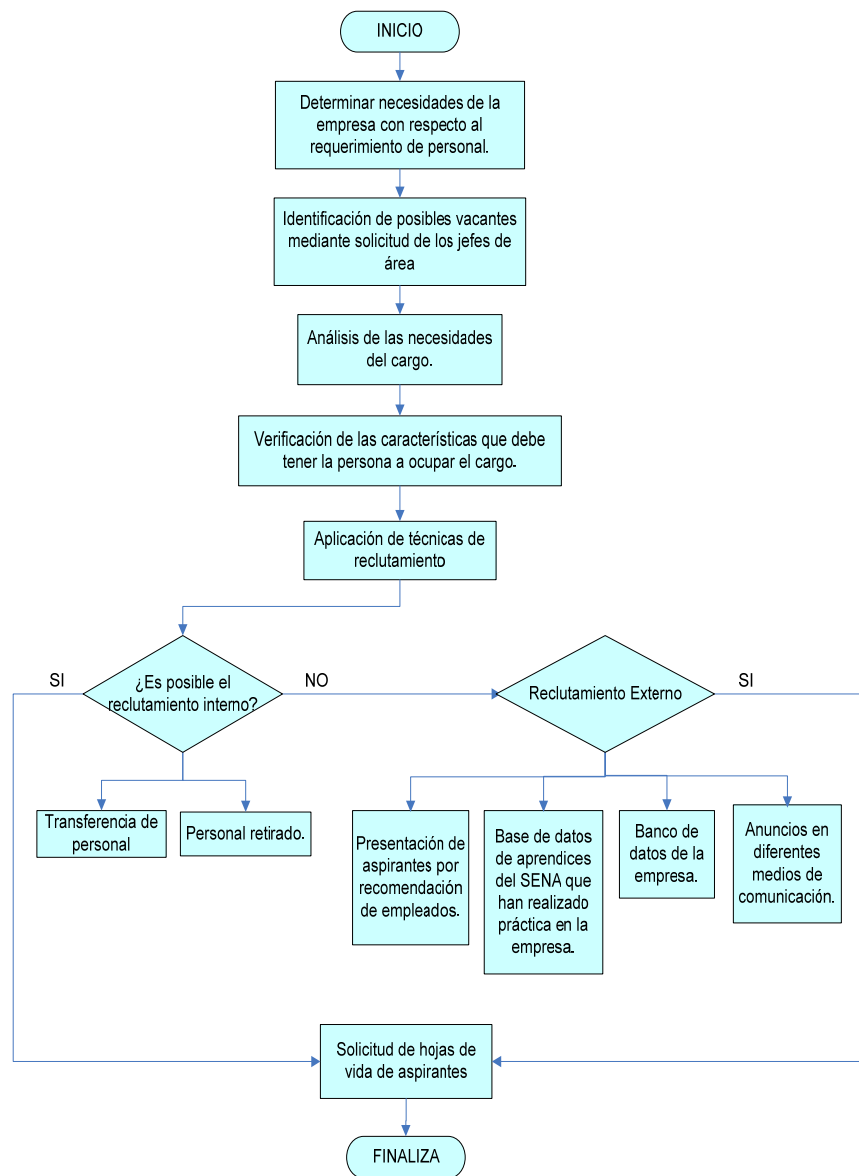
En el instante en el que se presente una vacante en la empresa, ésta inicialmente practicará el reclutamiento interno; de no encontrarse el candidato adecuado para ocupar el puesto, se procederá a realizar reclutamiento externo practicando diferentes técnicas utilizadas por la empresa.

Las técnicas de reclutamiento externo empleadas por LADRILLERA VERSALLES, son:

- **Presentación de candidatos por recomendación de empleados.** Esto teniendo en cuenta que la empresa busca contratar personas idóneas y confiables.
- **Base de datos de la empresa.** El principal medio de reclutamiento externo utilizado por la empresa consiste en consultar el archivo de candidatos que maneja el área de Talento Humano, en el se encuentran las hojas de vida de los candidatos que se presentan de manera espontánea o que no fueron escogidos en reclutamientos anteriores, sus hojas de vida son almacenadas por orden de llegada, así en el momento de presentarse cualquier eventualidad donde se requiera personal, se podrá seleccionar entre estos candidatos de una manera mas rápida y sin tener que volver a reclutar personal, evitando costos y tiempo en la realización de un nuevo reclutamiento.
- **Base de datos interna de aprendices del SENA que han realizado práctica en la empresa:** Al instante en que el aprendiz del SENA termine su período de práctica en la empresa, se estudiará si cumplió con el perfil del cargo y si su desempeño fue el esperado y en el caso de presentarse una vacante la cual pueda ser ocupada por esta persona, se le asignará dicho puesto; de lo contrario se guardará su hoja de vida en base de datos y al momento de presentarse una vacante, se le dará prioridad a esta persona.
- **Anuncios en diferentes medios de comunicación:** De ser necesario, LADRILLERA VERSALLES publicará anuncios por medios escritos y radiales para anunciar la oportunidad de empleo que se presenta y los requerimientos necesarios para ocupar la vacante.

El proceso de reclutamiento externo en la empresa finaliza en el momento en que el candidato llena su solicitud de empleo o entrega su hoja de vida a la empresa y se registran los datos del aspirante en la base de datos.

Figura 2. Diagrama proceso de reclutamiento de personas



1.2 SELECCIÓN DE PERSONAS

La selección de personal en la empresa es realizada por el Gerente y el jefe de Talento Humano. Esta se lleva a cabo de forma empírica e informal pues no se tiene establecido un proceso a seguir.

El gerente de la empresa realiza la entrevista de selección en la cual se hace una descripción general sobre la empresa, su evolución y los logros obtenidos. De igual forma se indaga acerca de la vida, experiencias, aspiraciones, habilidades y destrezas del aspirante. Partiendo de esto el gerente es el encargado de tomar la decisión de seleccionar o no un candidato.

Teniendo en cuenta lo mencionado anteriormente se diseñó e implementó un procedimiento para realizar la selección de personal, a través del cual se logre escoger y clasificar los candidatos más adecuados a las necesidades del cargo y de la organización. Para tal motivo se diseñaron algunos formatos con el propósito de que sirvan como referencia para las personas encargadas del proceso de selección de personal, de tal forma que conozcan las especificaciones (perfiles, requisitos y funciones) del cargo a ocupar, además de ser de gran ayuda a la hora de tomar la decisión de contratar personal. Conjuntamente se propuso un modelo de entrevista, que sirva como guía al entrevistador.

A continuación se mencionan las políticas y el procedimiento de selección de personal aplicado en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA:

1.2.1 Políticas

La dirección general solo iniciará el proceso de selección de personal cuando exista la respectiva solicitud de personal, bien sea para un cargo aprobado por la junta directiva o para cubrir cargos vacantes.

Toda persona que aspire a formar parte de LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA, debe poseer potencial de desarrollo, además debe reunir las condiciones requeridas para el desempeño del cargo y cumplir con las etapas del proceso de selección que se tenga establecido en el manual de gestión del Talento Humano de la empresa.

El personal operativo que se contrate por medio de reclutamiento externo, en lo posible debe vincularse para cargos de menor responsabilidad, evitándose así los riesgos que conlleva contratar personal sin experiencia y/o sin los conocimientos requeridos para ocupar un cargo de mayor nivel y responsabilidad.

El jefe inmediato donde se presenta la vacante podrá presentar candidatos opcionales internos u hojas de vida, siempre y cuando cumplan con el perfil del cargo. Esto no garantiza que esta persona sea el candidato seleccionado. El gerente y/o el jefe de talento humano son quienes se encargan de realizar la entrevista de selección del posible candidato a cubrir la vacante y notifica el concepto al área que solicita personal.

1.2.2 Procedimiento Selección de Personal

Las bases a tener en cuenta para la selección de personal son:

1. La recolección de información sobre el cargo se realizará mediante la descripción de las especificaciones del mismo, la cual debe contener los requisitos y características deseables de la persona que ocupará el cargo (Ver Anexo 3. Especificaciones del cargo).
2. Establecer las técnicas de selección más adecuadas para investigar los atributos mencionados anteriormente. Estas técnicas permiten rastrear las características personales del candidato a través de muestras de su comportamiento.

1.2.3 Etapas proceso de selección

1.2.3.1 Recepción de las hojas de vida

Dependiendo del buen manejo que se dé al proceso de selección se alcanzará la calidad de desempeño que la empresa busca, por eso antes de realizar la preselección y selección de los candidatos clasificados en el proceso de reclutamiento.

El encargado de realizar la selección de personal ya sea el Gerente y/o el jefe del departamento de Talento Humano, deberá recolectar información acerca de las especificaciones del cargo a ocupar, mediante la descripción y análisis del mismo, con el fin de conocer el contenido y los requisitos o factores de especificación que deberá cumplir el aspirante.

Una vez establecidas las especificaciones del cargo a desempeñar se deben equiparar habilidades, intereses, aptitudes y personalidad de los solicitantes, de manera que se pueda determinar cual de los aspirantes reúne más requisitos que correspondan a las especificaciones establecidas en el manual de funciones de la empresa. Esta información tendrá que ser consignada en la ficha especificaciones del cargo (Ver Anexo 3. Especificaciones del cargo).

1.2.3.2 Análisis de las hojas de vida

Con el fin de obtener datos que permitan juzgar la aptitud del solicitante para un determinado cargo. Se realizará un análisis cuidadoso de cada una de las hojas de vida de los aspirantes al cargo, esta permitirá hacer una preselección de las personas que según su perfil, tentativamente cumplen con los requerimientos básicos.

Para estudiar las hojas de vida se debe tener en cuenta lo siguiente:

- La hoja de vida debe contener datos generales, antecedentes laborales, conocimientos, destrezas, aptitudes, intereses, gustos, aspiraciones, sueldo esperado, referencias personales y laborales.
- La hoja de vida debe especificar fechas de experiencia y si es posible capacitaciones. Si no se cumple, esto puede ser un indicio de que el aspirante ha tenido períodos de desempleo o que el candidato quiere ocultar alguna información.
- No admita una hoja de vida mal presentada o con información personal incompleta o que carezca de una fotografía reciente y a color. Si un candidato no tiene el cuidado suficiente al elaborar su carta de presentación (hoja de vida) a la empresa, ¿qué cuidados podrá tener con las tareas que se le encomienden?
- Busque candidatos con mentalidad productiva. Detalle cuántas veces el candidato resalta o señala logros que reflejen eficiencia, productividad y rendimiento.
- No se deje impresionar por las descripciones detalladas de experiencia y estudio. Concrete si la experiencia en los diferentes cargos que ha ocupado es significativa para el cargo que va a desempeñar.
- Confronte la validez de los datos proporcionados por los solicitantes con los obtenidos en las entrevistas y herramientas de selección utilizadas.

Después de efectuado el análisis de las hojas de vida de los candidatos se procederá a realizar la preselección de las hojas de vida recibidas. Esta preselección será realizada por el jefe del departamento de Talento Humano, quien estudiará las hojas de vida disponibles, para luego dar inicio al proceso de selección de personal presentando una cantidad determinada de candidatos que han sido estudiados y que se consideran que cumplen con los requisitos del cargo a ocupar.

1.2.3.3 Tipo de entrevista que se va aplicar

- Entrevista Preliminar: El objetivo es conocer a los candidatos y constatar los rasgos principales. Generalmente se utiliza citando a varias personas que han solicitado el mismo empleo. Este tipo de entrevista cumple con tres funciones que son: dar información sobre la empresa, crear al entrevistado una buena imagen de la misma, entrar en contacto personal con el entrevistado.
- Entrevista no dirigida: En ella no se encuentra establecido ni el tipo de pregunta ni la respuesta deseada. Es de carácter exploratorio, informal o no estructurado. Se aplica para conocer conceptos personales del entrevistado.
- Entrevista de clasificación: En ella se informa sobre la naturaleza del trabajo, el horario, la remuneración ofrecida, las prestaciones; en fin todo lo referente a la relación laboral entre la persona y la empresa, con el propósito de que el entrevistado decida si le interesa seguir adelante con el proceso.

Para nuestro caso se escogió realizar la entrevista de clasificación, debido a que permite detectar de forma amplia y en el menor tiempo posible, los aspectos más relevantes del candidato y su relación con los requerimientos y aptitudes requeridas en el cargo, con el fin de descartar aquellos candidatos que notablemente no reúnen los requerimientos del cargo que se pretende cubrir. Esta será realizada por el Gerente de la empresa.

1.2.3.4 Principales aspectos a evaluar en la entrevista de selección

- Verificar si el perfil del candidato se adapta a las condiciones y competencias requeridas para el desempeño del cargo.
- Habilidad para expresarse, ya que permite conocer si al candidato se le facilita o por contrario se le dificulta expresar sus ideas.
- Facilidad que tiene el candidato para relacionarse con los demás, en este caso con el entrevistador.

- La presentación personal, pues juega un papel importante teniendo en cuenta que el personal administrativo en LADRILLERA VERSALLES mantiene relación directa con el público.

Se planteó el uso de un modelo de entrevista que sirva de guía al entrevistador para realizar la entrevista. (Ver Anexo 4. Modelo entrevista de selección).

Finalizada la entrevista con los candidatos preseleccionados, se seleccionarán mínimo dos personas posibles a ocupar el cargo.

1.2.3.5 Construcción proceso de entrevista

La entrevista de selección se desarrollará, teniendo en cuenta las siguientes etapas:

a) Preparación de la entrevista

La entrevista de selección realizada por el gerente requiere de tiempo y preparación, no debe improvisarse, se debe establecer anticipadamente el tiempo necesario para la entrevista y la forma como se llevará a cabo. Dicha preparación requiere que se desarrollen preguntas específicas; para ello se debe pensar qué tipo de información se desea obtener y así establecer estrategias o preguntas que permitan obtener la información necesaria para que el entrevistador emita un concepto sobre las cualidades y características del candidato. Las respuestas que se den a estas preguntas indicarán la idoneidad del candidato.

❖ Aspectos a analizar en la entrevista

- Presentación Personal
- Habilidad de Expresión
- Confianza en sí mismo

- Nivel de Educación
- Formación
- Experiencia Laboral
- Expectativas del cargo
- Personalidad

b) Creación de un ambiente de confianza

El entrevistador debe procurar un ambiente que genere confianza y facilite la comunicación con el entrevistado, de tal forma que se sienta a gusto, tranquilo y dispuesto a conversar de sí mismo. Es primordial que el entrevistador transmita una imagen agradable, amable, espontánea y humana del personal que labora en la empresa.

Para propiciar un buen clima es importante romper el hielo ofreciendo una bebida al entrevistado, evitar interrupciones durante la entrevista, mantenga a la mano los documentos necesarios para el desarrollo de la entrevista y en lo posible evite dilatar la espera del entrevistado, esto aumenta el nerviosismo y lo predispone; para disminuir la tensión que genera la espera es bueno contar con una sala de espera acondicionada con sillas suficientes y cómodas, periódicos o revistas para hacer más amena la espera. Es importante que la actitud del entrevistador no refleje aprobación o rechazo.

c) Intercambio de información

Esta es la etapa elemental del proceso, se basa en una conversación en donde se obtiene la información que el entrevistador y candidato desean. El entrevistador debe buscar la mejor manera para adquirir el máximo de información. Tenga en cuenta que de la prudencia e iniciativa del entrevistador dependerá la cantidad y calidad de información que se logre obtener durante la entrevista.

La entrevista debe ser tan objetiva como sea posible para lograr obtener una buena apreciación del candidato.

En el caso de ser necesario el entrevistador deberá estimular al candidato para que hable o iniciar con un nuevo tema. Envíe estímulos (preguntas) al candidato, con el fin de estudiar sus respuestas y reacciones para elaborar nuevas preguntas que le permitan retroalimentar el proceso, y así continuar sucesivamente hasta obtener toda la información requerida. Evite las preguntas vagas, abiertas.

Durante la entrevista:

- Observe en el candidato los gestos y posturas que se adoptan al hablar.
- No insinúe la respuesta esperada.
- Escuche la opinión del entrevistado sin que ello implique aprobación o crítica.
- No pregunte cosas muy generales.
- Preste mucha atención a los comentarios del entrevistado.
- Utilice un lenguaje sencillo y acorde con el nivel personal y técnico del candidato.
- No juzgue las apreciaciones del candidato.
- No utilice el tiempo de la entrevista para verificar la información del candidato, esta ya se encuentra en la hoja de vida.
- No discuta los puntos de vista del candidato.
- No emita conceptos favorables o desfavorables sobre las concepciones o experiencias del candidato.

d) Finalización entrevista

Cuando el entrevistador considere que se ha dado respuesta a su lista de preguntas y que se ha cumplido el tiempo estipulado para ella, pondrá fin a la sesión.

Antes de dar por terminada la entrevista, el entrevistador le brindará la oportunidad al solicitante para que haga las preguntas que estime pertinentes y manifieste sus impresiones sobre la entrevista misma y, finalmente, se le dará a conocer cuál es el siguiente paso a realizar.

Nota: Durante la entrevista de selección el entrevistador utilizará un formato para calificar las impresiones obtenidas del candidato, con respecto a presentación personal, nivel de educación, experiencia laboral, habilidad para expresarse. Dicha información permitirá posteriormente diligenciar el formato de verificación post-entrevista. (Ver Anexo 5. Verificación post-entrevista).

e) Aplicación de pruebas de idoneidad

Una vez efectuada la preselección, los candidatos que se consideren más opcionados para ocupar el cargo se someterán a una prueba de conocimiento.

El objetivo de la prueba es evaluar el grado de conocimientos y habilidades adquiridas por los candidatos que hayan aprobado la preselección; se puede aplicar de manera oral, escrita y de ejecución individual o grupal. Para la aplicación de test o pruebas de conocimiento se recomienda tener en cuenta que la aplicación de las mismas debe ser realizada por personal experto.

La Contadora de la empresa diseñó una prueba de conocimiento para aplicarla al personal que aspire ocupar un cargo en el área administrativa de la empresa. (Ver Anexo 6. Prueba de conocimiento)

1.2.3.6 Evaluación entrevista

Una vez finalizada la entrevista, se deberá registrar las respuestas específicas e impresiones generales sobre el candidato en el formato verificación post-entrevista (Ver Anexo 5. Verificación post - entrevista), con objeto de no omitir ninguna información que distorsione el resultado logrado.

La secretaria general y/o el jefe de Talento Humano se encargaran de realizar la verificación de datos y referencias de los candidatos preseleccionados, con el fin de confirmar las referencias personales y laborales y conocer que tan confiable es la información suministrada por el solicitante, cual ha sido su desempeño y comportamiento en sus otros trabajos. Para tal fin se utiliza el formato de verificación de referencias. (Ver Anexo 7. Verificación de referencias).

Por último debe tomarse la decisión de sí fue aceptado o rechazado el candidato, y cual es su calificación con respecto a los otros aspirantes al mismo cargo. Para tal fin la estudiante en práctica diseñó un formato que permite realizar la evaluación del aspirante, el cual contiene criterios básicos para cualquier calificación como: presentación personal, nivel de educación, experiencia laboral, habilidades. (Ver Anexo 8. Evaluación del aspirante). Es importante que la decisión tomada esté soportada en la evaluación del aspirante y el concepto obtenido de la lista de verificación post-entrevista.

1.2.3.7 Examen Médico

Para la contratación de personal se deberá realizar un examen médico al candidato seleccionado, con el fin de verificar la salud del empleado y así determinar si el candidato presenta algún quebranto de salud que lo ausentara con frecuencia del trabajo o algún impedimento para desarrollar las actividades establecidas en el cargo. De esta forma la empresa podrá protegerse contra los riesgos evitables asociados con reclamos presentados por individuos que padezcan alguna enfermedad o dolencia profesional. Dicho examen medico corre por cuenta y riesgo de la empresa.

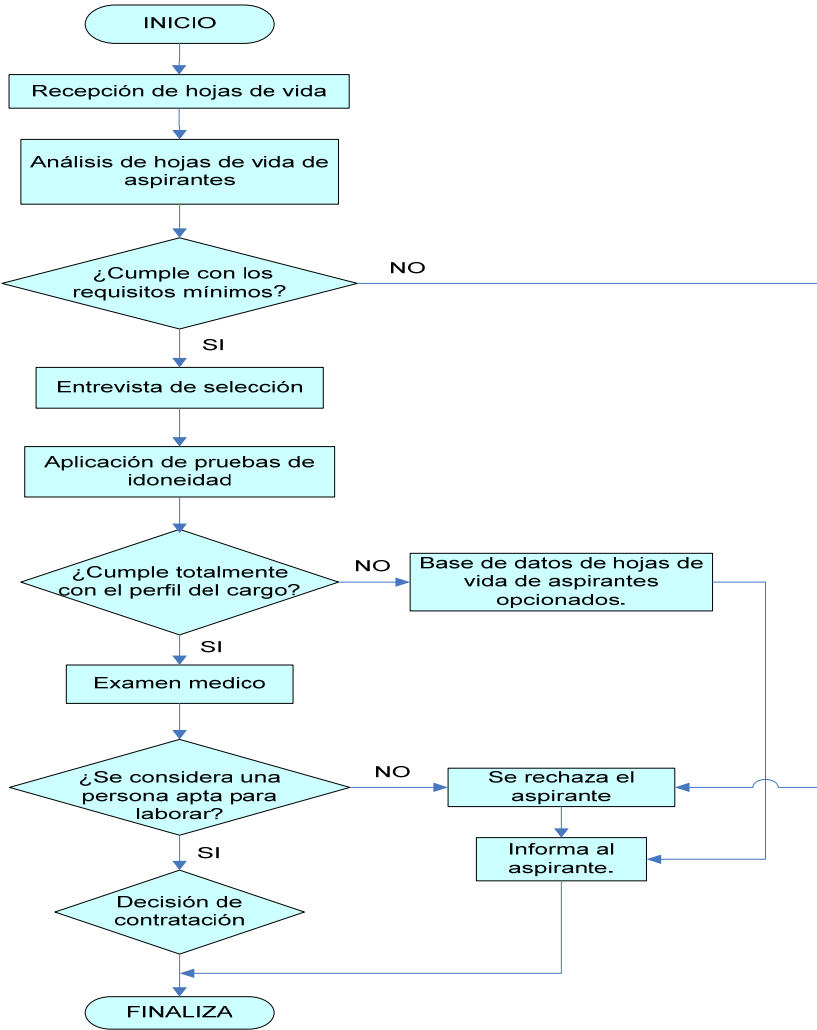
1.2.3.8 Decisión de Contratación

Concluido el proceso de selección se contará con nuevo personal a contratar. Si el proceso de selección de personal se realizó adecuadamente teniendo en cuenta

los elementos previos a la selección, lo más factible es que el nuevo empleado sea la persona apta para desempeñar el cargo.

La función del jefe de área de Talento Humano es brindar asesoría al Gerente para tomar la decisión final de contratación. Tomada la decisión, deberá informarse el resultado al candidato seleccionado, para así dar inicio a su contratación. Igualmente se procederá a conservar registro de los aspirantes que serán tenidos en cuenta para futuras vacantes. La mejor prueba de que el proceso de selección se llevó a cabo de forma adecuada es contar en su empresa con un buen empleado.

Figura 3. Diagrama del proceso de selección de personal.



1.3 ROTACIÓN DE PERSONAL

Actualmente LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA no cuenta con ningún instrumento que permita medir la fluctuación de personas entre la empresa y el ambiente externo.

Por tal motivo se estableció el uso de un índice de rotación con el fin de medir el número de entradas y salidas de personal en la empresa. Su análisis se enfoca a determinar el grado de equilibrio que se presenta entre la empresa y su ambiente externo, estudiando las causas por las cuales se da, principalmente la salida de personal.

Para calcular el índice de rotación se diseñó una hoja de cálculo en Excel que permitirá deducirlo con solo digitar el número de admisiones de personas en el período estudiado, y el número de desvinculaciones de personas en ese mismo período. El índice de rotación utilizado en LADRILLERA VERSALLES, se calcula mediante la siguiente expresión:²⁵

$$\text{Índice de rotación de personal (IRP)} = \frac{\left(\frac{A + D}{2}\right) * 100}{EM}$$

Donde:

A: Admisión de personal en el periodo estudiado (entradas).

D: Desvinculación de personal durante el período estudiado (salidas).

Pi: Total de personal al iniciar el periodo estudiado.

Pf: Total de personal al finalizar el periodo estudiado.

EM: Promedio de personal en el periodo estudiado.

IRP: Índice de Rotación de Personal.

²⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill, 2ª Edición, pag. 150.

Para determinar las causas de rotación de personal es importante tener en cuenta que la rotación de personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados al interior o el exterior de la empresa que condicionan la actitud y el comportamiento del personal.

Entre los fenómenos internos que ocurren en la empresa, pueden mencionarse:²⁶

- El sistema salarial de la empresa.
- El sistema de beneficios sociales.
- El tipo de supervisión ejercido sobre el personal.
- El tipo de relaciones humanas existentes dentro de la empresa.
- Las condiciones físicas del ambiente de trabajo.
- El clima laboral de la empresa.
- La política de reclutamiento y selección del talento humano.
- Los criterios y programas de entrenamiento del talento humano.
- Las normas y reglas disciplinarias de la empresa.
- Los criterios de evaluación de desempeño.
- El grado de flexibilidad de las políticas de la empresa.

Para obtener información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se sugiere realizar una entrevista al momento de desvincularse el empleado, dicha entrevista se efectuará para diagnosticar las fallas y corregir las causas que están provocando el éxodo de personal.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la gestión del talento humano desarrollada en la empresa. A menudo es el principal medio para diagnosticar y determinar las causas de la rotación de personal. Dicha entrevista debe ser aplicada a todos los empleados

²⁶ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. McGraw Hill, 2ª Edición, pag. 155 - 156.

que deciden retirarse y los que son despedidos por motivos pertinentes a la empresa.

La entrevista de retiro debe abarcar principalmente los siguientes aspectos:²⁶

- Verificación del motivo básico del retiro (por decisión de la empresa o del trabajador).
- Opinión del empleado acerca de la empresa.
- Opinión del empleado acerca del cargo que ocupa en la empresa.
- Opinión del empleado acerca de su jefe inmediato.
- Opinión del empleado acerca de su horario de trabajo.
- Opinión del empleado acerca de las condiciones físicas del ambiente en el que se desarrolla su trabajo.
- Opinión del empleado acerca de los beneficios sociales otorgados por la empresa.
- Opinión del empleado acerca de su salario.
- Opinión del empleado acerca de las relaciones humanas existentes en su área de trabajo.
- Opinión del empleado acerca de las oportunidades de progreso que sintió dentro de la empresa.
- Opinión del empleado acerca de la moral y la actitud de sus compañeros de trabajo.
- Opinión del empleado acerca de las oportunidades que encuentra en el mercado de trabajo.

1.3.1 Análisis de Resultados

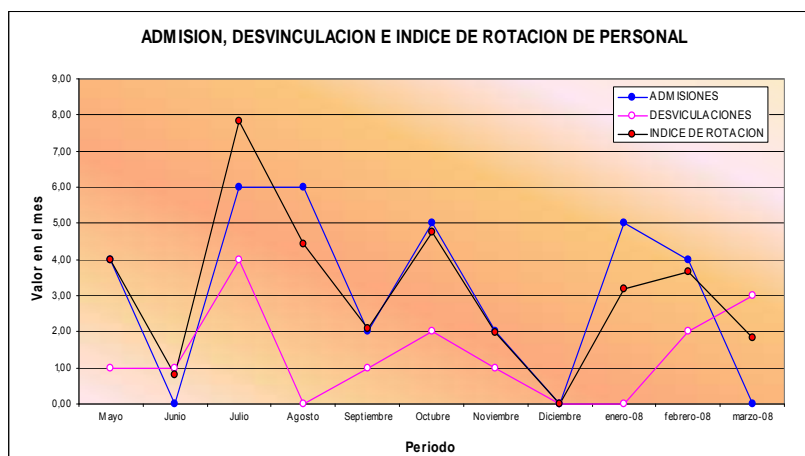
El análisis del índice de rotación de personal se calcula a partir del mes de mayo teniendo en cuenta el inicio del trabajo de la estudiante en práctica.

Tabla 17. Resultados índice de rotación para el periodo comprendido entre mayo de 2007 y enero del 2008.

MES	A	D	Pi	Pf	EM	IRP
Mayo	4	1	61	64	62,50	4,00
Junio	0	1	64	63	63,50	0,79
Julio	6	4	63	65	64,00	7,81
Agosto	6	0	65	71	68,00	4,41
Septiembre	2	1	71	72	71,50	2,10
Octubre	5	2	72	75	73,50	4,76
Noviembre	2	1	75	76	75,50	1,99
Diciembre	0	0	76	76	76,00	0,00
Enero/08	5	0	76	81	78,5	3,18
Febrero/08	4	2	81	83	82	3,66
Marzo/08	0	3	83	80	81,5	1,84

Fuente: Autora del proyecto

Gráfica 1. Rotación, Admisión y Desvinculación de personal



Los motivos por los cuales se presentó admisión y desvinculación de personal se presentan a continuación:

Periodo	Índice de Rotación	Justificación
Mayo	4,00	La empresa realizó la vinculación de 4 nuevos trabajadores operativos con el fin de cumplir con el volumen de producción. De igual forma se produjo el retiro voluntario de un trabajador debido a que se le presentó una mejor oportunidad de trabajo. El aumento del índice de rotación se debe a la expansión del capital humano en la planta de producción.

Junio	0,79	En este mes se presento la desvinculación de un trabajador quien manifiesta que su decisión de no continuar en el cargo es debido al trabajo pesado.
Julio	7,81	Teniendo en cuenta la demanda se vincularon 5 nuevos trabajadores al área operativa y 1 al área administrativa en el cargo de auxiliar de costos. Por otro lado se presentó el retiro de 4 trabajadores de planta debido a las condiciones de trabajo y al mal manejo del personal por parte del jefe inmediato.
Agosto	4,41	Se realizó la vinculación de 6 nuevos trabajadores a la planta de producción con el fin de suplir la renuncia de 4 empleados el mes anterior, y además como complemento al personal vinculado.
Septiembre	2,10	Ante la necesidad de contar con más personal operativo se vincularon 2 nuevos trabajadores en el cargo de operarios varios. En oposición a lo anterior renuncio voluntariamente 1 trabajador expresando motivos personales.
Octubre	4,76	Se presentó la renuncia de 2 auxiliares de hornos quienes manifiestan su deseo de no continuar en el cargo debido a las condiciones de trabajo (trabajo pesado). Por tal motivo se vincularon 5 personas distribuidas de la siguiente manera: 2 personas para suplir las vacantes, 1 persona en el cargo de almacenista de producto terminado y 2 como complemento al personal de de operarios varios.
Noviembre	1,99	Se presento el retiro de un trabajador del cargo operarios varios, quien expresa no continuar laborando en la empresa debido a una mejor oportunidad de trabajo. Por lo tanto para compensar un poco la falta de personal se vincularon 2 nuevos trabajadores en el cargo de operarios varios.
Diciembre	0,00	No se produjo vinculación de personal por decisión de la gerencia, ni se presento desvinculación de personal.
Enero / 08	3,18	Ante la necesidad de poner en funcionamiento el nuevo horno se dio un aumento sustancial de personal.
Febrero/08	3,66	Se realizó la vinculación de cuatro trabajadores: dos como complemento al cargo operarios varios y dos para suplir la renuncia de personal en el mes
Marzo / 08	1,84	Se presento el retiro voluntario de dos empleados y la cancelación del contrato de trabajo de otro empleado según decisión de la empresa. No se presento vinculación alguna.

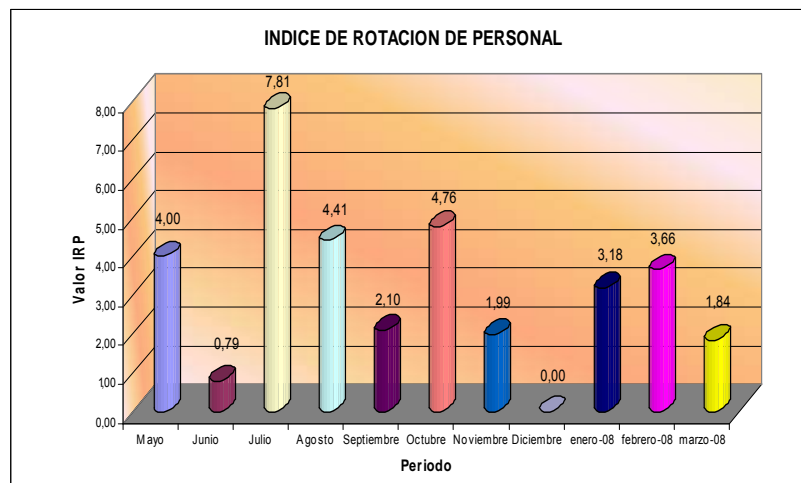
Como se puede observar la admisión de personal en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA se debe al continuo crecimiento de la empresa, la demanda de sus productos y para suplir la renuncia de personal; por ello se dio un aumento del capital humano.

Por otra parte en la entrevista de retiro los empleados argumentan que la desvinculación de la empresa se da de forma voluntaria y el principal motivo por el cual se presenta se debe en su mayoría a las condiciones propias del trabajo (trabajo pesado) sobre todo en los cargos de operarios varios y auxiliar de hornos,

además manifiestan que el trato que se da al personal operativo por parte del jefe inmediato no es el mas adecuado. Otras causas de retiro del personal se deben a motivos personales y mejores oportunidades de trabajo.

Por lo anterior se hace necesario analizar las causas y buscar mecanismos que permitan disminuir los niveles de rotación de personal en la empresa.

Gráfica 2. Índice de rotación de personal



En la gráfica 2 se puede observar que el índice de rotación de personal durante los periodos comprendidos entre mayo del 2007 y Enero del 2008 presenta grandes variaciones:

- El incremento en los índices de rotación de los meses de mayo, julio, agosto, octubre del 2007 y enero del 2008 se consideran positivos teniendo en cuenta que se deben a vinculación de personal nuevo.
- En los meses de junio del 2007 y marzo del 2008 los índices de rotación tienden a disminuir lo cual es negativo para la empresa debido a que no se realizó ninguna vinculación y por el contrario se produjo desvinculación voluntaria de personal.

- En cuanto a los meses de septiembre y noviembre del 2007 y febrero de 2008 se presentaron más admisiones que desvinculaciones razón por la cual el aumento en los índices se considera favorable para la empresa.
- El índice de rotación en el mes de diciembre es nulo teniendo en cuenta que no se produjo vinculación ni desvinculación de personal, lo cual es favorable para la empresa.
- El aumento en el índice de rotación del mes de enero del 2008 se considera favorable para la empresa ya que se debe a la admisión de personal.

En general podemos concluir que aunque el volumen de admisiones y desvinculaciones ha sido alto, la rotación de personal ha tenido un comportamiento relativamente bueno, para ello se ha tratado de compensar la desvinculación de personal con nuevas admisiones a fin de mantener un nivel de Talento Humano adecuado para el correcto desarrollo de las actividades propias de la empresa.

2. ETAPA DE APLICACION DEL TALENTO HUMANO

2.1 ORIENTACIÓN AL PERSONAL NUEVO

2.1.1 DOCUMENTACIÓN REQUERIDA PARA INGRESO

El candidato seleccionado deberá presentar los siguientes documentos:

- Hoja de vida debidamente diligenciada con foto reciente, recomendaciones personales y del último empleador; las cuales son verificadas por el departamento de Talento Humano de la empresa (Ver formato verificación de referencias).
- Fotocopia de la cédula de ciudadanía.
- Resultados de exámenes médicos (audiometría, oftalmología, serología, coprológico y general) ordenados por la empresa.
- Fotocopia de la libreta militar.
- Fotocopia del diploma de estudio, acta de grado y demás estudios realizados por el candidato.
- Certificado de antecedentes judiciales.

Aquellos empleados con personas a cargo que deseen afiliar su núcleo familiar a seguridad social deberán allegar información adicional:

- Partida de matrimonio o declaración de convivencia.
- Registro civil de los hijos.
- Fotocopia de la cédula del cónyuge o compañero (a) permanente.
- Si es soltero (a), registro civil en el cual se demuestre parentesco para afiliar los padres.

La documentación deberá ser entregada con anterioridad a la contratación. Sólo en casos especiales y con la aprobación del Gerente, podrá considerarse un plazo máximo de quince (15) días posteriores a la contratación, después de los cuales si no se han recibido los documentos se dará por terminado el contrato (durante el período de prueba).

2.1.2 CONTRATACIÓN

Actualmente LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA tiene establecido un procedimiento para la contratación de personal. La estudiante en práctica se encargó de documentarlo y así dejar consignado en el manual de Talento Humano la forma como se esta realizando, teniendo en cuenta el Código Sustantivo del Trabajo (Ley 50 de 1990), Ley 789 de 2002.

2.1.2.1 Procedimiento

El proceso de contratación comprende la formalización y legalización del contrato laboral, y las etapas de afiliación a las instituciones de bienestar social (salud, fondo de pensiones, cesantías, riesgos profesionales y caja de compensación familiar).

2.1.2.2 Formalización del contrato laboral

Sólo estará autorizado legalmente para firmar los contratos de trabajo del personal que vaya a ingresar a LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA el Gerente o quien haga sus veces.

Para ingresar a LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA como empleado, se requiere la celebración por escrito de un contrato de trabajo, cualquiera que sea la modalidad de éste, a menos que una disposición legal exija lo contrario.

2.1.2.3 Trámite de afiliaciones y demás documentos.

LADRILLERA VERSALLES se encarga de llevar a cabo con la respectiva entidad, el trámite de las siguientes afiliaciones:

- Afiliación a la entidad promotora de salud.
- Afiliación a la caja de compensación.
- Afiliación a la Administradora de Riesgo Profesional.
- Afiliación al fondo de cesantías.
- Afiliación al fondo de pensiones.

2.1.2.4 Fólder del empleado

Finalizada la etapa de contratación se procederá a organizar el fólder del empleado, el cual debe contener:

- Actualización datos del empleado.
- Hoja de vida con soportes.
- Resultados de las pruebas de selección.
- Documentación solicitada al empleado para el ingreso.
- Resultados de los exámenes médicos.
- Carta de apertura de cuenta para el pago de nómina.
- Copia del contrato de trabajo.
- Constancias de afiliaciones (salud, caja de compensación, riesgo profesional, fondo de cesantías y pensiones).
- Licencias, permisos y memorandos.
- Autorización para descuentos del salario.
- Evaluación de desempeño.
- Comprobantes de pago por todo concepto, tales como cesantías, primas, vacaciones, auxilios, etc.
- Certificado de ingresos y retenciones del periodo correspondiente.

La información anterior debe constar por escrito, con destino al departamento de Talento Humano de la empresa.

Nota: Cuando en un mismo documento se haga referencia a varios empleados, debe tomarse fotocopia y archivar en cada fólder una de ellas.

2.1.3 VINCULACION AL CARGO

Inicialmente para dar ingreso al personal nuevo, LADRILLERA VERSALLES ha establecido un periodo de prueba, periodo en el cual se busca adecuar el empleado al cargo y a la cultura de la empresa.

2.1.3.1 PERÍODO DE PRUEBA

2.1.3.1.1 Normas

- El Código Sustantivo del Trabajo (Ley 50 de 1990) establece que en los contratos de trabajo a término fijo cuya duración sea inferior a un (1) año, el período de prueba no podrá ser superior a la quinta parte del término inicialmente pactado para el respectivo contrato, ni puede exceder de dos (2) meses. Durante este periodo, tanto la empresa como el trabajador podrán dar por terminado unilateralmente el contrato de trabajo en cualquier momento, sin que se cause el pago de indemnización alguna.²⁷
- Cuando entre la empresa y el trabajador se celebren contratos de trabajo sucesivos, la cláusula del período de prueba no es válida, salvo para el primer contrato.²⁷
- Si finalizado el período de prueba, la empresa decide que el empleado va a continuar laborando en ella; la fecha de iniciación del contrato de trabajo se tomará a partir del momento en que empezó el período de prueba.

²⁷ http://www.secretariassenado.gov.co/leyes/C_SUSTRA.HTM. Código Sustantivo del Trabajo. Título II. Capítulo I.

2.1.3.1.2 Procedimiento

Finalizado el proceso de selección, la persona será contratada por un periodo de tres meses, tiempo durante el cual se encuentra contemplado el periodo de prueba (1 mes). A partir de este momento, la relación de trabajo entre la empresa y la persona se formalizará de acuerdo a la ley garantizando los intereses, derechos y deberes tanto del trabajador como de la empresa.

Las personas seleccionadas para ocupar un cargo en la empresa, realizarán parte del proceso de inducción directamente en la sede administrativa a cargo del jefe de Talento Humano.

Al iniciar el período de prueba, se llevará a cabo un proceso de inducción en el cual el nuevo empleado recibe información general sobre la empresa, reseña histórica, misión, visión, política de calidad, principios y valores corporativos, estructura organizacional, reglamento interno de trabajo, portafolio de productos y demás especificaciones de importancia (Ver Anexo 9. Manual de inducción). Dicha información es complementada con la inducción del puesto a desempeñar a cargo del jefe inmediato.

El jefe del departamento de Talento Humano le informará al jefe de área solicitante el ingreso del nuevo empleado; conjuntamente se le solicita supervisar al trabajador durante el tiempo requerido como periodo de prueba.

Durante el periodo de prueba el nuevo empleado recibirá conocimientos sobre las funciones y actividades que se desarrollan en el cargo a ocupar, por parte del jefe inmediato. A nivel operativo el nuevo empleado al iniciar su período de prueba, recibirá por parte del jefe inmediato información sobre el uso y manejo de los materiales elaborados en la empresa, además de algunas especificaciones del cargo a desempeñar.

Es importante que el nuevo empleado tenga conocimiento de:

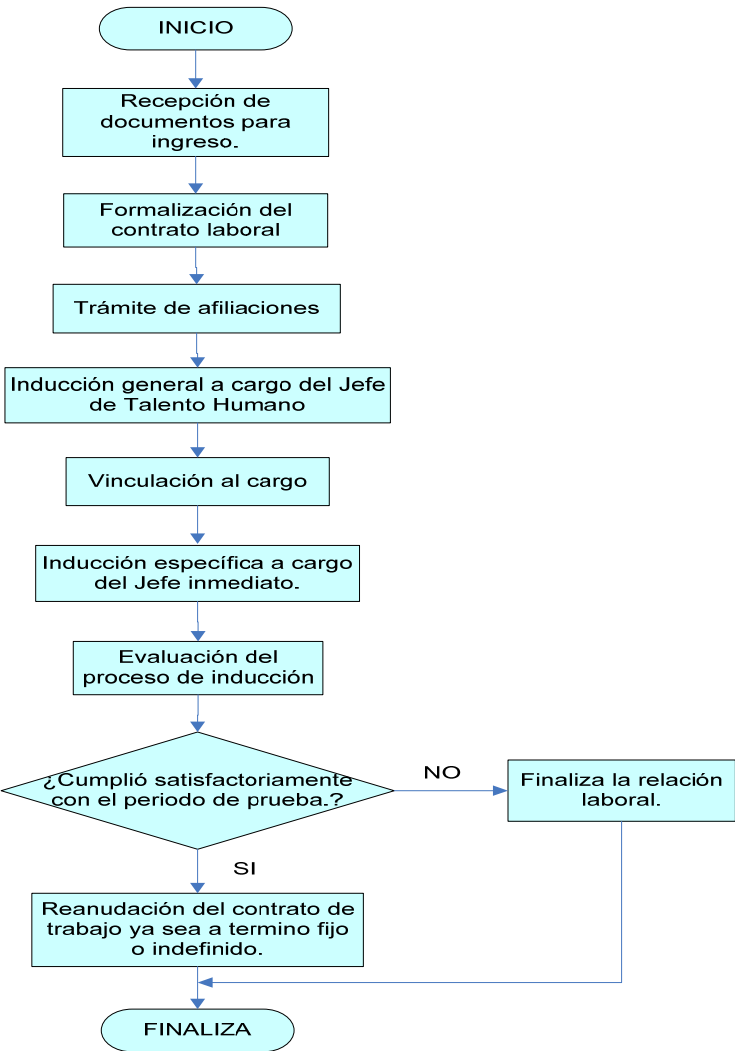
- El contrato de trabajo con todas sus cláusulas y documentos de afiliación a los diferentes establecimientos que dispone la ley. (Remuneración, tipo de contrato, duración, etc.).
- Los beneficios que como trabajador de LADRILLERA VERSALLES (tendría derecho).
- El organigrama de la empresa y la lista con los responsables de cada área (nombre y cargo).
- Las funciones del cargo que desempeñará durante su estancia en la empresa.
- El reglamento interno de trabajo.
- Las normas y formas de trabajo que corresponden específicamente a la dependencia (horario, evaluación de desempeño, seguridad industrial, etc.).
- Conocimiento de las diferentes instalaciones de la planta física y posterior ubicación en su puesto de trabajo.
- Sus compañeros de trabajo mediante presentación formal que realizará el respectivo jefe de área; este procedimiento es imprescindible y no deberá ser delegado a otro funcionario.

Al finalizar el periodo de prueba, el jefe inmediato en conjunto con el jefe de Talento Humano deberán hacer la evaluación del trabajador para determinar si se reanuda o no el contrato laboral; en caso de no ser satisfactorio se dará por terminada la relación laboral, de lo contrario se prorroga el contrato a termino fijo por un período mínimo de tres (3) meses.

La empresa ha estipulado que la inducción al cargo sea realizada por el jefe de área, con el fin de brindarle la ayuda suficiente al nuevo empleado para que se le facilite su adaptación al puesto de trabajo.

Para evaluar el proceso de inducción la estudiante en práctica diseño un formato a través del cual medir si la inducción al cargo fue la adecuada o se deben hacer mejoras. (Ver Anexo 10). Evaluación inducción de personal)

Figura 4. Diagrama del proceso de orientación del personal.



2.2 REDISEÑO DEL MANUAL DE FUNCIONES Y ORGANIGRAMA DE LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA

Al iniciar la fase de documentación la estudiante realizó un estudio preliminar de la empresa, para ello dio lectura al manual de funciones y responsabilidades existente en la empresa, luego se reunió con el Director de Calidad para solicitar información acerca de las funciones correspondientes a cada cargo, la manera de

operar y la creación de 2 cargos. Por último visitó cada puesto de trabajo para verificar el cumplimiento de dichas funciones. Lo anterior con el fin de tener mayor conocimiento sobre la empresa, para luego entrar a proponer y ejecutar acciones orientadas a complementar y mejorar los procedimientos concernientes a la Gestión del Talento Humano en la empresa.

Para llevar a cabo el rediseño del manual de funciones y la estructura orgánica de la empresa, se realizaron reuniones con el Gerente, el Director de Calidad, el Director de Mantenimiento, el Director de Producción, el Director Comercial, el Director Administrativo y Financiero y la estudiante en práctica. En ellas se definieron por consenso las especificaciones, funciones y responsabilidades de los diferentes cargos existentes, así como la estructura orgánica de la empresa. Luego se procedió a definir el nuevo organigrama.

Teniendo en cuenta la creación de nuevos cargos administrativos, se complementaron las funciones y responsabilidades de los cargos ya existentes y se establecieron las funciones de los nuevos cargos.

Para realizar el análisis de los cargos existentes, la estudiante en práctica diseñó un formato (Ver Anexo 11. Formato Análisis de cargos); en el cual quedaran plasmados los cambios en las funciones y especificaciones propias de cada cargo. Para el diseño del formato de análisis de cargos se establecieron factores como:

- Identificación del cargo.
- Especificación del cargo.
- Condiciones del cargo.
- Identificación de funciones.

Para definir los factores del manual de funciones, se procedió al análisis del manual actual, para tratar de seleccionar la información que se va a usar y eliminar la información que no es necesario especificar en el mismo.

Posteriormente se procedió a determinar la información adicional a incluir en el manual de funciones, garantizando que fuera clara, precisa y concisa.

Con el propósito de complementar el manual de funciones y especificaciones existente se llevo a cabo la identificación de los requisitos que deben poseer las personas que van a desempeñar un cargo en la empresa. Estos requisitos están dados en términos de educación, formación, habilidades y experiencia; parámetros necesarios para establecer el perfil requerido por los cargos. La determinación de estos requisitos debe estar soportada en las funciones y responsabilidades de cada cargo.

Determinar los requisitos con base en educación, formación, habilidades y experiencia necesarios para desempeñar un cargo, le permite a la empresa realizar una correcta selección de personal basada en los conocimientos, capacidades específicas y experiencia que deben tener, como mínimo los candidatos a ocupar el cargo y que se requieren para que la persona que desarrolle el cargo lo desempeñe con éxito.

Para establecer las habilidades requeridas en el cargo, necesarias para realizar un trabajo eficaz, se identificaron las actitudes y comportamientos que los empleados deben demostrar para que la empresa logre sus metas y objetivos.

Con la información recopilada, la estudiante en práctica dio inicio a la documentación del nuevo manual de funciones y responsabilidades de la empresa y el organigrama, con la asesoría del director de proyecto Ingeniero José Joaquín García, para que finalmente fuera aprobada por la junta directiva.

El manual de funciones y responsabilidades, especificaciones del cargo y el organigrama se encuentran en la oficina de gerencia y en la secretaría de la planta de producción.

El organigrama se encuentra especificado en el manual de funciones y responsabilidades. (Ver Anexo 12. Organigrama actual). Las principales diferencias con el organigrama anterior son:

- a. La creación de los cargos auxiliar de secretaría y auxiliar de costos.
- b. El cambio en el nombre del cargo jefe de recursos humanos por jefe de talento humano.

2.3 EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA en su Sistema de Gestión de Calidad ha establecido el uso de un instrumento que le permite obtener una apreciación sobre el desempeño del personal que labora en la empresa, con el objeto de detectar necesidades de formación, propiciando a la vez el desarrollo de sus trabajadores.

Con el propósito de obtener una mayor apreciación sobre el desempeño del trabajador, la estudiante en práctica propuso realizar una evaluación de desempeño en la cual se vincule como evaluador no solo al jefe inmediato sino también al grupo de trabajo del evaluado. Como resultado del análisis estratégico basado en el Talento Humano de la empresa el Gerente aprobó la iniciativa de la estudiante en práctica.

La estudiante en práctica presentó ante la junta directiva la evaluación de desempeño a implementar junto con los respectivos formatos de evaluación, los cuales fueron elaborados tomando como base los formatos implementados por la empresa para dicha evaluación. Aprobada la evaluación de desempeño se dio paso a la implementación.

Para determinar la frecuencia de la evaluación de desempeño se sugiere realizarla semestralmente teniendo en cuenta que la mayoría de los contratos de trabajo tienen una duración mínima de tres meses.

La evaluación debe concebirse como parte importante del proceso de desarrollo, como una acción continua y permanente de la gestión directiva y formativa, que permita identificar, reconocer y valorar los aciertos y fallas de los empleados, con el fin de establecer y desarrollar acciones que lleven a un mejoramiento continuo de su ser como personas y trabajadores.

2.3.1 Políticas

- La evaluación de desempeño se considera como una herramienta efectiva de retroalimentación, que ayudará al logro de los objetivos individuales y generales de la empresa.
- Las evaluaciones se realizarán semestralmente, a través de los formatos previamente establecidos.
- La evaluación será aplicable a aquel trabajador que tenga una antigüedad mayor a tres (3) meses.
- Es responsabilidad de cada director de área y de cada jefe evaluar objetivamente al personal a su cargo.
- La información que se obtenga en la evaluación será de carácter confidencial.

2.3.2 Procedimiento

Se realizarán dos tipos de evaluación de desempeño, la primera al personal administrativo y la segunda al personal operativo de la empresa.

Para evitar sesgo en los resultados de la evaluación se determinó que el evaluado tendrá dos o tres evaluadores los cuales se asignarán dependiendo el área donde se aplique la evaluación, según el cargo y la jerarquía dentro de la empresa; el

primer evaluador deberá ser de un cargo superior al evaluado, el segundo evaluador será de un cargo medio o en ocasiones del mismo rango, y el tercer evaluador debe ser de un cargo inferior al del evaluado (Ver Tabla 18. Evaluados vs Evaluadores).

Las personas encargadas de realizar la evaluación de desempeño serán elegidas de forma aleatoria para cada periodo a evaluar, y cada una deberá cumplir con el siguiente requisito:

- Tener una antigüedad en la empresa mayor a (3) meses;

Para elegir los evaluadores, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- El evaluador debe tener contacto laboral directo con el evaluado.
- Evitar al máximo que el evaluador haya presentado conflictos con el evaluado.

Nota: Es importante que el evaluador antes de iniciar la evaluación de desempeño conozca el objetivo de la evaluación, los instrumentos y el procedimiento que debe seguir, además de saber cual o cuales son las personas que va a evaluar, las funciones que desempeñan y sus horarios de trabajo.

Tabla 18. Evaluados vs Evaluadores

Personal Evaluado vs Evaluadores

ÁREA	EVALUADO	EVALUADORES		
		A	B	C
PERSONAL ADMINISTRATIVO	Director de Calidad	Gerente	Director de Producción	Jefe de Mantenimiento
	Secretaria General	Gerente	Jefe de Talento Humano	Auxiliar de secretaria general
	Jefe de Costos	Director Administrativo y Financiero	Jefe de Talento Humano	Auxiliar de Costos
	Jefe de Ventas	Director Comercial	Jefe de Talento Humano	Auxiliar de Ventas
	Auxiliar de secretaria general	Director Administrativo y Financiero	Secretaria General	Auxiliar de Archivo
	Auxiliar de Compras	Director Administrativo y Financiero	Jefe de Costos	Almacenista de Repuestos y Suministros
	Auxiliar de Ventas	Director Comercial	Jefe de Ventas	Secretaria de Planta
	Auxiliar de Archivo	Director Administrativo y Financiero	Jefe de Talento Humano	Secretaria General
	Auxiliar de Costos	Director Administrativo y Financiero	Jefe de Costos	Secretaria de Planta
	Auditor Interno	Gerente	Director de Producción	Jefe de Mantenimiento
PERSONAL OPERATIVO	Director de Mantenimiento	Gerente	Jefe de Mantenimiento	Mecánico
	Secretaria de Planta	Gerente	Jefe de Ventas	Almacenista de Producto Terminado
	Jefe de Producción	Director de Producción	Director de Calidad	Director de Mantenimiento
	Jefe de Mantenimiento	Gerente	Director de Producción	Director de Mantenimiento
	Almacenista de Producto Terminado	Jefe de Producción	Jefe de Ventas	Secretaria de Planta
	Almacenista de Repuestos y Suministros	Jefe de Mantenimiento	Jefe de Costos	Auxiliar de Compras
	Operarios Varios	Jefe de Producción	Jefe de Talento Humano	Almacenista de Producto Terminado
	Operadores de Vehículos	Jefe de Producción	Jefe de Talento Humano	Operador de Máquinas
	Operadores de Máquinas	Jefe de Producción	Jefe de Talento Humano	Operarios de Vehículos
	Auxiliares de Hornos	Jefe de Producción	Jefe de Talento Humano	Quemador
	Quemadores	Jefe de Producción	Jefe de Talento Humano	Auxiliar de Horno
	Mecánico	Director de Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento	Soldadores
	Soldadores	Director de Mantenimiento	Jefe de Mantenimiento	Mecánico

2.3.2.1 Evaluación de desempeño para el personal administrativo

Cuando hablamos de personal administrativo hacemos referencia a los directores de área, jefes de área y auxiliares administrativos de la empresa.

Para evaluar el personal administrativo se elegirán tres evaluadores teniendo en cuenta el cargo y la jerarquía dentro de la empresa, así:

- Los directores de área serán evaluados por el gerente de la empresa, un empleado que ocupe un cargo del mismo nivel y otro que ocupe un cargo de menor jerarquía y sobre el cual el director ejerza supervisión y tenga contacto laboral permanente.
- Los jefes de área serán evaluados por el director de área, por un empleado que ocupe un cargo de igual nivel, que pertenezca a la misma área en la cual se desempeña la persona evaluada y tenga contacto laboral frecuente y por un empleado que ocupe un cargo preferiblemente de menor jerarquía y sobre el cual el jefe de área ejerza supervisión y tenga contacto laboral permanente.
- Los auxiliares administrativos serán evaluados por el director del área a la cual pertenece, por su jefe inmediato o por un empleado que ocupe un cargo de mayor nivel y que tenga contacto laboral permanente, y por un empleado que ocupe un cargo del mismo nivel y tenga contacto laboral frecuente.

El formato de evaluación de desempeño realizado al personal administrativo que cada evaluador deberá diligenciar, se presenta en el Anexo 13.

2.3.2.2 Evaluación del desempeño para personal operativo

Permite evaluar a los directores, jefes y operarios del área productiva y de mantenimiento de la empresa. Para ello se elegirán tres evaluadores teniendo en cuenta el cargo y la jerarquía dentro de la empresa, así:

- Operarios:
 - El jefe inmediato del evaluado.
 - Un empleado que ocupe un cargo de mayor nivel, que pertenezca preferiblemente a la misma área en la cual se desempeña la persona evaluada o tenga contacto laboral frecuente.
 - Un empleado que ocupe un cargo de igual nivel, con el cual tenga contacto laboral frecuente.

- Directores y Jefes de área:
 - El jefe inmediato del evaluado.
 - Un empleado que ocupe un cargo de igual nivel, que pertenezca preferiblemente a la misma área de trabajo y tenga contacto laboral frecuente.
 - Un empleado que ocupe un cargo de menor jerarquía y sobre el cual el evaluado ejerza supervisión y tenga contacto laboral permanente.

El formato de evaluación de desempeño aplicado al personal operativo que cada evaluador deberá diligenciar, se presenta en el Anexo 14.

Tenga en cuenta que:

Al realizar la evaluación de desempeño tanto para el personal administrativo como el operativo, los evaluadores deben diligenciar el formato de evaluación de desempeño de la persona evaluada, dando en consenso su respectiva calificación. Luego se procederá a entregar los formatos diligenciados de los empleados que debía evaluar, al jefe de Talento Humano para su posterior análisis de desempeño.

Los resultados del proceso de evaluación de desempeño proporcionan información muy valiosa para diseñar procesos de mejoramiento no sólo a nivel

individual, sino también a nivel de la empresa. Este análisis debe ser simultáneo con el proceso de entrenamiento y formación establecido en la empresa.

2.3.2.3 Reunión de análisis de desempeño

Finalizada la evaluación de desempeño y conociendo los resultados de la misma, el jefe de Talento Humano deberá realizar una reunión para dar a conocer los resultados al evaluado, teniendo en cuenta las recomendaciones y sugerencias dadas por el equipo evaluador.

El propósito de la reunión de análisis de desempeño es que el jefe de talento humano y el evaluado tengan la oportunidad de:

- Analizar el grado de cumplimiento de las funciones establecidas para el cargo.
- Discutir acerca de las actividades que se han desarrollado correctamente; aquellas donde se han encontrado problemas y acordar las soluciones.
- Identificar medidas que puedan ayudar a mejorar el desempeño.
- Revisar las necesidades de desarrollo y proponer las acciones internas a seguir.

Para llevar a cabo la reunión de análisis es importante que el jefe de Talento Humano tenga en cuenta lo siguiente:

- Establezca una actitud abierta al diálogo y a la escucha.
- Estime el tiempo que dedicará para reunirse con el empleado a evaluar, evite al máximo las interrupciones y cumpla puntualmente con la cita.
- Cree un ambiente apropiado de respeto, cordialidad y amabilidad para facilitar la comunicación.
- Mantenga una actitud discreta, objetiva y equitativa sobre las observaciones que realiza y sobre la información que recibe y busca.
- Haga una lista de las cualidades y actividades en las cuales el empleado ha mostrado un correcto desempeño y hágaselo saber.

- Haga un listado de las actividades en las que el empleado debe mejorar, buscando expresar estos en términos de calidad, oportunidad y costo, proporcionándole recomendaciones para desarrollar de una mejor forma las actividades propias del cargo.
- Si se determina que un proceso se debe corregir para lograr mejores resultados, pregúntele al empleado que opinión tiene al respecto.
- Trate de expresarse con palabras que no hieran los sentimientos del evaluado. Además, trate de no compararlo con otros empleados, mejor utilice los resultados obtenidos por él mismo para establecer nuevas metas de mejoramiento.

Recuerde: La reunión de análisis será de mayor utilidad si se toma como una oportunidad para aconsejar y ayudar al evaluado, detectando al mismo tiempo, aquellas áreas donde se presenten problemas. Dichos problemas deberán ser abordados con el objeto de resolverlos conjuntamente, y no para culpar al evaluado.

2.3.3 FACTORES DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para medir la evaluación de desempeño se tendrán en cuenta ciertos factores de evaluación tanto para el personal administrativo, como para el personal operativo de la empresa.

2.3.3.1 Factores de evaluación personal administrativo

Los factores de evaluación a tener en cuenta son: Aptitud y conocimiento del cargo, calidad del trabajo, seguimiento de instrucciones, iniciativa y razonamiento, asistencia y puntualidad, sentido de pertenencia, comunicación, colaboración y trabajo en equipo, cuidado de elementos y equipos, equilibrio emocional, relación interpersonal, higiene y atención al cliente.

2.3.3.2 Factores de evaluación personal operativo

Los factores de evaluación a tener en cuenta son: Calidad del trabajo, cantidad de trabajo, seguimiento de instrucciones, iniciativa y razonamiento, asistencia y puntualidad, sentido de pertenencia, colaboración y trabajo en equipo, aptitud y conocimiento del cargo, cuidado de elementos y equipos, relación interpersonal.

Los resultados de la evaluación de desempeño se presentarán de la siguiente forma:

- Inicialmente los resultados se mostrarán por persona a manera general. Dicho resultado esta representado por la suma de las calificaciones promedio dadas por los evaluadores a cada factor; luego este resultado será comparado con el rango para ponderación de la evaluación de desempeño tanto del personal operativo como administrativo (Ver Tabla 19). Dicha valoración permite saber si el evaluado cumple satisfactoriamente con los factores de evaluación o requiere de realizarse algún tipo de seguimiento y/o capacitación.

Tabla 19. Rango para ponderación de la evaluación de desempeño

PERSONAL EVALUADO	RANGO	JUSTIFICACIÓN
Sobresaliente	$PTO \geq 4.50$	Calificación mayor al 90%
Apto	$3.50 \leq PTO < 4.50$	Calificación entre el 89% y el 70%
Apto condicional	$3.00 \leq PTO < 3.50$	Calificación entre el 69% y el 60%
No apto	$PTO < 3.00$	Calificación menor al 59%

PTO = Puntaje total obtenido

- Luego se analizaran los resultados por cada factor, lo que permitirá medir en detalle y poder establecer que fallas se presentan por persona según los factores establecidos. Este resultado deberá ser comparado con la tabla de rango para ponderación de factores (Ver Tabla 20).

Tabla 20. Rango para ponderación de factores

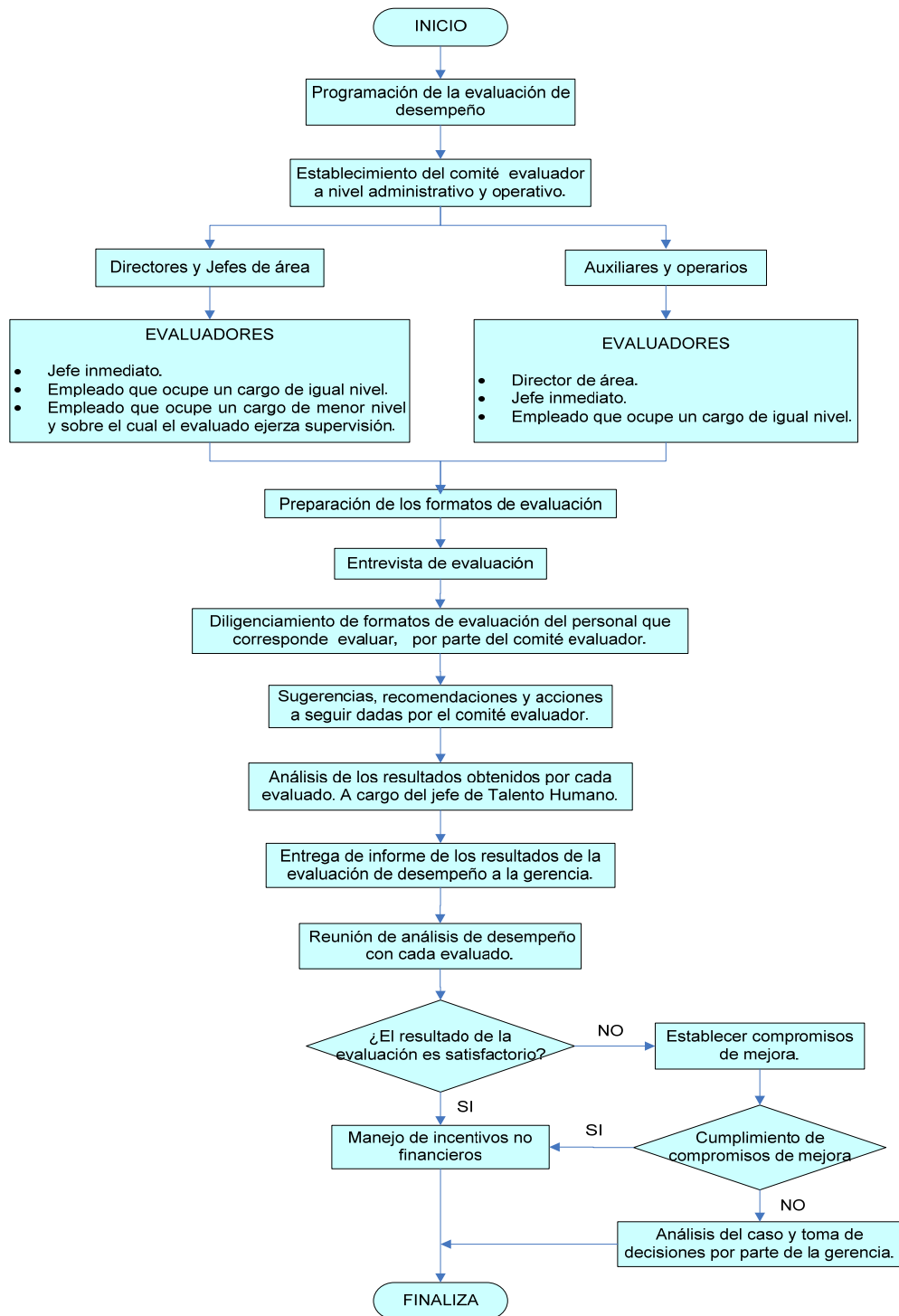
FACTOR EVALUADO	RANGO	JUSTIFICACIÓN
Excelente	$PTF \geq 4.50$	Calificación mayor al 90%
Bueno	$3.50 \leq PTF < 4.50$	Calificación entre el 89% y el 70%
Regular	$3.00 \leq PTF < 3.50$	Calificación entre el 69% y el 60%
Malo	$PTF < 3.00$	Calificación menor al 59%

PTF = Puntaje total por factor

El resultado de la evaluación de desempeño será estimado considerando los siguientes parámetros:

- Cuando la calificación sea sobresaliente el empleado será felicitado por sus superiores, estimulándolo a continuar de la misma forma para el siguiente periodo laboral.
- Cuando la calificación sea apta, el trabajador será felicitado y se iniciará un plan de acción individual con el fin de brindarle al empleado las herramientas necesarias que lo lleven a lograr la excelencia en su desempeño laboral.
- Cuando la calificación sea apta condicional el empleado debe entrar en un periodo condicional de tres meses, tiempo durante el cual se le hará seguimiento permanente a su plan de acción individual para la mejora de su desempeño y la posterior toma de medidas administrativas según sea el caso.
- Cuando la calificación sea no apta el empleado no se ratificará en el cargo y será removido de su puesto, dando inicio a realizar un nuevo proceso de selección de personal con el fin de ocupar la vacante generada en ese momento.

Figura 5. Diagrama del proceso de evaluación de desempeño del personal.



2.3.4 RESULTADOS EVALUACION DE DESEMPEÑO

La evaluación de desempeño para personal administrativo y operativo se llevó a cabo en el mes de agosto de 2007 y se presentaron los resultados a la junta directiva

2.3.4.1 Resultado general por factores de evaluación

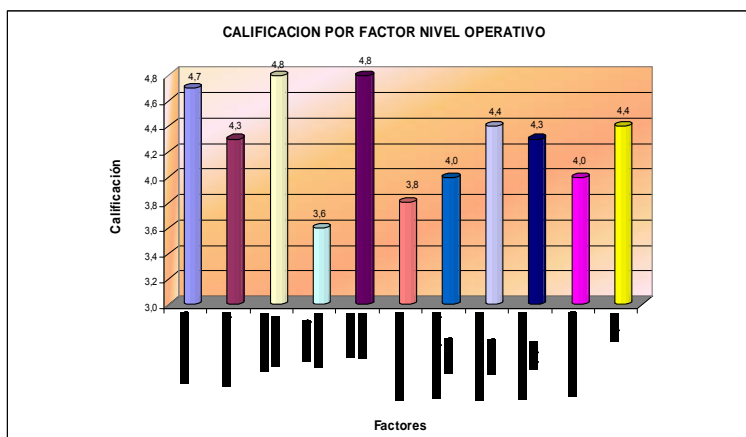
Nivel Operativo

Los resultados obtenidos por factor de evaluación para el nivel operativo fueron buenos, excepto para los factores calidad del trabajo, seguimiento de instrucciones y asistencia y puntualidad que obtuvieron una calificación excelente (Ver Tabla 21), lo cual indica que aunque el nivel de desempeño del personal sea adecuado se deben buscar mecanismos para motivar al personal para que alcance un excelente desempeño.

Tabla 21. Resultado factores nivel operativo

FACTORES NIVEL OPERATIVO	CALIFICACION POR FACTOR	CONCEPTO
Calidad del Trabajo	4,7	EXCELENTE
Cantidad de Trabajo	4,3	BUENO
Seguimiento de Instrucciones	4,8	EXCELENTE
Iniciativa y Razonamiento	3,6	BUENO
Asistencia y Puntualidad	4,8	EXCELENTE
Sentido de Pertenencia	3,8	BUENO
Colaboración y Trabajo en Equipo	4	BUENO
Aptitud y Conocimiento del Cargo	4,4	BUENO
Cuidado de Elementos y Equipos	4,3	BUENO
Relación Interpersonal	4	BUENO
Higiene	4,4	BUENO
CALIFICACION TOTAL	4,28	BUENO

Gráfica 3. Resultado evaluación de desempeño por factores nivel operativo



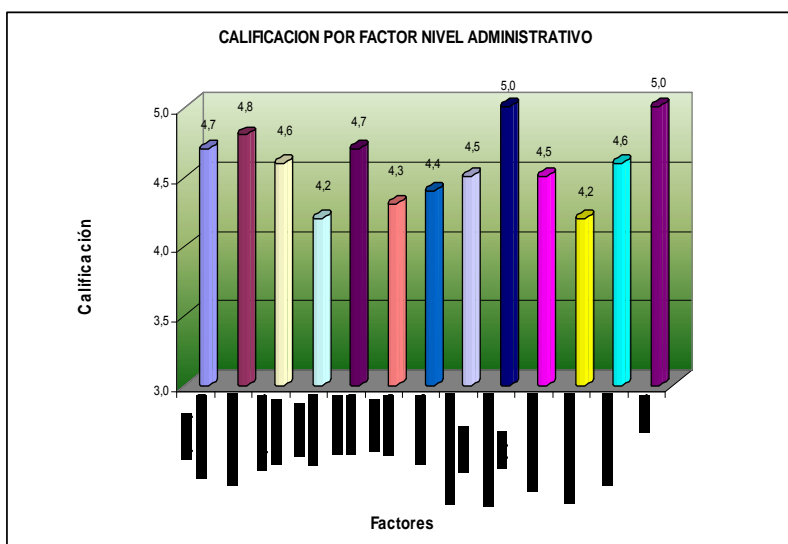
Nivel Administrativo

Los resultados obtenidos por factor de evaluación a nivel administrativo fueron excelentes, excepto para los factores iniciativa y razonamiento, sentido de pertenencia, comunicación y relaciones interpersonales que obtuvieron una calificación buena (Ver Tabla 22). Este resultado indica que el nivel de desempeño del personal administrativo es adecuado, lo que permite que se cumplan a cabalidad las funciones del cargo.

Tabla 22. Resultado factores nivel administrativo

FACTORES NIVEL ADMINISTRATIVO	CALIFICACION POR FACTOR	CONCEPTO
Aptitud y Conocimiento del Cargo	4,7	EXCELENTE
Calidad del Trabajo	4,8	EXCELENTE
Seguimiento de Instrucciones	4,6	EXCELENTE
Iniciativa y Razonamiento	4,2	BUENO
Asistencia y Puntualidad	4,7	EXCELENTE
Sentido de Pertenencia	4,3	BUENO
Comunicación	4,4	BUENO
Colaboración y Trabajo en Equipo	4,5	EXCELENTE
Cuidado de Elementos y Equipos	5	EXCELENTE
Equilibrio Emocional	4,5	EXCELENTE
Relación Interpersonal	4,2	BUENO
Atención al Cliente	4,8	EXCELENTE
Higiene	5	EXCELENTE
CALIFICACION TOTAL	4,59	EXCELENTE

Gráfica 4. Resultado evaluación desempeño por factores nivel administrativo



Finalmente podemos concluir que aunque los resultados obtenidos son buenos, la falta motivación dificulta el buen desempeño. Por tal razón se hace necesario capacitar al personal operativo y administrativo en temas relacionados con motivación, iniciativa y razonamiento y relaciones interpersonales. Además se recomienda también brindar unos estímulos no financieros a los empleados de tal forma que los motive a mejorar continuamente, realizando su trabajo con agrado y dedicación.

2.3.4.2 Resultado general evaluación de desempeño

Tabla 23. Resultados evaluación de desempeño personal operativo

RANGO	FRECUENCIA	PUNTAJE
$PTO \geq 4,50$	4	Sobresaliente
$3,50 \leq PTO < 4,50$	53	Apto
$3,00 \leq PTO < 3,50$	0	Apto condicional
$PTO \leq 3,00$	0	No apto
Puntaje Total		Apto

Gráfica 5. Resultados evaluación de desempeño personal operativo

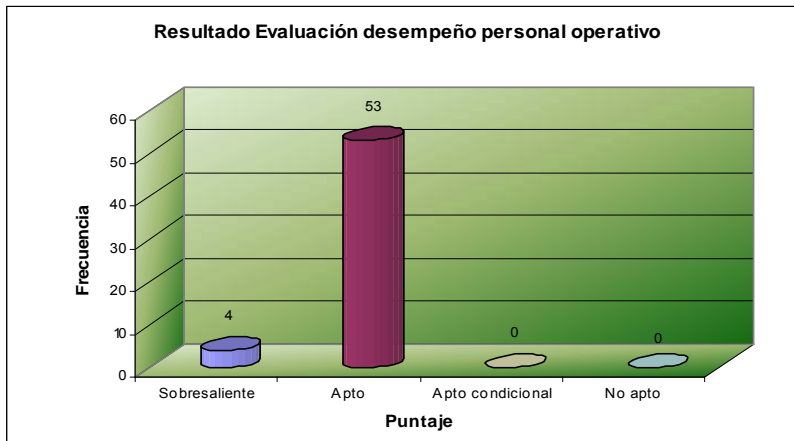
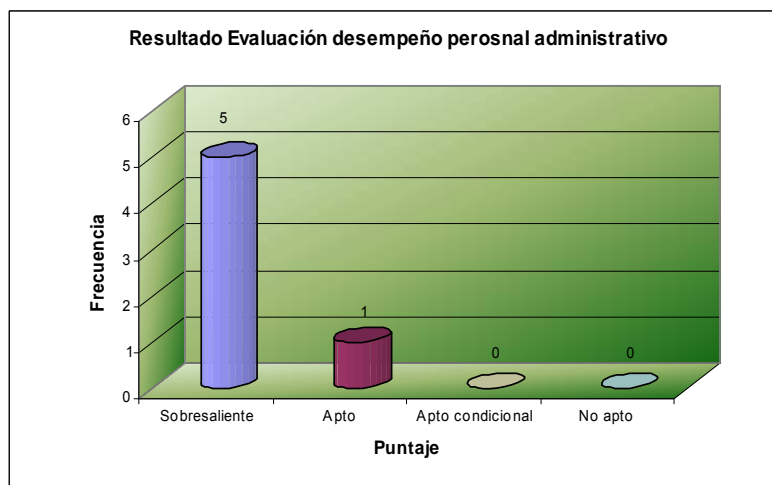


Tabla 24. Resultados evaluación de desempeño personal administrativo

RANGO	FRECUENCIA	PUNTAJE
$PTO \geq 4,50$	5	Sobresaliente
$3,50 \leq PTO < 4,50$	1	Apto
$3,00 \leq PTO < 3,50$	0	Apto condicional
$PTO \leq 3,00$	0	No apto
Puntaje Total		Sobresaliente

Gráfica 6. Resultados evaluación de desempeño personal administrativo



Finalizada la evaluación por factores realizada a cada evaluado, se suman los puntajes obtenidos para dar un resultado final de la evaluación de desempeño.

Los resultados de la evaluación de desempeño fueron analizados por el jefe de talento humano, quien el encargado de hacer las sugerencias y recomendaciones de capacitación necesarias para mejorar las falencias presentadas en la evaluación y posteriormente darla a conocer a cada evaluado durante la entrevista de análisis de desempeño.

Los empleados que obtuvieron una calificación total mayor a 4.5, recibieron por parte del jefe de talento humano y del gerente de la empresa un reconocimiento por su buen desempeño; aquellos que obtuvieron una calificación igual o mayor a 3.50 e inferior a 4.5 fueron felicitados por su buen desempeño y de inmediato se establecieron acciones de mejora.

3. ETAPA DE MANTENIMIENTO DEL TALENTO HUMANO

3.1 COMPENSACION

Usualmente, la compensación que recibe el trabajador por la ejecución de las labores encomendadas se constituye en un elemento fundamental para el incentivo y la motivación del mismo, teniendo en cuenta tanto los objetivos organizacionales como los objetivos individuales que se deben alcanzar. Sin embargo, existen otros elementos que, no solo contribuyen a mantener motivado al personal, sino que aseguran su permanencia y lealtad en la empresa como progreso, reconocimiento por desempeño y bienestar de los empleados.

Cuando se habla de remuneración se incluyen todas las formas de pago o compensaciones que el trabajador recibe como retorno por la ejecución y cumplimiento de su labor. La remuneración incluye compensaciones financieras y no financieras.

En esta etapa del sistema, la labor de la estudiante en práctica fue organizar y documentar los elementos que conforman la compensación del personal en la empresa.

En LADRILLERA VERSALLES la compensación financiera, se maneja de acuerdo a la ley teniendo en cuenta los elementos que la conforman y las normas que los rigen. Dicha compensación se encuentra documentada en el manual de gestión de talento humano de la empresa.

Actualmente la empresa no maneja ningún tipo de compensación no financiera, por tal motivo y para determinar dicha compensación, se realizó un estudio de clima organizacional y de motivación con el fin de identificar los factores determinantes que intervienen en el clima laboral y así, establecer alternativas que

favorezcan la participación activa del personal presentando algunas recomendaciones para incentivar al personal de la empresa. Estas recomendaciones están basadas en unos incentivos no financieros propuestos por el estudiante en práctica.

A continuación se presenta la clasificación de la compensación en la empresa:²⁸

3.1.1 COMPENSACIÓN FINANCIERA

Se clasifica de acuerdo al tipo de remuneración que recibe el trabajador. La remuneración se divide en:

- Remuneración directa; la cual es proporcional al cargo desempeñado.
- Remuneración indirecta; que es común para todos los empleados, independientemente del cargo desempeñado.

A continuación se presenta la clasificación de la compensación financiera en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA (Ver Figura 6).

3.1.1.1 REMUNERACIÓN DIRECTA

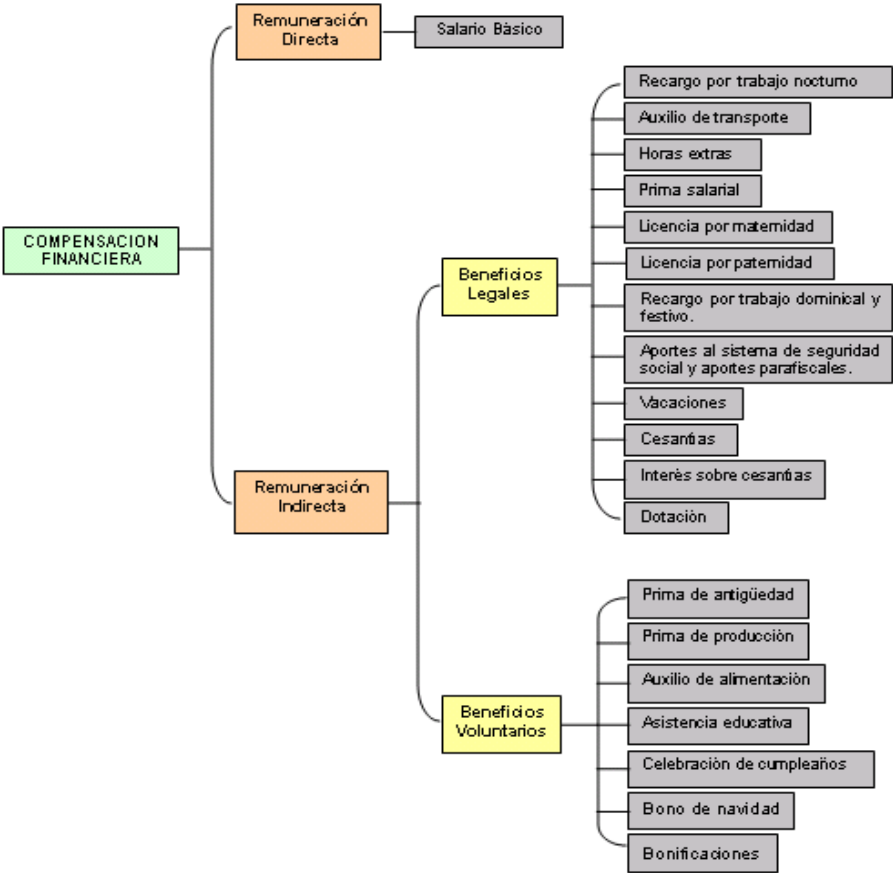
La remuneración directa esta compuesta por el salario básico que recibe el trabajador, como contraprestación por la labor desempeñada en determinado cargo, este se asigna de acuerdo con las funciones y responsabilidades del cargo.

3.1.1.3 REMUNERACIÓN INDIRECTA

La remuneración indirecta está compuesta por los beneficios sociales que la empresa ofrece a sus empleados, con base en el Código Sustantivo del Trabajo (Ley 50 de 1990), Ley 789 de 2002, Ley 100 de 1993.

²⁸ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. 2002, 1ª Edición. Pág. 233 -236.

Figura 6. Clasificación compensación financiera LADRILLERA VERSALLES



Fuente: Autora del proyecto

3.1.1.2.1 Beneficios Sociales

Los beneficios sociales son aquellas facilidades, comodidades, ventajas y servicios que las empresas ofrecen a sus empleados como pagos adicionales a su salario. Estos beneficios constituyen medios indispensables para el mantenimiento de la fuerza laboral dentro de un nivel satisfactorio de moral y productividad.

La empresa en su deseo de mantener al personal y reducir la rotación, ha diseñado un plan de beneficios sociales cuyo fin es auxiliar al empleado en tres áreas de su vida:

- En el ejercicio del cargo (bonificaciones, incentivos por producción, primas, etc.)
- Fuera del cargo, pero dentro de la empresa (descansos, restaurante subsidiado, etc.)
- Fuera de la empresa, en la comunidad (recreación, actividades deportivas, etc.)

En LADRILLERA VERSALLES los beneficios sociales se clasifican de acuerdo a su exigibilidad legal y de forma voluntaria.

3.1.1.3.1.1 Beneficios Legales

Son los beneficios exigidos por la legislación laboral y/o por la seguridad social. Según lo contemplado en el Código Sustantivo de Trabajo están compuestos por:

- Recargo por trabajo nocturno. (Art. 168)
- Auxilio de transporte.
- Horas Extras.
- Prima salarial.
- Licencia por maternidad.
- Licencia remunerada por paternidad (Ley 755 de 2002).
- Recargo por trabajo dominical y festivo.
- Aportes al sistema de seguridad social y aportes parafiscales.
- Vacaciones
- Cesantías.
- Interés sobre cesantías
- Dotación

3.1.1.3.1.2 Beneficios Voluntarios

Beneficios concedidos por mera liberalidad de la empresa, ya que no son exigidos por la ley. Incluyen:

- Prima de antigüedad.
 - Prima de producción.
 - Auxilio de alimentación
 - Asistencia educativa.
 - Celebración de cumpleaños.
 - Bono de navidad.
 - Bonificaciones por producción (personal de hornos, máquinas y vehículos).
-
- **Prima de antigüedad**

Se define como prima de antigüedad el incentivo al cual tendrán derecho los empleados de LADRILLERA VERSALLES que por sus méritos y demás calidades humanas permanezcan en la empresa por el tiempo que ella así lo estimule conveniente y que su labor sea determinante en el desarrollo y crecimiento de la empresa en todos sus aspectos.

La prima de antigüedad que será reconocida a los empleados de LADRILLERA VERSALLES, se pagará proporcionalmente al tiempo que el empleado ha laborado en la empresa.

Cualquier empleado vinculado laboralmente con LADRILLERA VERSALLES, tendrá derecho a recibir una prima de antigüedad de la siguiente forma:

Cuando cumpla tres (3) años en el cargo se pagará el 4%; cuando cumpla seis (6) años el 7%; cuando cumpla nueve (9) años el 10%; cuando cumpla doce (12) años el 13%; cuando cumpla quince (15) años el 15%; que será el máximo a pagar independientemente que el trabajador hubiese laborado más de los años establecidos anteriormente. Tenga en cuenta que la prima de antigüedad constituye salario y forma base para liquidación de prestaciones sociales y demás cargas obrero patronales.

ANTIGUEDAD EN AÑOS	PORCENTAJE
Al cumplir 3 años	4% del salario base
Al cumplir 6 años	7% del salario base
Al cumplir 9 años	10% del salario base
Al cumplir 12 años	13% del salario base
Al cumplir 15 años	15% del salario base

▪ **Prima de producción**

Se determina como prima de producción el reconocimiento que se realiza a los empleados de la empresa teniendo en cuenta la utilidad en las ventas y constituyan un incentivo al cumplimiento de las metas establecidas. Dicho reconocimiento será pagado por semestre o períodos cumplidos.

Las primas de producción que se pagarán a todos los empleados de la empresa serán las siguientes:

- Prima semestral: Correspondiente hasta el veinticinco por ciento (25%) del salario básico devengado por el trabajador el cual podrá ser cancelado una vez se obtengan los resultados positivos del primer semestre de cada período al corte del 30 de junio.
- Prima anual: Se podrá autorizar el pago hasta del cincuenta (50%) del salario básico devengado por el empleado, el cual podrá ser cancelado una vez se obtengan los resultados positivos del período al corte del 31 de diciembre de cada año.

Teniendo en cuenta el espíritu con el cual se incentivará al trabajador de la empresa, las primas de producción únicamente podrán ser autorizadas a los empleados que tienen contrato a término indefinido. Los trabajadores con contratos cortos a término fijo se les hará una evaluación para determinar su permanencia y de esta forma permitirle hacerse beneficiario de los incentivos proporcionados por LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA.

Las primas de producción quedan sujetas a los estados de excedentes y pérdidas de cada período, semestral o anual.

Tenga en cuenta que las primas de producción en ningún caso y para ningún efecto constituyen salario, ni forman base para liquidación de prestaciones sociales y demás cargas obrero patronales.

- **Auxilio de alimentación**

También denominado prima de carestía. El auxilio será reconocido a los empleados de la empresa que laboran en la planta de producción y que devengan menos de 1.5 salarios mínimos. Lo anterior teniendo en cuenta los costos de los cuales son objeto los empleados por efectos de su trabajo, ya que están en la obligación de desplazarse a su lugar de trabajo y permanecer durante todo el día, debido a los horarios de trabajo establecidos por los mismos empleados.

La prima de carestía será equivalente al catorce por ciento (14%) del salario mínimo legal vigente de cada uno de los empleados que cumplan con las especificaciones del caso y que se encuentren debidamente presupuestados en cada período.

Los dineros que resulten pagados a los empleados por concepto de prima de carestía, en ningún caso y para ningún efecto, constituyen salario, ni forman base para liquidación de prestaciones sociales y demás cargas obrero patronales por considerarse un acto de total liberalidad y pudiendo suprimirse en cualquier momento, cuando a juicio de la Junta Directiva y el gerente así lo estimen conveniente y necesario.

Para tener derecho a reclamar la prima de carestía será requisito indispensable presentar la respectiva cuenta de cobro expedida por el servicio de comedores de la empresa que justifique los gastos de alimentación. Teniendo en cuenta lo

anterior se hace necesario analizar la viabilidad de contar con personal e instalaciones acordes para brindar el servicio de comedores a los empleados del área operativa.

- **Celebración de cumpleaños**

Los empleados que se encuentren vinculados a la empresa, tendrán derecho a un reconocimiento representado en un detalle y adicional a esto se llevará a cabo una celebración mensual para festejar a los empleados que cumplen años en dicho mes.

- **Asistencia educativa**

La asistencia educativa para el personal del área operativa se verá representada en la gestión que la empresa realizará para contratar con entidades de educación los servicios de asistencia académica, con el fin de brindarle a los empleados de planta que no han terminado sus estudios de básica primaria y secundaria la oportunidad de adelantar estudios a través de entidades que brindan este tipo de servicio a personas adultas, dicha asistencia es de liberalidad de la empresa.

En cuanto a la asistencia educativa la empresa contrataría directamente con la entidad los recursos disponibles para el desarrollo de dicho programa.

- **Bono de navidad**

LADRILLERA VERSALLES en su deseo de compartir con sus empleados y sus familias la navidad, ha establecido obsequiar un bono navideño a través del cual expresarles nuestros más sinceros deseos de bienestar y prosperidad dentro y fuera de la empresa.

Para ello ha establecido el pago de los bonos de la siguiente manera:

ANTIGUEDAD	PORCENTAJE
0 - 1 años	5.8% del SMLV
2 – 3 años	8.1% del SMLV
4 - 7 años	10.4% del SMLV
8 - 11 años	12.7% del SMLV
12 años en adelante	15% del SMLV

- **Bonificaciones por producción**

Personal de hornos

Hace referencia al incentivo que recibe el personal que labora en los hornos de acuerdo al número de toneladas de material que se sacan mensualmente de los hornos; dicho incentivo forma base para liquidación de prestaciones sociales y demás cargas obrero patronales. Para efectos de liquidación de este incentivo se toma el valor obtenido por las toneladas producidas y se divide entre el número de trabajadores de esa área, correspondientes a los cargos de auxiliares de hornos y quemadores. En ocasiones otros trabajadores pueden desempeñar esta labor por lo tanto serán reconocidos con el incentivo las veces que así fuere necesario.

Personal de Máquinas y Vehículos

Incentivo que recibe el personal de máquinas y vehículos que labora el turno rotativo comprendido entre las 4 p.m y la 1:30 a.m. Para efectos de liquidación de este incentivo se cancelará el valor de \$2 por unidad de ladrillo H10 producido en el turno o su equivalente en quema. Dicho incentivo forma base para liquidación de prestaciones sociales y demás cargas obrero patronales.

3.1.2 COMPENSACIÓN NO FINANCIERA

Hace referencia a los estímulos ofrecidos por la empresa a sus empleados, con el propósito de motivar, incentivar y despertar en ellos el entusiasmo y compromiso

para alcanzar las metas propuestas. Están presentados en oportunidad de desarrollo, reconocimiento, autoestima, seguridad y calidad de vida en el trabajo.

3.1.2.1 DIAGNOSTICO CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1.2.1.1 METODOLOGIA

A continuación se presenta la metodología aplicada por la autora del proyecto para llevar a cabo el presente estudio. Se detallaran los elementos de tipo de estudio, población y muestra, variables de estudio, el instrumento de investigación y su descripción y finalmente las barreras que se presentaron durante el estudio.

3.1.2.1.1.1 Tipo de Estudio

El soporte metodológico para el desarrollo del proyecto es la aplicación de técnicas de investigación descriptiva, cuyo desarrollo está condicionado a la recolección de datos y la medición de resultados.

3.1.2.1.1.2 Universo y Muestra

El universo de estudio consta de 74 empleados, los cuales se encuentran distribuidos por áreas de la siguiente forma:

AREA	UNIVERSO
Producción	48
Administrativo y Financiero	9
Comercial	3
Mantenimiento	6
Hacienda	8
TOTAL	74

Fuente: Departamento de nómina LADRILLERA VERSALLES

Para el estudio, se aplicó un cuestionario (Ver Anexo 15. Estudio exploratorio del clima organizacional) a 55 personas, cantidad que se determinó mediante la siguiente ecuación:²⁹

$$n = \left[\frac{z^2 * p * q * N}{(N - 1) * e^2 + p * q * z^2} \right]$$

Donde,

Z = 1,86 (Equivale a un nivel de confiabilidad del 90%, según tabla de distribución normal)

N = Universo

p = 0,5 (proporción estimada de las personas con un clima laboral adecuado)

q = 0,5 (complemento de p, (1-p))

e = 0,1 (error estimado de la proporción)

n = Tamaño de la muestra

La tabla 25 presenta el número de personas involucradas por áreas en el estudio:

Tabla 25. Muestra del estudio

AREA	UNIVERSO	MUESTRA
Producción	48	31
Administrativo y Financiero	9	8
Comercial	3	3
Mantenimiento	6	6
Hacienda	8	7
TOTAL	74	55

Fuente estudio sobre clima organizacional en LADRILLERA VERSALLES

3.1.2.1.1.3 Variables de Estudio

Para medir el clima organizacional se debe cerciorar que las dimensiones incluidas en el estudio sean acordes a las necesidades de la realidad

²⁹ LINCON L., Chao. Estadística para las ciencias administrativas. McGraw Hill, 3ª Edición, pag. 213.

organizacional y a las características de los miembros que la integran, para que de esta manera se pueda garantizar que el clima organizacional se definirá de una manera precisa.

Para que la investigación sea más efectiva se recomienda que estas dimensiones puedan servir de referencia para escoger las variables de investigación que se consideren pertinentes a los problemas detectados o por venir.

Para efectos de este estudio, se tomaron como punto de referencia las siguientes variables:

- Claridad organizacional
- Comunicación
- Normas
- Condiciones de trabajo
- Motivación
- Responsabilidad
- Trabajo en equipo
- Relaciones interpersonales

La estructura utilizada permite una descripción amplia sobre el clima organizacional en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA; abarca ocho dimensiones que están relacionadas con la realidad de la empresa.

3.1.2.1.1.4 Recolección de la información

Las técnicas utilizadas para la recolección de la información sobre la estructura organizacional, el manejo y funcionamiento de la empresa fueron la observación, entrevistas y encuestas.

Para llevar acabo el diagnóstico se empleo como referencia la encuesta realizada en la monografía de grado³⁰ de Consuelo Inés Suárez Moreno y Nelly Karina Archiva Arenas, la cual contenía preguntas dirigidas al personal que labora en la empresa, facilitando así la recolección de las apreciaciones sobre los factores del clima organizacional que pueden influir en los integrantes de la empresa.

Antes de aplicar el estudio en la empresa, se realizó una breve sensibilización al personal donde se comunicó la importancia de realizar una investigación sobre el ambiente laboral dentro de la empresa, resaltando los beneficios a obtener mediante la ejecución del estudio. Esto con el fin de lograr la participación activa y honesta del personal para poder conocer las verdaderas situaciones que afectan la empresa.

3.1.2.1.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS

Previamente a la recolección de la información, se llevó a cabo el análisis mediante la escala de LIKERT, la cual comprende 5 dimensiones que se cuantifican en la tabla 26.

Tabla 26. Ponderación de la escala de LIKERT ³¹

ESCALA DE LIKERT			
Sigla	Dimensión	Ponderación	
		Sentido Afirmativo	Sentido Negativo
TD	Totalmente en desacuerdo	5	1
D	En desacuerdo	4	2
N	Neutral	3	3
A	En acuerdo	2	4
TA	Totalmente en acuerdo	1	5

³⁰ SUAREZ M., Consuelo I. y ARCHILA A. Nelly K. Estudio del clima organizacional en Rikalac S.A [Monografía de grado]. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas; 2005. Pág. 97 - 100.

³¹ PÉREZ, C; PADILLA, J.L.; GONZÁLEZ, A. y ROJAS, A.J. (1996). El uso de las técnicas de escalamiento para la definición y medida del continuo psicosocial "individualismo – colectivismo".

La explicación de esta tabla, consiste en que si una expresión de la encuesta que se aplicó tiene impacto positivo, por ejemplo; “los jefes son cordiales con los empleados”, ésta tendrá una ponderación de 1 si se está totalmente en acuerdo, 2 si se está en acuerdo y así sucesivamente. De lo contrario, si la expresión refleja un impacto negativo, por ejemplo; “Los jefes son groseros con los empleados”, ésta tendrá una ponderación de 5 si se está Totalmente en Acuerdo, 4 si está En acuerdo y así sucesivamente. Esto con el fin de facilitar el análisis y tabulación de los resultados.

Para lograr una mayor apreciación de los resultados se clasificó la escala de valoración en 8 rangos. (Ver Tabla 27. Clasificación escala de Likert)

Tabla 27. Clasificación de la escala de Likert

RANGO	CLIMA	SIGNIFICADO
1.0 = Puntuación = 1.5	Excelente	El factor o variable medida no infiere en el ambiente de trabajo.
1.5 < Puntuación = 2.0	Muy bueno	
2.0 < Puntuación = 2.5	Bueno	Indica que aunque se disfruta de un ambiente relativamente bueno, hay aspectos que están en detrimento de este, por lo tanto deben tenerse en consideración con el fin de buscar mejorar.
2.5 < Puntuación = 3.0	Regular	
3.0 < Puntuación = 3.5	Muy regular	El factor o variable medida infiere gravemente en el ambiente de trabajo, por tanto se le debe prestar muchísima atención a estos aspectos ya que están dificultando el desempeño eficaz y eficiente de los empleados.
3.5 < Puntuación = 4.0	Crítico	
4.0 < Puntuación = 4.5	Muy crítico	La variable medida indica que el ambiente de trabajo es crítico en toda la empresa.
4.5 < Puntuación = 5.0	Pésimo	

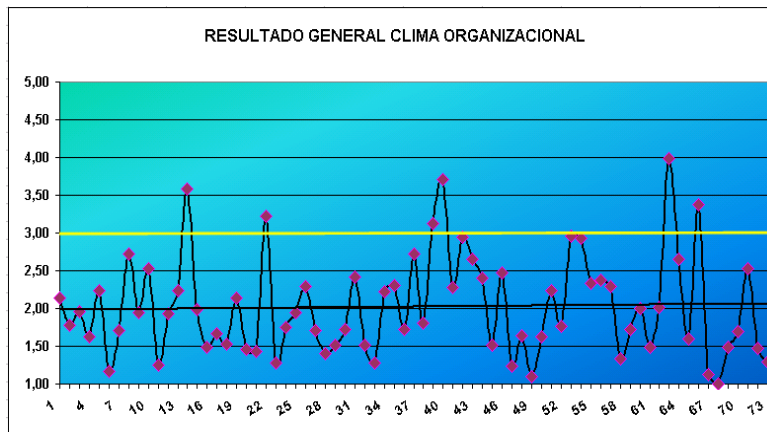
Fuente: Estudio sobre clima organizacional en LADRILLERA VERSALLES

A continuación se presentan las gráficas correspondientes a los resultados arrojados por la encuesta que se desarrollo para cada unos de los integrantes de la empresa, con el fin de recopilar las apreciaciones de los empleados y conocer la percepción que tienen acerca de su ambiente de laboral; además de detectar aspectos que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la empresa y en la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

3.1.2.1.2.1 Resultado general del estudio de clima organizacional

A continuación se presentan los resultados generales del estudio de clima organizacional en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA.

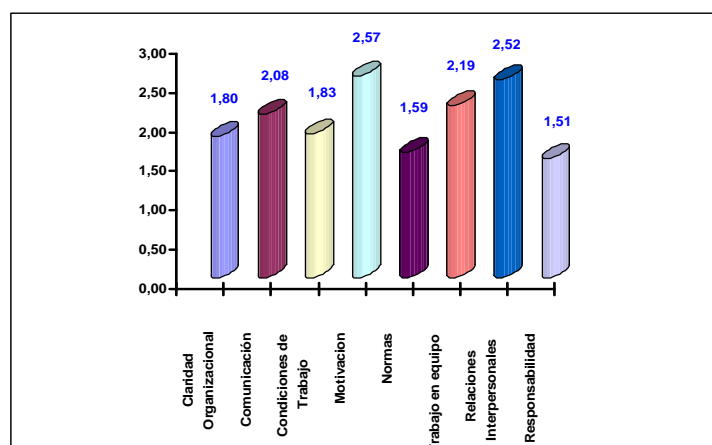
Gráfica 7. Resultado general del estudio de clima organizacional



En la gráfica 7 se puede observar que la mayoría de los datos que conforman la nube de puntos, se encuentran por debajo del nivel medio del rango ponderado, presentando una calificación total de 2.01; lo cual indica que a nivel general el clima organizacional en LADRILLERA VERSALLES presenta un comportamiento relativamente bueno.

No obstante se debe tener en cuenta que se presenta una cantidad considerable de puntos que se aproximan al punto medio de la gráfica y la pendiente de la línea de tendencia va en aumento, lo cual puede indicar que aunque actualmente se disfruta de un ambiente laboral relativamente bueno, hay aspectos que están en detrimento de este, por lo tanto se hace necesario prestarle atención a aquellos factores que están causando deterioro del ambiente laboral en la empresa con el fin de buscar mejorar.

Gráfica 8. Resultado por variables del clima organizacional a nivel general



VARIABLES	PUNTUACION A NIVEL GENERAL	CONCEPTO
Claridad Organizacional	1,80	Muy Bueno
Comunicación	2,08	Bueno
Condiciones de Trabajo	1,83	Muy Bueno
Motivación	2,57	Regular
Normas	1,59	Muy Bueno
Trabajo en equipo	2,19	Bueno
Relaciones Interpersonales	2,52	Regular
Responsabilidad	1,51	Muy Bueno
TOTAL	2,01	Bueno

La gráfica 8 muestra a nivel general la puntuación de las 8 variables de clima organizacional en la empresa. Se puede observar que la motivación es la variable mas critica del ambiente laboral; seguida por la variable relaciones interpersonales. Esto debido a que los empleados manifiestan su descontento e inconformidad con aspectos relacionados con promoción, reconocimiento personal y salario; de igual forma se comenta que la calidad de las relaciones no es la más adecuada, lo que ocasiona un ambiente laboral tenso para el desarrollo del trabajo.

Por otro lado es importante resaltar la puntuación obtenida por la variable responsabilidad, seguida de las variables normas, condiciones de trabajo y claridad organizacional; las cuales obtuvieron un concepto muy favorable, lo cual indica que los empleados tienen conocimiento sobre las funciones y responsabilidades del cargo, políticas y normas de la empresa y las asumen a conformidad. Además de contar con las condiciones de trabajo y elementos de protección personal adecuados para el desarrollo de sus labores.

Con respecto a las variables comunicación y trabajo en equipo la puntuación obtenida fue favorable, los empleados comentan que al interior de la empresa se generan comentarios o rumores que en ocasiones pueden llegar a causar malos entendidos, dificultando el trabajo en equipo y las relaciones con los demás compañeros.

Posteriormente se realizó un análisis mas detallado de cada variable, con el objeto de detectar con mayor precisión los principales factores que intervienen negativamente en el clima organizacional de LADRILLERA VERSALLES.

3.1.2.1.2.2 ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DE LAS VARIABLES

A continuación se presentan los resultados obtenidos del análisis y evaluación de cada una de las variables que midieron el clima organizacional de LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA. Para esto se tuvo en cuenta la información arrojada en la encuesta aplicada al personal de la empresa.

3.1.2.1.2.2.1 ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA

Hace referencia a los elementos relacionados con la razón de ser de la empresa, sus objetivos, políticas y el funcionamiento de la misma.

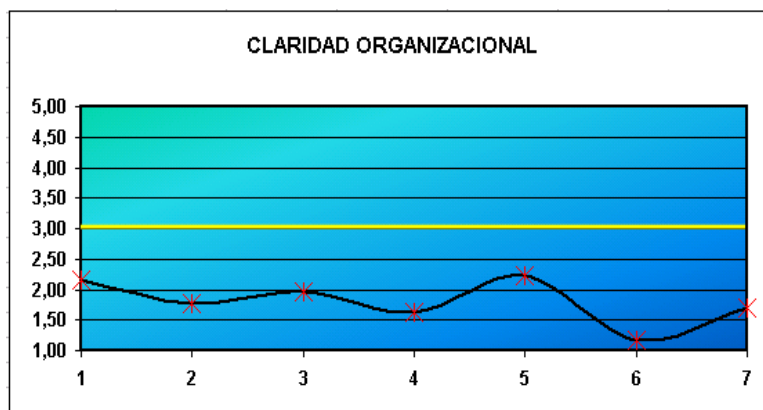
En esta se incluyen las siguientes variables:

3.1.2.1.2.2.1.1 Claridad Organizacional

Esta variable se refiere a la percepción clara que tiene el empleado respecto al funcionamiento y organización de la empresa; permite que el trabajador conociendo las normas y la autoridad; actúe bajo los parámetros establecidos facilitando las relaciones con sus superiores y compañeros.

Cuando el empleado tiene una visión precisa de la empresa, identifica el funcionamiento de la administración, así como también, los objetivos del área a la que pertenece, lo cual generará un desempeño adecuado en su trabajo y colaboración eficaz para el alcance de los mismos.

Gráfica 9. Resultado variable Claridad Organizacional



Esta variable consta de siete (7) enunciados los cuales son:

1. Los empleados de la empresa conocen el reglamento de trabajo y las políticas que rigen en la empresa.
2. Están bien definidos e identificados los cargos en la estructura orgánica y la relación existente entre unos con otros.
3. Conoce la misión de la empresa y es fácil ponerla en práctica.
4. Reconoce la importancia de la labor que la empresa realiza en la comunidad.

5. Conoce plenamente los objetivos de la empresa y sabe de que forma usted puede contribuir para llevarlos a cabo.
6. Es conciente de la importancia de la actividad que usted desarrolla y de la forma que afecta a la productividad de la empresa.
7. Las funciones señaladas en la estructura orgánica son asumidas plenamente en el desarrollo del trabajo.

Hallazgos

Como se puede observar en la gráfica los factores que conforman esta variable muestran un comportamiento muy bueno, lo cual refleja que los empleados reconocen la importancia del trabajo que realizan y lo demuestran a través del cumplimiento de las funciones establecidas para el desarrollo del cargo.

Es importante tener en cuenta que aunque se cuenta con un clima muy bueno existen aspectos que pueden influir negativamente en el ambiente y que se deben mejorar. Estos aspectos están relacionados con el desconocimiento que tienen los empleados sobre el reglamento interno de trabajo, los objetivos y políticas de la empresa.

3.1.2.1.2.2.1.2 Comunicación

Puede ser definida como el proceso por medio del cual se transmite y recibe información en un grupo social. Mediante este proceso los empleados tienen la posibilidad de conocer los hechos y eventos importantes que influyen en el desempeño de su trabajo y en sus relaciones interpersonales.

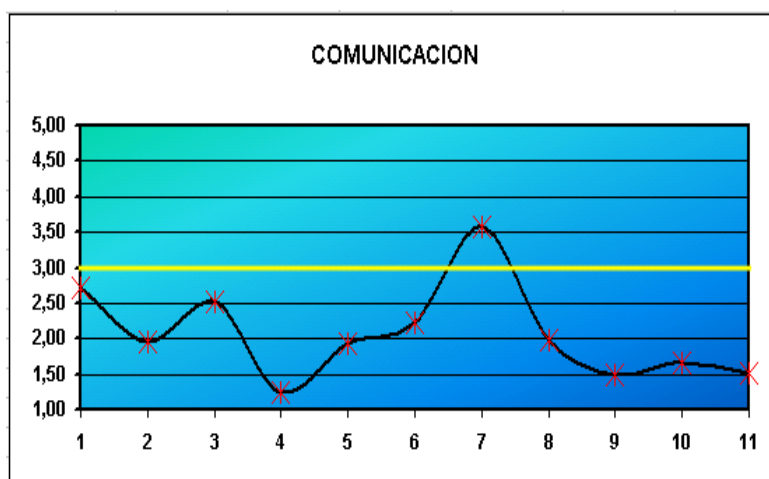
Una comunicación adecuada y oportuna evitará conflictos, facilitará la colaboración entre las diferentes áreas que permiten el funcionamiento de la empresa como un sistema, además da claridad en las decisiones, ordenes y

funciones, así como también promueve una interacción humana favorable en el ambiente de trabajo.

La comunicación consiste en desarrollar en las relaciones de trabajo un ambiente de sinceridad, de escucha y de circulación de la información.

Si no se estimula la habilidad de escucha al otro y si no se sabe escuchar, se corre el riesgo de comunicar información desvirtuada la cual origina confusiones y errores, que disminuyen el rendimiento del grupo y que van en detrimento del logro de los objetivos, truncando otra vía de intercambio para generar creatividad y espíritu de equipo.

Gráfica 10. Resultado variable Comunicación



Esta variable consta de once (11) enunciados los cuales son:

1. A menudo ocurre que por temor a consultar a los jefes se decide lenta y erróneamente.
2. La información fluye en forma libre, es decir, jefe- empleado – jefe.
3. Los comentarios entre empleados se distorsionan con frecuencia generando rumores y malos entendidos.

4. La comunicación entre empleados de la empresa beneficia la productividad.
5. Los cambios que se dan al interior de la empresa se informan a cada persona y con la debida antelación.
6. Los jefes inmediatos realizan reuniones de trabajo para analizar el desarrollo laboral de la empresa.
7. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe.
8. En la empresa es posible dialogar con los jefes para expresar las inquietudes y opiniones.
9. La información fluye en la empresa en forma clara.
10. La información se transmite en forma oportuna.
11. En la empresa cualquier comentario se convierte fácilmente en chisme.

Hallazgos

Al observar la gráfica se evidencia que aunque el comportamiento de la variable fue bueno hay aspectos que se pueden mejorar y así evitar que deterioren el ambiente laboral en la empresa. Estos factores están relacionados con el temor que manifiestan los empleados de consultar a los jefes y los comentarios o rumores que se generan entre empleados.

De igual forma se observa que el factor que infiere negativamente en el ambiente de trabajo se debe a la falta de conocimiento que tiene el empleado sobre la evaluación de desempeño que el jefe realiza. Esto le impide tanto conocer en que esta fallando y así buscar mecanismos para corregir o mejorar su desempeño; o por el contrario conocer la eficiencia lograda en el desarrollo y cumplimiento de sus labores.

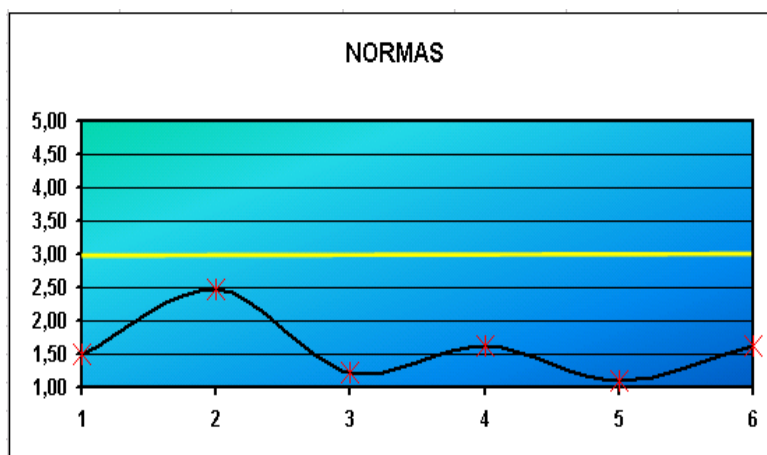
Por otro lado es importante resaltar la puntuación obtenida por aspectos como la claridad, confiabilidad, libertad y eficiencia con que fluye la información al interior de la empresa.

3.1.2.1.2.2.1.3 Normas

Son aquellos lineamientos que dirigen la conducta de las personas en una empresa o grupo de trabajo, establecen pautas para determinar formas de actuar, como los procedimientos, trámites, políticas y reglas impuestas por la empresa, que conllevan al logro de las metas propuestas, y que en algunos casos suelen ser muy complejas y terminan haciendo más difícil el trabajo del empleado.

Estos lineamientos de conducta pueden hacer que las relaciones interpersonales y la comunicación se hagan formales, pero flexibles; así mismo sirven de control social dentro de la empresa.

Gráfica 11. Resultado variable Normas



Esta variable consta de seis (6) enunciados los cuales son:

1. Los procedimientos, políticas y reglas de la empresa le impiden realizar mejor su trabajo.
2. Se fijan normas adecuadas para llevar a cabo con éxito las tareas asignadas.
3. Los directivos (gerente y los jefes de áreas) de la empresa recalcan las más altas medidas de calidad para lograr el éxito de su trabajo.

4. En general los trámites que deben realizarse al interior de la empresa son ágiles y prácticos.
5. Las normas de calidad que se adelantan se están aplicando.
6. Las normas existentes facilitan el desempeño adecuado del trabajo.

Hallazgos

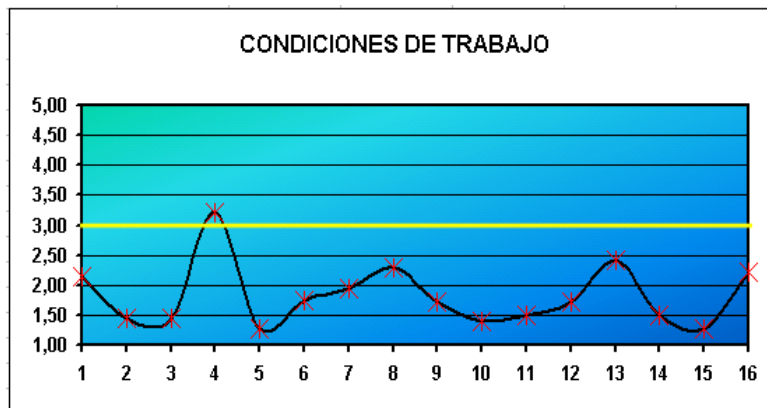
Como se puede observar en la gráfica la variable normas presenta un comportamiento muy bueno, debido a que la mayoría de los empleados conocen, asumen y aplican las normas, políticas y reglas existentes en la empresa.

3.1.2.1.2.2 CONDICIONES DE TRABAJO

Esta variable comprende cuatro dimensiones:

- **Ambiente físico de trabajo:** Se refiere a las condiciones físicas y ambientales existentes en el lugar de trabajo, las cuales influyen directa o indirectamente en la salud y vida del trabajador (ruido, iluminación, temperatura).
- **Lugar de trabajo:** Presentación, comodidad y seguridad que ofrece el lugar de trabajo para llevar a cabo las tareas asignadas en forma cómoda, rápida y eficaz. Incluye los materiales de trabajo que se requieren para realizar las funciones correspondientes al cargo.
- **Seguridad industrial:** Actividades desarrolladas por la empresa, tendientes a preservar, mantener y mejorar la salud de las personas en sus sitios de trabajo.
- **Estabilidad laboral:** Se refiere al sentimiento de seguridad e inseguridad que experimenta el empleado respecto a su permanencia en la empresa, así como la protección física, psicológica y social.

Gráfica 12. Resultado variable Condiciones de Trabajo



Esta variable consta de dieciséis (16) enunciados los cuales son:

1. La actitud de los empleados demuestra una tendencia hacia la búsqueda y satisfacción de sus propios intereses.
2. Realiza el trabajo sin temores.
3. Se siente a gusto con las actividades que realiza en su puesto de trabajo.
4. En su dependencia o área se cambia al personal constantemente
5. Los empleados cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo con calidad.
6. Existe respeto por parte de los empleados para resolver asuntos de trabajo de compañeros que requieren ayuda.
7. Las condiciones físicas en los lugares de trabajo son adecuadas para el desempeño del mismo.
8. Los jefes inmediatos respetan tanto a sus colaboradores como al trabajo realizado por ellos.
9. El ambiente de trabajo es confortable, tranquilo y agradable.
10. El ambiente social de la empresa es amable y positivo.
11. El personal se siente laboralmente seguro en la empresa.
12. La empresa muestra interés en la salud de sus empleados.
13. El ambiente de trabajo produce estrés.
14. Las condiciones de trabajo son seguras.

15. Cada empleado cuenta con los elementos de protección necesarios para la ejecución de su trabajo.

16. Se trabaja con justicia y existe competencia leal.

Hallazgos

La variable condiciones de trabajo, presenta un comportamiento muy bueno, cabe mencionar que la mayoría de los empleados se sienten a gusto con las actividades que realizan ya que cuentan con los elementos y condiciones adecuadas para el desarrollo del mismo.

Conviene prestar mucha atención al factor relacionado con la constante rotación del personal pues presenta un puntaje regular, que puede llegar a dificultar el clima laboral. Esta rotación se da principalmente debido al estrés que genera el volumen de trabajo.

3.1.2.1.2.2.3 MOTIVACIÓN

La motivación es el elemento fundamental en toda organización y permite que el empleado despierte o mantenga su interés en la actividad que realiza; cuando los empleados están motivados, trabajan con mayor eficiencia y mejora su disposición personal, por el contrario, la desmotivación genera apatía frente a las actividades y compañeros de trabajo, predispone al empleado hacia los jefes y hace que perciba su labor como rutinaria, repercutiendo en sus expectativas individuales y satisfacción laboral.

La motivación es un proceso interdisciplinario con implicaciones individuales, administrativas y organizacionales. Esta variable se refiere al conjunto de actividades que desarrolla la empresa para preservar y promover el interés del empleado hacia su trabajo y el sentimiento de identidad en la administración.

Abarca varias dimensiones:

- **Promoción**

Ascenso de un cargo a otra posición de mayor reconocimiento y responsabilidad, con el fin de reconocer y aprovechar mejor las potencialidades del empleado.

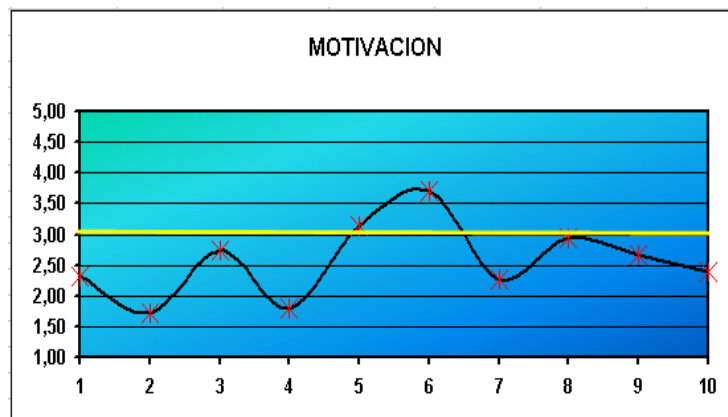
- **Reconocimiento personal**

Sistema utilizado por la empresa para enaltecer el desempeño de sus empleados, generando satisfacción personal por el compromiso que se demuestra frente a al trabajo. Es el grado de aceptación o admiración que la empresa otorga al trabajador por lo que es, sabe, hace, o es capaz de hacer.

- **Salario**

Es el sentimiento experimentado por los empleados de la empresa, de que el salario es satisfactorio para suplir las necesidades básicas en relación con sus grupos de referencia (amigos y familiares) y la posibilidad o no de alcanzar mayor remuneración dadas las oportunidades del mercado. Es un aspecto muy complejo, por cuanto implica la confrontación de las expectativas personales en relación con las funciones que se deben asumir.

Gráfica 13. Resultado variable Motivación



Esta variable consta de diez (10) enunciados los cuales son:

1. Se siente satisfecho del salario que recibe por su desempeño laboral.
2. Se considera miembro importante de esta empresa.
3. Normalmente en la ejecución del trabajo se exaltan nuestras cualidades y se corrigen los errores.
4. El salario que recibe le permite vivir cómodamente.
5. La permanencia en esta empresa obedece principalmente a una necesidad económica.
6. A los empleados que se destacan en la realización de su trabajo se les da un reconocimiento especial.
7. Considera que la alta dirección se preocupa por su desarrollo y autorrealización personal.
8. La empresa brinda la posibilidad a sus empleados de ascender de acuerdo a sus meritos, aptitudes y antigüedad.
9. Los jefes reconocen la eficiencia de los empleados en el desempeño del trabajo.
10. En la empresa se asciende a la persona que lo merece.

Hallazgos

La variable motivación presenta un comportamiento regular, debido a que hay aspectos que afectan negativamente el ambiente laboral como lo son la falta de reconocimiento y estímulo hacia el empleado.

El factor más crítico se presenta por la falta de motivación hacia el empleado, ya que en la mayoría de los casos los jefes no destacan ni exaltan los logros alcanzados por los trabajadores en el desarrollo de sus labores, lo cual genera descontento entre ellos y hace que su permanencia en la empresa se deba solo a motivos económicos. Para mejorar este aspecto se deben conceder incentivos económicos y no económicos al personal con los cuales se demuestre la

importancia de su trabajo y por ende su desarrollo integral.

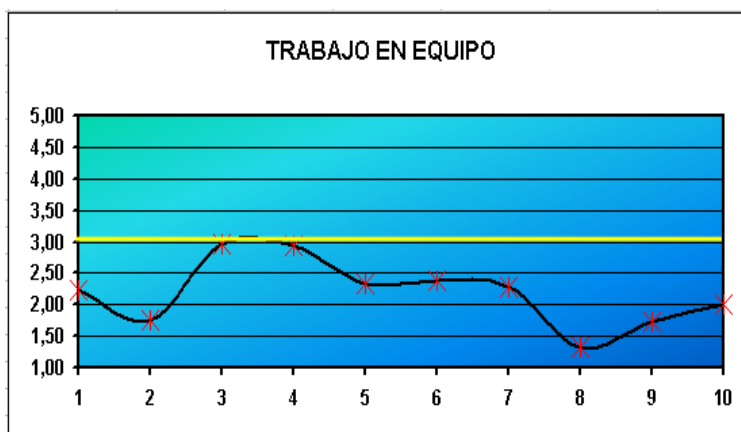
3.1.2.1.2.2.4 CORDIALIDAD Y APOYO

Manifiesta la forma en que se dan las relaciones con los jefes y compañeros de trabajo; permite conocer el grado de confianza y compañerismo en relación con las manifestaciones de tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración. Sus variables son:

3.1.2.1.2.2.4.1 Trabajo en equipo

El trabajo en equipo se ha convertido en unidad fundamental dentro de la estructura de las empresas. Cuando las personas tienen capacidad para trabajar en equipo, se eleva la eficiencia en sus labores y la motivación para trabajar; se genera un ambiente de comunicación, compañerismo, colaboración y confianza que facilita el aprendizaje y permite superar errores en el trabajo, para dar paso al crecimiento integral del empleado.

Gráfica 14. Resultado variable Trabajo en equipo



Esta variable consta de diez (10) enunciados los cuales son:

1. Cuando alguien habla, se escucha y se respeta su opinión sin importar quien sea.
2. El mejoramiento de su trabajo y el de sus compañeros se da con ayuda de las sugerencias que el grupo hace permanentemente.
3. Cuando se van a realizar trabajos en grupos o con otras áreas, se percibe una actitud de colaboración por parte de los empleados.
4. Cuando alguien solicita un favor, todos dicen estar ocupados.
5. Mis compañeros corrigen mis errores de forma amable y sin hacerme sentir mal.
6. Los compañeros atienden mis sugerencias y opiniones a cerca de la realización del trabajo.
7. En la empresa cada quien hace su trabajo buscando a la vez agilizar el de los demás.
8. Al realizar un trabajo en conjunto se busca que el reconocimiento sea grupal, más que individual.
9. Mis compañeros se muestran agradecidos cuando les colaboro en el trabajo.
10. Se toma en cuenta las sugerencias de los empleados para mejorar las relaciones y el trabajo en equipo.

Hallazgos

Los resultados del análisis nos muestran que la variable trabajo en equipo presenta un comportamiento bueno lo que indica que se deben mejorar algunos aspectos que pueden afectar el ambiente de trabajo. Los aspectos a mejorar se relacionan con la falta de colaboración por parte de los empleados para realizar actividades grupales y para con los demás compañeros.

Para mejorar estos aspectos se deben crear espacios en los cuales se promuevan las actividades en grupo, a fin de estimular al empleado para que desarrolle su trabajo con entusiasmo mejorando así las relaciones y el trabajo en grupo.

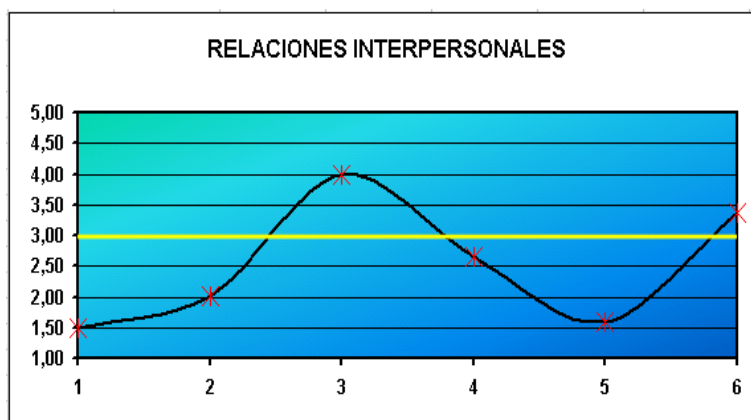
3.1.2.1.2.2.4.2 Relaciones Interpersonales

Las actitudes y sentimientos de los empleados entre si, pueden generar relaciones de trabajo armoniosos, o por el contrario, desagradables para el desarrollo del mismo. De ahí que es necesario desarrollar las destrezas sociales y emocionales que promuevan la habilidad para comunicarse clara y directamente, escuchar atentamente, resolver conflictos, actuar y expresarse de manera honesta y auténtica.

Es de vital importancia fomentar la integración del personal, con el fin de asegurar no solo el intercambio de ideas sobre aspectos relacionados al trabajo, sino también con la vida personal de cada miembro.

La existencia de este factor facilita la confianza y el respeto por la vida privada de los demás, en la medida en que las relaciones humanas sean agradables, la motivación y satisfacción laboral incrementan.

Gráfica 15. Resultado variable Relaciones interpersonales



Esta variable consta de seis (6) enunciados los cuales son:

1. Los jefes son cordiales con los empleados.
2. Son frecuentes los conflictos y rivalidades entre los compañeros de trabajo.

3. Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo.
4. Se presenta rivalidad y competencia desleal entre las personas que quieren convertirse en favoritas del jefe.
5. La calidad de las relaciones entre los jefes y empleados es la más adecuada.
6. Existen enemistades y rivalidades entre los empleados de la empresa afectando el ambiente laboral.

Hallazgos

Al observar la gráfica de esta variable se puede concluir que las relaciones interpersonales no son las más adecuadas y presenta un comportamiento regular. Las principales causas de esto se deben a que los empleados manifiestan que para evitar problemas es mejor no hacer comentarios sobre determinados sucesos aun cuando se este en desacuerdo.

3.1.2.1.2.2.5 INTERES PERSONAL POR EL TRABAJO EN SI

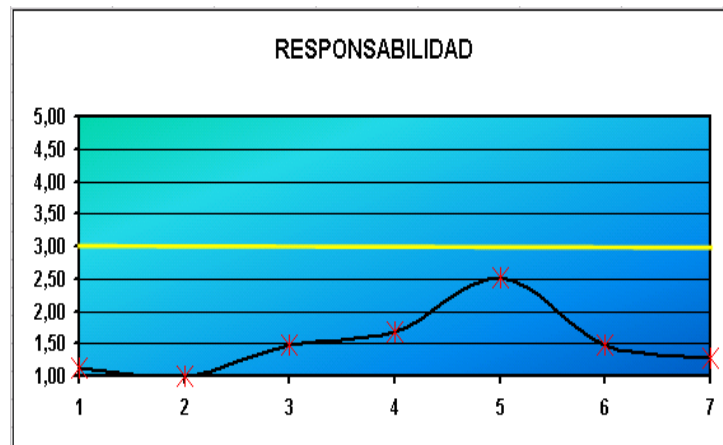
Guarda estrecha relación con la motivación que posee la persona para desarrollar su actividad laboral. Permite conocer el grado de interés que genera en el empleado el trabajo que realiza.

En esta se incluye la siguiente variable:

3.1.2.1.2.2.5.1 Responsabilidad

Esta variable mide el grado de responsabilidad asignado a la persona para realizar el trabajo o supervisar el de los otros, es decir la eficiencia demostrada por el empleado en el desempeño de sus labores y las actividades que le son asignadas por la empresa o sus jefes inmediatos.

Gráfica 16. Resultado variable Responsabilidad



Esta variable consta de ocho (7) enunciados los cuales son:

1. En mi área las órdenes de trabajo se cumplen a cabalidad.
2. En la empresa se cumple estrictamente con el horario de trabajo establecido.
3. El empleado conoce cada una de las funciones que debe desempeñar.
4. Cada empleado es considerado conocedor de su trabajo y se le trata como tal.
5. En su área de trabajo el jefe necesita estar recordando las funciones a cada uno.
6. Todo lo que se haga en el trabajo debe estar previamente aprobado por los jefes.
7. El buen ritmo de trabajo se mantiene en ausencia del jefe.

Hallazgos

La variable responsabilidad presenta un comportamiento muy bueno, pues los empleados conocen sus funciones y las cumplen a cabalidad manteniendo el buen ritmo del trabajo.

3.1.2.2 INCENTIVOS NO FINANCIEROS

A partir de los resultados obtenidos con el estudio de clima organizacional, se pudo evidenciar que la empresa no maneja ningún tipo de incentivos no financieros que estimulen al empleado a realizar cada día mejor su trabajo.

Por tal razón la estudiante en práctica considera apropiado implementar mecanismos para motivar el personal y adecuar el clima organizacional en función de los procesos de mejora continua, a través del establecimiento de grupos de trabajo, realización de actividades de capacitación, reconocimiento y desarrollo. Así:

- Los grupos de trabajo se deben adoptar como espacios de comunicación orientados a promover la participación activa del personal en la búsqueda e identificación de fuentes de mejora para los procesos, actividades y productos. Deben estar liderados por los responsables de las diferentes áreas.
- Establecer planes de capacitación orientados a mejorar las capacidades del personal, tomando como elementos el análisis de habilidades, la evaluación de desempeño y los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional. El objetivo de estos planes es poner al alcance de los empleados de la empresa los elementos necesarios para que este adquiera las habilidades necesarias para su desarrollo dentro y fuera de la empresa. A la vez que permite asegurar su permanencia en la empresa, así como su desarrollo personal y profesional.
- Estimar el potencial de desarrollo del empleado generando incentivo por buen desempeño, promoción o ascenso. Brindar oportunidades de crecimiento dentro de los parámetros de eficiencia y eficacia, así como retribuirlo justamente, debería ser el compromiso prioritario de la empresa con respecto al talento humano.

- Crear mecanismos para desarrollar en los directores y jefes de área habilidades como manejo de personal y motivación, a fin de que ellos mismos busquen herramientas para lograr una comunicación efectiva que mejore el desempeño del personal, la interacción, el sentido de pertenencia y por ende la productividad.
- La falta de reconocimiento por parte de los directores y jefes de área influye negativamente en la motivación del trabajador, por ello se hace necesario que se reconozcan los logros obtenidos por los empleados, demostrar interés por el personal a su cargo y permitir su participación en actividades que conlleven a la mejora del ambiente laboral.

Con base en lo anterior, la empresa debe enfocarse hacia el desarrollo de un ambiente de trabajo favorable acorde con los intereses y necesidades del personal y de la empresa, a través del cual se asegure la permanencia de los empleados, así como su desarrollo personal y profesional.

En razón a lo anterior, LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA para garantizar la seguridad de permanencia del personal en la empresa, determinó implementar las propuestas realizadas por la estudiante en práctica como estrategias de gestión del Talento Humano a través de mecanismos como:

- Manejar incentivos no financieros que conlleven a mejorar la motivación del personal.
- Capacitar al personal con base en las necesidades del cargo.
- Determinar a través de estudios de clima organizacional aquellos factores que influyen negativamente en el ambiente laboral de la empresa.
- Otorgar algunos beneficios voluntarios al trabajador con el fin de mejorar su calidad de vida y por ende la de su familia.

3.2 SALUD OCUPACIONAL

La salud de la población trabajadora es uno de los componentes fundamentales del desarrollo de un país y a su vez refleja el estado de progreso de una sociedad; visto así, un individuo sano se constituye en el factor más importante de los procesos productivos.

El trabajo tiene una función constructora de la individualidad y se relaciona estrechamente con la salud, dado que las condiciones laborales predominantes en un lugar de trabajo afecten y modifiquen el estado de salud del individuo; de tal manera que al realizar un trabajo se pueda perder la salud, circunstancia que conlleva a la pérdida de la capacidad de trabajar y por tanto repercute también en el desarrollo socioeconómico de un país.

Lo anterior se evidencia en la situación de la persona, ya que la enfermedad, el accidente y las secuelas e incapacidades que generan, inciden en los procesos de producción y sobre el bienestar de la familia, la sociedad y el país.

La salud ocupacional es una herramienta fundamental para toda empresa, dirigida a promover y proteger la salud de los trabajadores mediante la prevención y control de factores de riesgo, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales que ponen en peligro la salud y seguridad del personal; además procura generar y promover el trabajo seguro y sano, así como los buenos ambientes, realzando el bienestar físico, mental y social de los trabajadores, permitiendo así que lleven una vida social económicamente productiva que contribuya a su desarrollo personal y profesional.

Las circunstancias mencionadas justifican la existencia de un programa de salud ocupacional al interior de LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA, que oriente, ejecute y evalúe las acciones encaminadas a preservar, mantener y

mejorar la salud individual y colectiva de todos sus empleados a la vez que se garantiza su bienestar.

Para tener mayor conocimiento sobre la salud ocupacional en LADRILLERA VERSALLES, la estudiante en práctica inicialmente realizó un diagnóstico el cual se presenta a continuación:

Dentro de su sistema de gestión de calidad la empresa ha venido ejecutando acciones para garantizar el bienestar de los trabajadores; para ello cuenta con un comité paritario de salud ocupacional encargado de vigilar las normas y reglamentos de salud ocupacional dentro de la empresa. Además del programa de salud ocupacional a través del cual se manejan algunos aspectos relacionados con la seguridad industrial, medicina preventiva e higiene industrial. Por ejemplo realizar mantenimiento preventivo y/o correctivo de herramientas, equipos y maquinaria; efectuar jornadas de orden y aseo; dotar al personal de los elementos de seguridad industrial necesarios para minimizar el riesgo de accidente o enfermedad.

La empresa es conciente de que a diario sus empleados se enfrentan a diferentes factores de riesgo derivados de la ejecución de sus tareas, por tal motivo procura brindar al personal los medios necesarios que le permitan identificar y controlar estos riesgos, y así garantizar su bienestar físico, mental y social.

3.2.1 PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

Para llevar a cabo el diseño del Programa de Salud Ocupacional se contó con la asesoría del Ingeniero José Fernando López Zambrano de la Administradora de Riesgos Profesionales Colmena.

A continuación se presenta el Programa de Salud Ocupacional de LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA.

3.2.1.1 Objetivos

- Identificar los Factores de Riesgo existentes, con el fin de poner en práctica medidas de control que mejoren las condiciones de trabajo y salud.
- Crear estándares de seguridad y vigilancia que ayuden a evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
- Planear, organizar y desarrollar eventos de instrucción y capacitación que sirvan de elementos de formación integral en el trabajo y fomente la participación activa de los trabajadores en general.
- Ubicar y mantener al trabajador según sus aptitudes físicas y psicológicas, en ocupaciones que pueda desempeñar eficientemente sin poner en peligro su salud o la de sus compañeros.
- Procurar una adecuada y oportuna atención médica en caso de accidente de trabajo o enfermedad profesional.
- Lograr la participación activa de todos los niveles de la empresa en la implementación de los subprogramas de salud ocupacional, de manera que faciliten el bienestar de la comunidad laboral y la productividad de la empresa.

3.2.1.2 Marco Legal

La integridad de la vida y la salud de los trabajadores constituyen una preocupación de interés público, en el que participan el gobierno y los particulares (Ley 9 de 1.979).

El marco legal esta dado por lineamientos constitucionales, convenios internacionales de la OIT, normas generales del Código Sustantivo del Trabajo y además por:

- **Ley 9 de 1.979;** por la cual se dictan medidas sanitarias. El titulo III habla de las disposiciones de la Salud Ocupacional y estas son aplicables a todo lugar y clase de trabajo.

- **Resolución 2400 de 1.979;** Ministerio del trabajo, que establece el reglamento general de seguridad e higiene industrial.
- **Decreto 614 de 1984;** por el que se determinan las bases para la organización y administración de la salud ocupacional.
- **Resolución 2013 de 1986;** reglamenta la organización y funcionamiento de los comités de medicina, higiene y seguridad industrial.
- **Ley 100 de 1993; decretos 1295 de 1994; 1771 de 1994 y 1772 de 1994;** organizan el sistema general de riesgos profesionales, a fin de fortalecer y promover las condiciones de trabajo y de salud de los trabajadores en los sitios donde laboran. El sistema aplica a todas las empresas y empleadores.
- **Decretos 1831 y 1832 de 1994;** determinan las tablas de clasificación de actividades económicas y de enfermedades profesionales.
- **Resolución 1016 de 1989;** determina la obligatoriedad legal y ejecución permanente de los programas, reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los programas de salud ocupacional que deben desarrollar los patronos.

El programa de salud ocupacional de conformidad con la presente resolución estará constituido por los siguientes subprogramas:

- Subprograma de medicina preventiva y del trabajo.
- Subprograma de higiene industrial.
- Subprograma de seguridad industrial
- Comité paritario de salud ocupacional.

En el desarrollo del programa de salud ocupacional se establecieron las funciones y responsabilidades de la gerencia, de la Coordinación del Programa de Salud Ocupacional y de los trabajadores, poniendo de manifiesto la importancia del cumplimiento y participación de todos en el desarrollo del programa.

3.2.1.3 Propósitos

- Garantizar que las aptitudes psico-fisiológicas del trabajador se adecuen a las funciones y responsabilidades propias del puesto de trabajo con el fin un máximo rendimiento, sin daño a su salud y/o a la de sus compañeros de trabajo.
- Eliminar, disminuir o minibar la ocurrencia de accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y relacionadas con el trabajo, y en consecuencias reducir el ausentismo, costos de seguros, pérdida de tiempo laboral, así como mejorar las relaciones interpersonales y el clima laboral de la empresa.
- Dar cumplimiento a las disposiciones legales vigentes en materia de Salud Ocupacional, según la constitución política de 1991, el Código Sustantivo del Trabajo, el Manual Único de incapacidades, ley 9 de 1979, decretos 614 de 1984, Resolución 2013 de 1986, y Decreto 1295 de 1994.

3.2.1.4 Estrategias

- Considerar al trabajador como eje fundamental en las actividades de prevención del Programa de Salud Ocupacional, por ello trabajaremos basados en la participación de todos, dictando y orientando así a la adquisición de normas de autocuidado.
- El apoyo mutuo y el trabajo mancomunado del personal directivo y de los trabajadores, cuyo resultado es el trabajo en equipo, será el pilar fundamental para el diagnóstico e implementación de medidas de control a los riesgos ocupacionales.
- La capacitación será una de las herramientas indispensables del Programa, pues permitirá la participación activa de los trabajadores en la minimización de los Factores de Riesgo presentes en cada puesto de trabajo.
- El Comité Paritario de Salud Ocupacional, será un ente indispensable en la comunicación bidireccional para lograr el cumplimiento de los objetivos

principales de todas las actividades que se planearán dentro del marco de la salud Ocupacional.

3.2.1.5 SUBPROGRAMA DE MEDICINA PREVENTIVA Y DEL TRABAJO

Conjunto de actividades encaminadas a la promoción y control de la salud de los trabajadores. En este subprograma se integran las acciones de medicina preventiva y medicina del trabajo, teniendo en cuenta que las dos tienden a garantizar óptimas condiciones de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, protegiéndolos de los factores de riesgo ocupacionales, ubicándolos en un puesto de trabajo acorde con sus condiciones psico-físicas y manteniéndolos en aptitud de producción laboral.

Incluye exámenes exigidos por ley, además de ejecutar programas de protección de salud de los empleados, reuniones sobre medicina preventiva, evaluación clínica, mapa de riesgos ambientales, buscando la calidad de vida de los empleados y mayor productividad en la empresa.

3.2.1.5.1 Objetivos

- Propender por el mejoramiento y mantenimiento de las condiciones generales de salud y calidad de vida de los trabajadores.
- Educar a los trabajadores para prevenir enfermedad común, accidente de trabajo, enfermedad profesional y riesgos específicos.
- Elaborar programas de bienestar social y capacitación para todo el personal de la empresa, para integrar, recrear y desarrollar física, mental y socialmente a cada trabajador.
- Capacitar en factores de riesgo, sus efectos sobre la salud y la manera de corregirlos.
- Ubicar al trabajador el cargo acorde con sus condiciones psico – físicas.

- Hacer seguimiento periódico de los trabajadores para identificar y vigilar los expuestos a factores de riesgo específicos.

La adecuada organización de la empresa permite que mediante la EPS a la cual se encuentran afiliados los trabajadores cumpla con la función de desarrollo del programa de Medicina preventiva y del Trabajo.

3.2.1.5.2 Actividades Programadas

- Capacitación en prevención de enfermedades y accidentes generales y profesionales.
- Evaluación medicas ocupacionales, con periodicidad anual.
- Diagnostico de salud.
- Sistema de vigilancia epidemiológica ocupacional en lumbar.
- Coordinación con entidades de salud.
- Dar asesoría en toxicología industrial sobre los agentes de riesgo.
- Reubicación y/o rotación de trabajadores de acuerdo a las condiciones de salud.
- Realización de actividades recreativas, concursos, festival de la salud ocupacional.
- Seguimiento y rehabilitación del personal que lo amerite.
- Implementación de la Brigada de Primeros Auxilios.

3.2.1.6 SUBPROGRAMA HIGIENE INDUSTRIAL

Cuando se habla de higiene en el trabajo se hace referencia al conjunto de actividades, normas y procedimientos destinadas a la identificación, evaluación y control de agentes contaminantes y factores de riesgo que se puedan presentar dentro de los ambientes de trabajo, con ellos que busca proteger la integridad física y mental del trabajador, preservándolo de los riesgos de salud inherentes a las tareas del cargo y al ambiente físico en que ejecuta las labores.

3.2.1.6.1 Objetivos

- Identificar, reconocer, cuantificar, evaluar y controlar los agentes contaminantes y factores de riesgo generados o que se pueden generar en los ambientes de trabajo y que ocasionen enfermedad profesional.
- Establecer los diferentes métodos de control para cada agente contaminante y/o factor de riesgo, siguiendo en orden de prioridad la fuente, el medio y el trabajador.
- Asesorar en toxicología industrial sobre el uso, manejo de las diferentes sustancias peligrosas.
- Eliminar las causas de enfermedad profesional.
- Reducir los efectos perjudiciales provocados por el trabajo.
- Prevenir el empeoramiento de enfermedades y de lesiones.
- Realizar mantenimiento de la salud de los trabajadores y aumentar de la productividad por medio del control del ambiente de trabajo.

Los principales elementos del programa de higiene industrial están relacionados con:

1. Ambiente físico del trabajo, incluye:

- Iluminación adecuada para realizar cada actividad
- Ventilación
- Mantenimiento de niveles adecuados de temperatura
- Minimización de ruido

2. Ambiente psicológico de trabajo, incluye:

- Relaciones humanas agradables.
- Tipo de actividad agradable y motivadora.
- Estilo de gerencia democrática y participativa.
- Eliminación de posibles fuentes de estrés.

3. Aplicación de principios de ergonomía, incluye:

- Maquinas y equipos adecuados a las características humanas.
- Instalaciones adecuadas al tamaño de las personas.
- Herramientas que reduzcan la necesidad de esfuerzo físico humano.

La empresa desarrolla el subprograma de Seguridad Industrial mediante integración de las acciones del COPASO, la ARP y personal contratado para actividades puntuales.

3.2.1.6.2 Actividades Programadas

- Reconocer, evaluar y controlar los agentes contaminantes que se generen en los puestos de trabajo y que puedan producir enfermedad profesional en los trabajadores.
- El reconocimiento de los diferentes agentes contaminantes se realiza a través de inspecciones y evaluaciones ambientales.
- Evaluación y monitoreo ambiental al nivel de los diferentes riesgos que se hayan detectado en el panorama de riesgos y que se presentan en el sitio de trabajo, quedando registrado esta actividad en el cronograma de actividades para su ejecución.
- Implementación de medidas de control.

3.2.1.7 SUBPROGRAMA SEGURIDAD INDUSTRIAL

La seguridad industrial hace referencia al conjunto de actividades destinadas a la prevención, identificación, evaluación y control de los factores de riesgo que generen accidentes de trabajo, evitando posibles lesiones, accidentes, enfermedades o la muerte al trabajador mediante la eliminación de las condiciones inseguras del ambiente.

3.2.1.7.1 Objetivos

- Mantener un ambiente laboral seguro, mediante el control de los factores personales y del trabajo que generan actos inseguros y condiciones ambientales peligrosas que puedan causar daño a la integridad física del trabajador o a los recursos de la empresa.
- Reconocer, identificar y controlar a minimizar los factores de riesgo que puedan causar accidentes de trabajo.

La empresa desarrolla el subprograma de Seguridad Industrial mediante integración de las acciones del COPASO, la ARP y personal contratado para actividades puntuales.

3.2.1.7.2 Actividades Programadas

- Inspecciones de los puestos y áreas de trabajo en conjunto con el subprograma de medicina y de higiene industrial.
- Mantener control de los elementos de protección personal suministrados a los trabajadores previa verificación de su funcionamiento y adaptabilidad para lo requerido.
- Elaborar reglas de mantenimiento preventivo y correctivo de herramientas, equipos y maquinaria, lo mismo que el plan de sustitución de los mismos.
- Manual de inducción a nuevos trabajadores e inducción empresarial a los mismos.
- Implementar programas de orden y aseo.
- Demarcación y señalización de áreas y puestos de trabajo.
- Elaboración y divulgación del plan de emergencias y realización de simulacros en conjunto con el subprograma de medicina del trabajo e higiene industrial.
- Análisis de incidentes y accidentes de trabajo.
- Conformación de los grupos de apoyo – Brigada de Emergencias, Grupo de apoyo de prevención, control y extinción de incendios.

3.2.1.8 COMITÉ PARITARIO DE SALUD OCUPACIONAL

Para dar cumplimiento al Decreto 1295 de 1994, la empresa ha realizado la elección del comité paritario de salud ocupacional el cual está integrado por representantes de la administración y de los trabajadores, quienes están encargados de:

- Vigilar el desarrollo de las actividades de medicina, higiene y seguridad industrial y las normas vigentes, promover su divulgación y observancia.
- Colaborar en el análisis de las causas de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y proponer a las directivas las medidas correctivas que haya lugar para evitar su ocurrencia.
- Visitar periódicamente los lugares de trabajo e inspeccionar los ambientes y las operaciones realizadas por el personal en cada área de la empresa e informar a la administración sobre la existencia de factores de riesgo y sugerir medidas de correctivas y de control.
- Estudiar y considerar las sugerencias que presenten los trabajadores en materia de medicina, higiene y seguridad industrial.
- Servir de organismo de coordinación entre la empresa y los trabajadores en la solución de los problemas relativos a la salud ocupacional.
- Mantener un archivo de actas de cada reunión y demás actividades que se desarrollen.

3.2.1.9 ACTIVIDADES DESARROLLADAS EN EL PROGRAMA DE SALUD OCUPACIONAL

Actualmente en LADRILLERA VERSALLES para dar cumplimiento al desarrollo del Programa de Salud Ocupacional, se han venido realizando actividades correspondientes a medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad industrial, entre las cuales se encuentran (Ver Anexo 16. Registro fotográfico):

- Se llevó a cabo un festival de la salud en el cual se practicaron una serie de exámenes y consultas a todo el personal de la empresa.
- Se realizó un campeonato interno de microfútbol con personal que labora en los diferentes centros de trabajo de la empresa.
- ARP Colmena capacitó al personal en Ergonomía del Trabajo “Manejo de cargas y posturas”.
- Se creó la brigada de emergencias de la empresa con la orientación de ARP Colmena.
- Se efectuaron evaluaciones médicas a todo el personal por parte de la Administradora de Riesgos Profesionales tales como espirometría y oftalmología.
- Capacitación e Inducción al personal nuevo.
- Análisis de incidentes y accidentes de trabajo.
- Control en el uso de los elementos de protección personal.
- Además de otras actividades dirigidas a evitar toda clase de enfermedad.

3.3 RELACIONES CON LOS EMPLEADOS

Establecer las reglas y procedimientos de comportamiento aceptables para la empresa, a fin de crear un ambiente de confianza, respeto y consideración que contribuya con la eficiencia, comunicación y organización dentro de la empresa.

Para ello la estudiante en práctica estructuró y documentó de acuerdo a la ley, las obligaciones y prohibiciones especiales para la empresa y para los empleados con base en los artículos 57, 58, 59 y 60 del Código Sustantivo del Trabajo. Al igual que las faltas sancionadas por la empresa con base en los artículos 111, 112 y 113 del Código Sustantivo del Trabajo.

Con lo anterior se busca actualizar el reglamento interno de trabajo y dejar consignado en el manual de gestión del Talento Humano de la empresa dichas disposiciones.

3.3.1 OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES ESPECIALES PARA LA EMPRESA

3.3.1.1 Obligaciones especiales de LADRILLERA VERSALLES

- 1) Poner a disposición de los trabajadores, salvo estipulación en contrario, los instrumentos adecuados y las materias primas necesarias para la realización de las labores.
- 2) Procurar a los trabajadores apropiados y elementos adecuados de protección contra accidentes y enfermedades profesionales en forma que se garantice razonablemente la seguridad y la salud.
- 3) Prestar de inmediato los primeros auxilios en caso de accidente o enfermedades. Para este efecto, el establecimiento mantendrá lo necesario según reglamentación de las autoridades sanitarias.
- 4) Pagar la remuneración pactada en las condiciones, períodos, lugares convenidos.
- 5) Guardar absoluto respeto a la dignidad personal del trabajador, sus creencias y sentimientos.
- 6) Conceder al trabajador las licencias necesarias para los fines y en los términos indicados en el Artículo 32 de este reglamento.
- 7) Dar al trabajador que lo solicite, a la expiración del contrato, una certificación en que conste el tiempo de servicio, índole de la labor y salario devengado, e igualmente si el trabajador lo solicita, hacerle practicar examen sanitario y darle certificación sobre el particular, si al ingreso o durante su permanencia en el trabajo hubiere sido sometido a examen médico. Se considera que el trabajador por su culpa elude, dificulta o dilata el examen, cuando transcurridos cinco (5) días a partir de su retiro no se presenta donde el médico respectivo

para las prácticas del examen, a pesar de haber recibido la orden correspondiente.

- 8) Pagar al trabajador los gastos razonables de venida y regreso, si para prestar su servicio lo hizo cambiar de residencia, salvo si la terminación del contrato se origina por culpa o voluntad del trabajador. Si el trabajador quiere radicarse en otro lugar, el Empleador le debe costear su traslado hasta concurrencia de los gastos que demandaría su regreso al lugar donde residía anteriormente. En los gastos de traslado del trabajador, se entienden comprendidos los de familiares que con él convivieren.
- 9) Abrir y llevar al día los registros de horas extras y de trabajadores menores que ordena la Ley.
- 10) Conceder a las trabajadoras que están en período de lactancia los descansos ordenados por el Código Sustantivo del Trabajo.
- 11) Conservar el puesto a las empleadas que están disfrutando de los descansos remunerados a que se refiere el numeral anterior, o por licencia de enfermedad motivada en el embarazo o parto. No producirá efecto alguno el despido que el Empleador comunique a la trabajadora en tales períodos o que si acuden a un preaviso, éste expire durante los descansos o licencias mencionadas.
- 12) Llevar un registro de inscripción de todas las personas menores de edad que emplee, con indicación de la fecha de nacimiento de las mismas.
- 13) Cumplir el reglamento y mantener el orden, la moralidad y el respeto a las leyes.

- 14) Además de las obligaciones especiales a cargo del Empleador, éste garantiza el acceso del trabajador menor de edad a la capacitación laboral y concederá licencia no remunerada cuando la actividad escolar así lo requiera. Será también obligación de su parte, afiliarse al Instituto de Seguros Sociales a todos los trabajadores menores de edad que laboren a su servicio, lo mismo que suministrarles cada cuatro (4) meses en forma gratuita, un (1) par de zapatos y un (1) vestido de labor, teniendo en cuenta que la remuneración mensual sea hasta dos (2) veces el salario mínimo vigente en la Empresa.

3.3.1.1 Prohibiciones para la Empresa

- 1) Deducir, retener o compensar suma alguna del monto de los salarios y prestaciones en dinero que corresponda a los trabajadores sin autorización previa de éstos para cada caso o sin mandamiento judicial, con excepción de los siguientes:
 - a) Respecto de salarios pueden hacerse deducciones, retenciones o compensaciones en los casos autorizados por los artículos de la ley.
 - b) Las Cooperativas pueden ordenar retenciones hasta de cincuenta por ciento (50%) de salarios y prestaciones, para cubrir sus créditos, en la forma y en los casos que la Ley los autorice.
 - c) En cuanto a las cesantías y las pensiones de jubilación, la Empresa puede retener el valor respectivo en los casos establecidos en el Código Sustantivo del Trabajo.
- 2) Obligar en cualquier forma a los trabajadores a comprar mercancías o víveres en almacenes que establezca la empresa.
- 3) Exigir o aceptar dinero del trabajador como gratificación para que se admita en el trabajo o por otro motivo cualquiera que se refiera a las condiciones de éste.

- 4) Limitar o presionar en cualquier forma a los trabajadores en el ejercicio de su derecho de asociación.
- 5) Imponer a los trabajadores obligaciones de carácter religioso político o dificultarles o impedirles el ejercicio del derecho al sufragio.
- 6) Hacer o autorizar propaganda política en los sitios de trabajo.
- 7) Hacer o permitir todo género de rifas, colectas o suscripciones en los mismos sitios.
- 8) Emplear en las certificaciones signos convencionales que tiendan a perjudicar a los interesados o adoptar el sistema de "Lista Negra" cualquiera que sea la modalidad que se utilice para que se ocupe en otras empresas a los trabajadores que se separen o sean separados del servicio.
- 9) Cerrar intempestivamente la Empresa. Si lo hiciera además de incurrir en sanciones legales deberá pagar a los trabajadores los salarios, prestaciones, e indemnizaciones por el lapso que dure cerrada la Empresa. Así mismo cuando se compruebe que el Empleador en forma ilegal ha retenido o disminuido colectivamente los salarios a los trabajadores, la cesación de actividades de éstos será imputable a aquel y les dará derecho a reclamar los salarios correspondientes al tiempo de suspensión de labores.
- 10) Despedir sin justa causa comprobada a los trabajadores que les hubieren presentado pliego de peticiones desde la fecha de presentación del pliego y durante los términos legales de las etapas establecidas para el arreglo del conflicto.
- 11) Ejecutar o autorizar cualquier acto que vulnere o restrinja los derechos de los trabajadores o que ofenda su dignidad.

3.3.2 DEBERES, OBLIGACIONES Y PROHIBICIONES ESPECIALES PARA LOS TRABAJADORES

3.3.2.2 Deberes del trabajador de LADRILLERA VERSALLES

- a) Respeto y subordinación a los superiores
- b) Respeto a sus compañeros de trabajo
- c) Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- d) Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- e) Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.
- f) Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- g) Ser verídico en todo caso.
- h) Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta en general, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la Empresa en general.
- i) Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo y
- j) Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar sus labores, siendo prohibido, salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.

Las sanciones de estas faltas leves estarán a cargo de la junta directiva; sin embargo, se deberá enviar un reporte escrito al departamento de Talento Humano de la empresa.

3.3.2.2 Obligaciones especiales del trabajador

- 1) Realizar personalmente la labor en los términos estipulados; observar los preceptos del reglamento interno de trabajo, acatar y cumplir las órdenes e instrucciones que de manera particular le imparta la Empresa o sus representantes según el orden jerárquico establecido.
- 2) No comunicar a terceros, salvo autorización expresa, las informaciones que sean de naturaleza reservada y cuya divulgación pueda ocasionar perjuicios a la Empresa, lo que no obsta para denunciar delitos comunes o violaciones del contrato o de las normas legales de trabajo ante las autoridades competentes.
- 3) Conservar y restituir en buen estado, salvo deterioro natural, los instrumentos y útiles que les hayan facilitado y las materias primas sobrantes.
- 4) Guardar rigurosamente la moral en sus relaciones con sus superiores y compañeros.
- 5) Comunicar oportunamente a la Empresa las observaciones que estimen conducentes a evitarle daños y perjuicios.
- 6) Prestar la colaboración posible en caso de siniestros o riesgos inminentes que afecten o amenacen las personas o las cosas de la Empresa.
- 7) Observar las medidas preventivas higiénicas prescritas por el médico de la Empresa o por las autoridades del ramo y observar con suma diligencia y cuidado las instrucciones y ordenes preventivas de accidentes o de enfermedades profesionales.
- 8) Registrar en las oficinas de la empresa su domicilio y dirección y dar aviso oportuno de cualquier cambio que ocurra.

- 9) Hacer uso de los elementos de protección como la dotación que le entregue la empresa de acuerdo a la Ley.
- 10) Portar el carné que lo identifica como trabajador de la Empresa mientras se encuentra dentro de las instalaciones de la misma, como también hacerlo al momento de ingresar a su horario de trabajo

3.3.2.3 Prohibiciones a los trabajadores de LADRILLERA VERSALLES

- 1) Sustraer de la fábrica, taller o establecimiento, los útiles de trabajo, las materias primas o productos elaborados y cualquier otro elemento que sea propiedad de la misma.
- 2) Presentarse al trabajo en estado de embriaguez o bajo la influencia de narcóticos o de drogas enervantes.
- 3) Conservar armas de cualquier clase en el sitio de trabajo a excepción de las que con autorización legal pueden llevar los celadores.
- 4) Faltar al trabajo sin justa causa de impedimento o sin permiso de la Empresa.
- 5) Disminuir intencionalmente el ritmo del trabajo, suspender las labores, promover suspensiones intempestivas del trabajo e incitar a su declaración o mantenimiento, sea que participe o no en ellas.
- 6) Hacer colectas, rifas o suscripciones o cualquier otra clase de propaganda en los lugares de trabajo.
- 7) Usar los útiles o herramientas suministradas por la Empresa en objetivos distintos del trabajo contratado.

8) Hacer tachaduras, enmendaduras o alteraciones al carné que lo identifica como trabajador de la Compañía.

9) Ausentarse del puesto de trabajo sin causa justificada y sin previa autorización del jefe inmediato.

3.3.3 SANCIONES DISCIPLINARIAS

Permite determinar el comportamiento de las personas frente a las reglas y procedimientos disciplinarios y la forma de administrar los conflictos en la organización.

3.3.3.1 Escala de Faltas y Sanciones Disciplinarias

3.3.3.1.1 Faltas Leves

En LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA se establecen las siguientes faltas leves y sus correspondientes sanciones disciplinarias, así:

- El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin la excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la Empresa, implica por primera vez, multa de la décima parte del salario de un día. Por la segunda vez, multa de la quinta parte del salario de un día; por tercera vez suspensión en el trabajo en la mañana o en la tarde según el turno en que ocurra y por cuarta vez suspensión en el trabajo por tres días.
- La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en turno correspondiente, sin excusa suficiente cuando no causa perjuicio de consideración a la Empresa, implica por primera vez amonestación por escrito con copia a la hoja de vida, y por la segunda vez suspensión en el trabajo hasta por un (1) día.

- La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente, cuando no cause perjuicio de consideración a la Empresa, implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho (8) días.
- La violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias implica por primera vez, suspensión en el trabajo hasta por ocho (8) días y por segunda vez suspensión en el trabajo hasta por dos (2) meses.

La imposición de multas no impide que la Empresa prescinda del pago del salario correspondiente al tiempo dejado de trabajar. El valor de las multas se consignará en cuenta especial para dedicarse exclusivamente a premios o regalos para los trabajadores del establecimiento que más puntual y eficientemente, cumpla sus obligaciones. Estas no podrán exceder de la quinta parte del salario de un día. La empresa no puede imponer a sus trabajadores sanciones no previstas en el reglamento interno de trabajo, o en contrato de trabajo.

3.3.3.1.2 Faltas Graves

Constituyen faltas graves en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA:

- El retardo de hasta quince minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez implica suspensión en el trabajo hasta por tres (3) días.
- La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

3.3.3.2 Procedimientos para comprobación de las faltas y forma de aplicación de las sanciones disciplinarias

Antes de aplicarse una sanción disciplinaria, el jefe de talento humano de LADRILLERA VERSALLES escuchará los descargos del trabajador que incurrió en la falta y en caso de considerarse una falta grave dejará constancia escrita de los hechos. Una vez el trabajador ha explicado lo sucedido, la Empresa tomará la decisión de imponer o no una sanción disciplinaria según la gravedad de la falta. En caso de que la empresa decida aplicar una sanción definitiva, esta se notificará al trabajador por escrito con copia a la hoja de vida.

4. ETAPA DE DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO

Desarrollar personas no solo es darles información para que aprendan nuevos conocimientos, habilidades y destrezas, y se tornen más eficientes en lo que hacen, sino darles la información básica para que aprendan nuevas actitudes, soluciones, ideas y conceptos que modifiquen sus hábitos y comportamientos y les permitan ser más eficaces en lo que hacen; formar es mucho más que informar, pues representa el enriquecimiento de la personalidad humana.

4.1 Objetivos

- Preparar al personal para la ejecución de las diversas tareas de la empresa.
- Proporcionar oportunidades para el continuo desarrollo personal, no sólo en sus cargos actuales, sino también para otras funciones para las cuales la persona puede ser considerada.
- Cambiar la actitud de las personas, con el fin de crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación y hacerlos más receptivos a los cambios.

4.2 ENTRENAMIENTO

En la actualidad se considera un medio para desarrollar en el individuo conocimientos, habilidades y destrezas, a fin de que sean más productivas, creativas e innovadoras y puedan contribuir mejor al logro de los objetivos organizacionales y sean cada vez más valiosas. Es una manera eficaz de agregar valor a las personas, a la empresa y a los clientes.

El entrenamiento se orienta al presente, se enfoca hacia el cargo actual y busca mejorar las habilidades y capacidades relacionadas con el desempeño del cargo.

Es importante tener en cuenta que el capital humano es la principal diferencia competitiva de las organizaciones exitosas.

4.2.1 Procedimiento

El proceso de entrenamiento es un proceso cíclico y continuo compuesto de cuatro etapas:

4.2.1.1 Diagnóstico de las necesidades de entrenamiento

Las necesidades de entrenamiento son aquellas carencias de formación profesional de las personas, es decir, la diferencia entre lo que una persona debería saber y hacer, y aquello que realmente sabe y hace.

Para determinar dichas necesidades se realizó un diagnóstico en el cual se identificaron las necesidades de capacitación y formación del personal de la empresa, con base en los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño del personal y en la encuesta de clima organizacional.

Los resultados del diagnóstico de necesidades indican que los factores como mayor deficiencia tanto a nivel operativo como administrativo se relacionan con la motivación, las relaciones interpersonales, iniciativa y razonamiento, colaboración y trabajo en equipo. Otra necesidad de capacitación esta relacionada con el nivel académico de los trabajadores del área operativa.

Para dar respuesta a las necesidades de entrenamiento presentes en el personal, la empresa gestionó con entidades como SENA, ICONTEC, ALFALIT, GECOLSA, NISSAN, CÁMARA DE COMERCIO, FENALCO, CAJASAN, GRUPO ANT, SALUDCOOP y COLMENA RIESGOS PROFESIONALES, la capacitación en aspectos académicos, técnicos, motivacionales y de salud ocupacional, con el fin de apoyar las acciones de mejora y proveer herramientas que contribuyan a

desarrollar las capacidades y aptitudes del personal y así lograr un mejor desempeño en sus labores.

4.2.1.2 Diseño del plan de entrenamiento

Después de diagnosticar las necesidades de entrenamiento, es preciso diseñar un plan de entrenamiento con herramientas de desarrollo del talento humano, a través de las cuales capacitar y formar a los empleados en diversos aspectos que contribuyan a mejorar la eficiencia y el desempeño en el trabajo.

Para el diseño del plan de entrenamiento se definieron aspectos como: quien debe entrenarse, como entrenar, en que entrenar, quien debe entrenar, donde entrenar, cuando entrenar y para que entrenar.

Las actividades de entrenamiento se ofrecerán a todo el personal de la empresa cuyas necesidades de capacitación y formación estén identificadas y cuyo uso sea indispensable para su trabajo o se relacionen con las actividades que desempeña. Para llevar el control de asistencia del personal a las actividades de capacitación y entrenamiento se diseño un formato. (Ver Anexo 17. Control Asistencia a capacitación y entrenamiento).

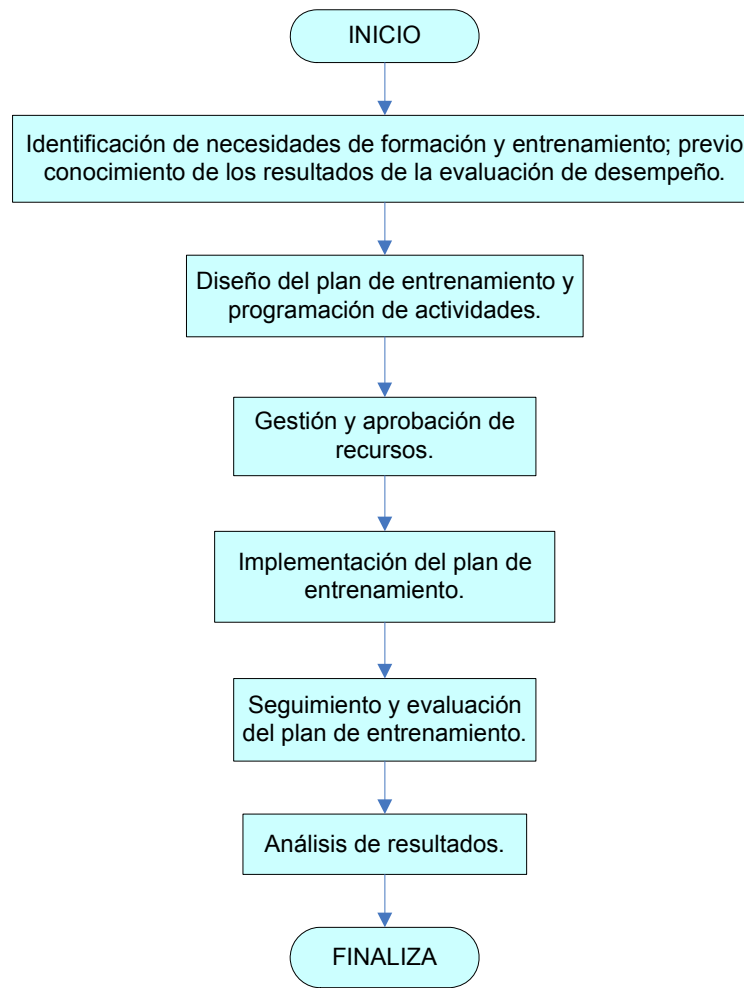
4.2.1.3 Implementación del plan de entrenamiento

Se llevaron a cabo algunas acciones formativas realizadas en el 2007 para dar respuesta a las necesidades de capacitación detectadas en los trabajadores. (Ver Anexo 18. Plan de entrenamiento 2007)

4.2.1.4 Evaluación del plan de entrenamiento

Permite evaluar la eficiencia de las acciones formativas desarrolladas y el nivel de aprendizaje adquirido por el trabajador a través de ellas. (Ver Anexo 19. Evaluación capacitación y entrenamiento).

Figura 7. Diagrama del proceso de entrenamiento de personal.



4.3 DESARROLLO PERSONAL

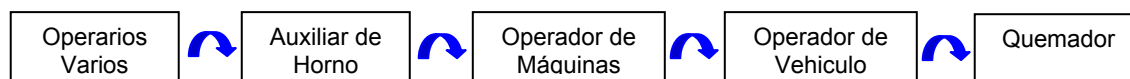
El desarrollo está más enfocado al crecimiento personal del empleado, es decir su educación y orientación hacia el futuro, que en el cargo actual.

En cuanto a los métodos de desarrollo de personas aplicados en la empresa se tienen:

4.3.1 Movimiento de personal

El movimiento de personal en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA se da de forma horizontal para algunos cargos correspondientes al área operativa, entre los cuales se encuentran operarios varios, auxiliar de hornos, operario de maquina, operario de vehiculo y quemador.

La empresa ha establecido que todo aspirante a un cargo operativo inicialmente se vincula al cargo de operarios varios, allí se analiza su desempeño y con base en el se determina si se le da la oportunidad de ocupar un cargo de igual nivel pero de mayor responsabilidad. Así:



4.3.2 Participación en cursos y seminarios externos

LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA ante la necesidad de contar con personal calificado para desempeñar cargos de mayor responsabilidad dentro de la empresa brinda la oportunidad a los directores y jefes de área de participar en eventos y seminarios con el propósito de afianzar sus conocimientos y a la vez aprovecharlos para mejorar el desarrollo de los procesos en la empresa.

5. ETAPA DE CONTROL DEL TALENTO HUMANO

Los procesos de control están relacionados con la manera de alcanzar los objetivos a través de las actividades que realizan las personas al interior de la empresa. El control de personas se hace con el fin de seguir, acompañar, orientar y mantener el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación, de tal forma que todas las áreas de la empresa operen de acuerdo con lo previsto.

En LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA los principales sistemas de control de personas se llevan a cabo a través del control de la jornada de trabajo y la evaluación de desempeño del personal.

Para llevar el control de la jornada de trabajo la empresa maneja unas hojas de tiempo en las cuales el empleado registra la hora de inicio y finalización de cada una de las actividades diarias realizadas, estas deben coincidir con los horarios de trabajo establecidos por la empresa. Conjunto a esto se realiza la verificación del cumplimiento de dichas actividades por parte del jefe inmediato.

5.1 BANCO DE DATOS Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN³²

La gestión de personas requiere utilizar bancos de datos que permitan obtener y almacenar datos de diferentes estratos o niveles de complejidad, para luego ser transformados en información. Dicha información sirve para analizar y emprender acciones encaminadas a tomar decisiones eficaces relacionadas con la gestión del talento humano en la organización.

LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA mantiene una base de datos con información de los empleados que laboran en la empresa. A cada

³² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. 2002, 1ª Edición. Pág. 422 -430.

empleado se le asigna un código y un folder en el cual se almacenan sus documentos; esta información reposa en el archivo físico de la secretaría general. Adicional a esto la estudiante en práctica gestionó la adquisición de un programa de nómina “Nomplus” en el cual se almacena información del empleado referente a: (Ver Anexo 20. Base de datos Sistema de nómina A.N.T)

- Información personal.
- Datos de admisión.
- Registros y controles de personal para efectos de pago de nómina y beneficios sociales, descuentos, etc.
- Información familiar.

Como complemento a lo anterior la estudiante en práctica diseñó una base de datos en Excel, en la cual se registra información de los aspirantes que no son elegidos en el proceso de selección pero que quedan preseleccionados para una próxima oportunidad, y de aquellas personas que se presentan normalmente en busca de una oportunidad de trabajo en la empresa. (Ver Anexo 21. Base de datos hojas de vida aspirantes preseleccionados)

5.2 INDICADORES DE GESTIÓN

Establecer el uso de indicadores de gestión es parte fundamental en el mejoramiento de los procesos, debido a que permite retroalimentar el sistema, monitorear los resultados e identificar en poco tiempo dificultades y así realizar las correcciones o ajustes que se necesiten en el momento preciso. Tenga en cuenta que lo que no se mide, no se mejora.

Para determinar si el sistema de gestión de talento humano es favorable o desfavorable, se debe crear una cultura de medición a través de la cual realizar seguimiento permanente a la gestión de cada uno de los procesos. Siempre que

se quiera medir o controlar algo, se debe realizar teniendo en cuenta la eficacia, eficiencia, efectividad y/o productividad. Solo así se garantiza la integridad de la medición.

En razón a lo anterior la estudiante en práctica diseñó unos indicadores de gestión tomando como base cada uno de los procesos del sistema de gestión de talento humano implementado en la empresa.

La persona encargada de alimentar el sistema de indicadores será el jefe de talento humano; quien además de sus funciones es responsable de calcular, analizar y hacer seguimiento de los indicadores de gestión, para ello se definirán algunos parámetros de comprobación:

- Nombre del indicador
- Objetivo del indicador expresando lo que se quiere medir.
- Formula de cálculo del índice.
- Alcance de la medición.
- Metas de gestión que se quieren lograr o mantener.
- Frecuencia con la que se realizaran las mediciones y su posterior revisión.

Se sugiere el uso de algunos indicadores de gestión a través de los cuales hacer seguimiento a los procesos del Sistema de Gestión del Talento Humano de la empresa, con el fin de mejorar continuamente el sistema.(Ver Anexo 22).
Indicadores de gestión del Talento Humano)

5.3 FINALIZACION RELACION LABORAL

Los socios de la junta directiva de LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA son los únicos encargados de tomar la decisión de pactar o finalizar una relación de trabajo.

En lo que concierne a la finalización de la relación de trabajo la estudiante en práctica estructuró y documentó con base en los literales a y b del artículo 7 del Código Sustantivo de Trabajo Decreto 2351 de 1965, las justas causas para dar por terminado unilateralmente el contrato de trabajo por parte de la empresa o por parte del trabajador. Esto con el fin de dejar consignado en el manual de gestión del Talento Humano de la empresa estas disposiciones, y a su vez, actualizar el Reglamento Interno de Trabajo.

5.3.1 Trámites

Para dar por terminado el contrato de trabajo, la empresa deberá dar aviso al trabajador con anticipación no menor a treinta (30) días a la fecha de terminación de la relación contractual sea por el vencimiento del plazo pactado para su duración o bien por haberse configurado una causa justa para darlo por terminado.

En el momento de presentarse un retiro, la parte que termina unilateralmente el contrato de trabajo debe manifestar a la otra la causal o motivo de esa determinación; luego se procederá a informar al departamento de Talento Humano, para efectos de realizar todos los trámites pertinentes a la cancelación de las prestaciones sociales.

En el departamento de Talento Humano de la empresa y en el fólter del empleado debe quedar constancia del pago de liquidación de prestaciones sociales, para luego ser archivado.

5.3.2 Indemnizaciones

- En caso de terminación unilateral del contrato de trabajo sin justa causa comprobada, por parte de la empresa o si éste da lugar a la terminación unilateral por parte del trabajador por alguna de las justas causas

contempladas en la ley, el primero deberá pagar al segundo una indemnización según los términos señalados en el Artículo 28 de la ley 789 del 2002.

- Si a la terminación del contrato, la empresa no paga al trabajador los salarios y prestaciones debidos, salvo los casos de retención autorizados por la ley o convenidos por las partes, debe pagar al trabajador la indemnización prevista en el Artículo 29 de la ley 789 del 2002.

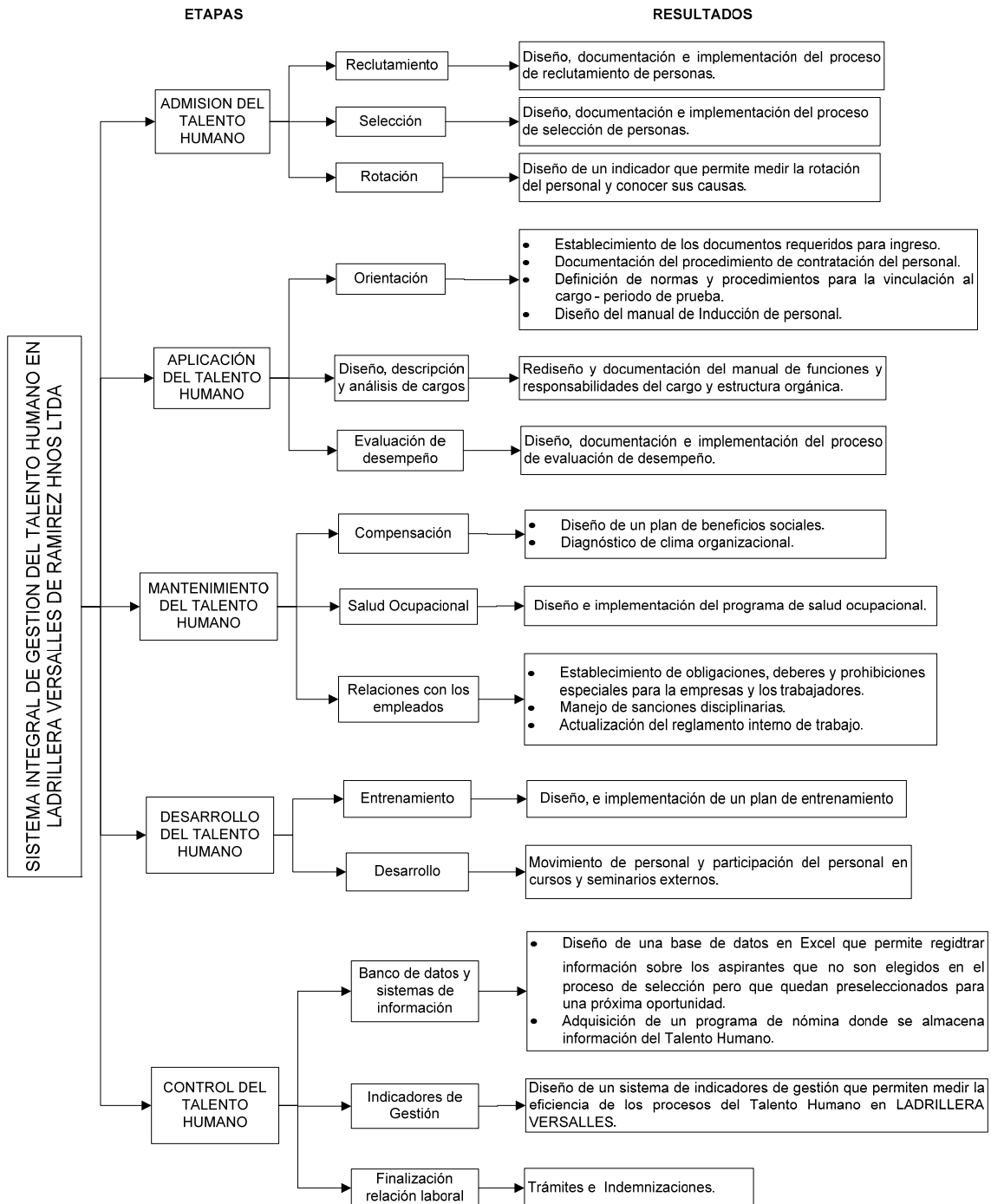
Con la terminación de la relación laboral se da inicio nuevamente a la Gestión del Talento Humano en la empresa.

CAPITULO VIII. CUMPLIMIENTO DE OBJETIVOS

OBJETIVOS PROPUESTOS	OBJETIVOS CUMPLIDOS
<p>Efectuar un diagnóstico que permita conocer de manera clara la situación actual de los procesos y procedimientos que se vienen aplicando en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HERMANOS LTDA, en cuanto al proceso de gestión del talento humano y las necesidades del mismo en la organización.</p>	<p>CAPITULO V. DIAGNOSTICO PRELIMINAR</p>
<p>Diseñar y documentar cada uno de los procesos identificados dentro del Sistema de Gestión de Talento Humano.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • CAPITULO IV. METODOLOGIA. • CAPITULO VI. PLANEACION ESTRATEGICA DEL TALENTO HUMANO. • CAPITULO VII. DISEÑO, DOCUMENTACION E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO.
<p>Analizar los diferentes cargos que conforman la empresa, con el fin de redefinir el manual de funciones, perfiles y responsabilidades, y el organigrama.</p>	<p>CAPITULO VII. DISEÑO, DOCUMENTACION E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO. Etapa de Aplicación del Talento Humano. Numeral 2.2 Rediseño del manual de funciones y organigrama.</p>
<p>Realizar un análisis del clima organizacional al interior de la empresa, de tal forma que nos permita determinar el grado de satisfacción de la fuerza laboral y nos sirva de base para diseñar un programa de motivación de personal.</p>	<p>CAPITULO VII. DISEÑO, DOCUMENTACION E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO. Etapa de Mantenimiento del Talento Humano. Numerales 3.1.2.1 Diagnostico de clima organizacional y 3.1.2.2 incentivos no financieros.</p>
<p>Diseñar e implementar un programa de mantenimiento de condiciones laborales con procesos eficaces, mejorando los subprogramas de beneficios sociales y salud ocupacional que se vienen desarrollando en la empresa.</p>	<p>CAPITULO VII. DISEÑO, DOCUMENTACION E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO. Etapa de Mantenimiento del Talento Humano. Numerales 3.1 Compensación y 3.2 Salud Ocupacional.</p>

OBJETIVOS PROPUESTOS	OBJETIVOS CUMPLIDOS
<p>Diseñar e implementar un programa de evaluación de desempeño de personal, que logre estimar el desempeño real de los trabajadores, lo que conlleva a contar con personal idóneo para realizar las funciones encomendadas en la empresa.</p>	<p>CAPITULO VII. DISEÑO, DOCUMENTACION E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO. Etapa de Aplicación del Talento Humano. Numeral 2.3 Evaluación de desempeño.</p>
<p>Diseñar un sistema de indicadores que permitan evaluar la eficacia de las actividades de los procesos del Sistema de Gestión de Talento Humano en la organización.</p>	<p>CAPITULO VII. DISEÑO, DOCUMENTACION E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO. Etapa de Admisión del Talento Humano. Numeral 1.3 Rotación de personal y Etapa de Control del Talento Humano, Numeral 5.2 Indicadores de gestión.</p>
<p>Crear herramientas informáticas de control que permitan efectuar un análisis cuantitativo y cualitativo del talento humano en la organización.</p>	<p>CAPITULO VII. DISEÑO, DOCUMENTACION E IMPLEMENTACION DEL SISTEMA DE GESTION DEL TALENTO HUMANO. Etapa de Admisión del Talento Humano. Numeral 1.3 Rotación de personal y Etapa de Control del Talento Humano, Numeral 5.1 Banco de datos y Sistemas de información.</p>

Figura 8. Diagrama cumplimiento del Sistema de Gestión de Talento Humano en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA



CAPITULO IX. CONCLUSIONES

A través del diagnóstico preliminar efectuado, se lograron identificar las necesidades básicas que tiene la empresa con respecto a la gestión del talento humano, lo que permitió encaminar el proyecto hacia el diseño y desarrollo de diferentes estrategias de mejora.

La importancia de establecer procesos de reclutamiento y selección, que propendan por la escogencia del personal idóneo, conlleva a formar un equipo de trabajo que cree valor mediante la utilización de sus habilidades y los recursos que se les proporciona. Pensando en ello, se diseñaron e implementaron los procesos de reclutamiento y selección de personas, los cuales constituyen una herramienta para guiar el accionar de los responsables de estos procesos.

Teniendo en cuenta la creación de dos cargos a nivel administrativo, se llevo a cabo el análisis y rediseño del manual de funciones y especificaciones de cargos, y la estructura orgánica de la empresa. De tal forma que los trabajadores conozcan las funciones y responsabilidades para desempeñar el cargo y así dar cumplimiento a los objetivos de la empresa.

La evaluación de desempeño realizada al personal de la empresa, refleja el nivel de cumplimiento de los requisitos del trabajo. Los empleados que obtuvieron una calificación total mayor a 4.5, recibieron por parte del jefe de talento humano y del gerente de la empresa un reconocimiento por su buen desempeño; aquellos que obtuvieron una calificación igual o mayor a 3.50 e inferior a 4.5 fueron felicitados por su buen desempeño y de inmediato se establecieron acciones de mejora.

Los resultados obtenidos por factores de evaluación tanto a nivel operativo como administrativo fueron buenos y excelentes respectivamente, lo cual indica que

aunque el nivel de desempeño del personal operativo sea adecuado, se deben buscar mecanismos para motivar al personal con el fin de que alcance un excelente desempeño, permitiendo a la vez que se cumplan a cabalidad las funciones del cargo.

La realización del estudio de clima organizacional, permitió conocer la percepción que tienen los trabajadores acerca del ambiente laboral al interior de la empresa. La medición se realizó entorno a ocho (8) variables: claridad organizacional, comunicación, condiciones de trabajo, motivación, normas, trabajo en equipo, relaciones interpersonales y responsabilidad; de las cuales se encontró que las variables motivación y relaciones interpersonales presentan un comportamiento regular, debido a que hay aspectos que afectan negativamente el ambiente laboral como lo son la falta de reconocimiento y estímulo por parte de los jefes hacia el empleado, además del hecho de que los empleados manifiestan que para evitar problemas es mejor no hacer comentarios sobre determinados sucesos aun cuando se esté en desacuerdo. Lo anterior reafirma la importancia del clima laboral como una realidad humana que implica atención y mejora permanente, porque influye directamente en la motivación y la conducta social de la persona en la empresa.

La necesidad de capacitar al personal, fue una de las estrategias que adoptó la empresa para asegurarse de que las personas tengan herramientas necesarias y puedan cumplir con las funciones y responsabilidades del cargo de manera adecuada; teniendo en cuenta que contribuir a su desarrollo significa promover y optimizar el capital que hace grande una empresa.

Ante la necesidad de reunir, almacenar, mantener y validar datos necesarios para la empresa con relación al talento humano, se adquirió un sistema de nómina que contiene información del personal activo y de aquellas personas que en algún momento laboraron en la empresa y cuyo desempeño fue adecuado, permitiéndole al departamento de talento humano disponer cuando sea necesario,

de información actualizada y fácil de obtener. Conjuntamente se diseñó una base de datos en Microsoft Excel que permitió almacenar información sobre el personal que se presenta al proceso de selección y que no fue contratado.

Se implementó el uso de indicadores de gestión a través de los cuales se hizo seguimiento permanente a cada uno de los procesos del Sistema de Gestión del Talento Humano de la empresa, además de identificar las causas por las cuales se presenta rotación de personal y así realizar las correcciones o ajustes que se necesiten en pro del mejoramiento del sistema de gestión de talento humano.

Comparando el estado inicial de los procesos de gestión del talento humano con su estado después del diseño, desarrollo e implementación de las diferentes actividades del proyecto, se puede concluir que se trabajó en la construcción y consolidación de un sistema de cambio, que sirve de base para continuar con el mejoramiento continuo de los procesos, en procura de garantizar una mayor estabilidad para el personal y un mayor cumplimiento de los objetivos.

El talento humano es vital para toda organización, esto se debe a que es la responsable de captar, desarrollar y mantener el talento humano que hace posible comercializar o producir bienes y servicios. Es por esto que el mayor reto de toda empresa es generar cambios hacia el reconocimiento y desarrollo de su capital humano, quien es el fin y no el medio del buen desempeño de la organización.

Obtener resultados satisfactorios con respecto a la gestión del talento humano, está directamente relacionado con el compromiso y la disponibilidad por parte de todo el personal, pero principalmente por parte de los directivos, quienes con su actitud de generación e implementación de propuestas, aportan significativamente al bienestar social, profesional y laboral del personal.

CAPITULO X. RECOMENDACIONES

- Dar continuidad a la aplicación de los procesos diseñados para la gestión del talento humano en LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA, con el fin de que no se desaproveche el espacio ganado a través de la práctica y por el contrario se continúe implementando la cultura de capital humano que se llevo a crear dentro de la empresa.
- Con base en los resultados obtenidos en la encuesta de clima organizacional y las actividades realizadas a lo largo del proyecto, quedaron evidenciadas las necesidades de motivación del personal. Lo anterior resalta la importancia de que el personal responsable de la planificación y orientación estratégica del talento humano desarrolle mecanismos necesarios para asegurar la permanecía de los empleados, así como su desarrollo personal. Este hecho se hace posible en la medida en que se establezcan e implementen mecanismos validos para desarrollar en los directores y jefes de área habilidades como manejo de personal y motivación, a fin de que ellos mismos busquen herramientas para lograr una comunicación efectiva que mejore el desempeño del personal, la motivación, la interacción, el sentido de pertenencia y por ende la productividad.

Es importante que la empresa tenga en cuenta el diagnóstico de clima organizacional, como marco de referencia para generar alternativas tendientes a mejorar el bienestar de los empleados en la empresa.

- Involucrar activamente a todo el personal que labora en la empresa, para el adecuado desarrollo y mantenimiento del programa de salud ocupacional, de esta forma se busca que cada uno asuma su responsabilidad en el cuidado de la salud y la seguridad.

- La empresa debe ofrecer los mecanismos para desarrollar actividades que contribuyan tanto a la capacitación como el desarrollo del personal y demás actividades que propendan por el mejoramiento de las condiciones laborales, el clima organizacional y el desempeño del personal, permitiendo que estos desempeñen su trabajo con mayor eficiencia y calidad. Lo anterior implica en ocasiones la inversión de recursos económicos y disponibilidad de tiempo por parte de la empresa.
- Finalmente, es responsabilidad de los altos directivos y la dirección de talento humano, tomar conciencia para llevar a cabo las mencionadas sugerencias, pero en manos de todos los miembros de LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA está el desarrollo de un ambiente laboral favorable, acorde con los intereses y necesidades del personal y de la empresa, considerando a la empresa como un equipo de trabajo enfocado hacia la consecución de la misión y el progreso organizacional, y como una familia que comparte un espacio físico, donde las profesiones o actividades de cada uno se complementan.

BIBLIOGRAFIA

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del Talento Humano. McGraw Hill. 2002, 1ª Edición.

Código Sustantivo del Trabajo.

LINCON L., Chao. Estadística para las ciencias administrativas. McGraw Hill, 3ª Edición.

CARMONA V., Fernando. Gestión del recurso humano en la empresa. Tecnopres Ediciones.

GUELLERMAN, Saul W. Motivación y productividad. Editorial Diana S.A. México.

DESSLER, Gary. Administración de personal. Prentice Hall. 6ª Edición.

McGREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. McGraw Hill. Bogotá. 1994.

GUIA TECNICA COLOMBIANA GTC 34. Guía estructura básica del programa de Salud Ocupacional.

Buscadores:

www.google.com

www.monografias.com

www.gestiopolis.com

ANEXOS

Anexo 1. Encuesta de Sistema de Gestión Talento Humano

SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO

Los temas a tratar hacen referencia a los procesos de reclutamiento, selección, inducción, evaluación, capacitación, desarrollo, compensación y programas de incentivos relacionados con el Talento Humano en Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda. Todo lo que usted nos exprese es muy importante para nuestro estudio, el cual busca entender la situación actual en relación con sus condiciones laborales.

Cargo: _____

Nivel de estudios: _____

1. ¿Qué conocimiento tiene sobre el proceso de reclutamiento o convocatoria para ocupar un cargo determinado? ¿Cuál fue la experiencia vivida en la empresa con respecto a este proceso?

- Que la persona cumpla con las expectativas y requisitos de la empresa y que esté en capacidad de desempeñar las actividades que la empresa desarrolla.
- Se hace una capacitación de inicio e informan sobre lo que hay que hacer.
- No hay ningún proceso de convocatoria.

2. ¿A través de qué medios se entero de la existencia de la vacante en la empresa?

- Clasificados
- Contacto con otra persona
- Recomendación de trabajadores
- Bolsa de empleo del SENA

3. ¿Considera que fue adecuado este proceso de reclutamiento? ¿Se debería mejorar? ¿En qué forma?

4. ¿Qué opina del proceso de selección que experimento al ingresar a la empresa?

- No se realizó proceso de selección
- El proceso es bueno/adecuado
- Se tiene en cuenta el entusiasmo que se demuestre, el dinamismo, los criterios y capacidad de una persona para trabajar.
- El proceso es regular / no adecuado.

5. ¿Qué cargo ocupa la persona que realizó el proceso de selección?

- Gerente
- Jefe de área
- Junta de Socios
- No aplica

6. ¿Qué métodos de selección fueron utilizados por la empresa para la escogencia del candidato según las necesidades del cargo?
- Hoja de vida
 - Hoja de vida + simulación de actividades
 - Hoja de vida + entrevista
 - Hoja de vida + entrevista + prueba psicológica
 - Otros
7. ¿Considera usted que la asignación de personal a un cargo de cualquier nivel en la empresa se realiza teniendo en cuenta una identificación previa de criterios, requisitos o perfiles del cargo o de qué manera considera que se hace esta asignación?
-
-
8. ¿Tiene conocimiento de los aspectos generales de la empresa?
- Si. Se tiene conocimiento de la misión, visión, valores, principios corporativos, organigrama, política de calidad, políticas y demás aspectos relacionados con la institución.
 - No. La misión, visión, valores, principios corporativos, organigrama, política de calidad, políticas de trabajo y demás aspectos relacionados con la institución no se dan a conocer.
9. ¿Cuándo ingreso a la empresa se le hizo entrega de algún instructivo donde se mencionara los aspectos generales de la empresa y las especificaciones y funciones del cargo a ocupar?
- Si le entregaron un documento mencionando los aspectos generales de la empresa, con las funciones y responsabilidades del cargo.
 - No hicieron entrega de ningún documento, pero se dieron algunas instrucciones verbales.
 - No se entrego ningún documento o instructivo, pero se tiene conocimiento de las funciones y de sus responsabilidades del cargo por la experiencia.
10. ¿Qué opinión tiene del proceso que se aplica para evaluar el desempeño del trabajador en su labor y como se desarrollan?
- Son buenas pues a través de las evaluaciones se conocen las fallas que se deben mejorar.
 - Las evaluaciones de desempeño que se realizan son muy subjetivas, deberían mejorarse.
 - Las evaluaciones de desempeño que se realizan con encuestas a los usuarios y buzón de sugerencias.
 - Las evaluaciones de desempeño se realizan mediante auditorias
 - No se realizan evaluaciones de desempeño
 - Otros.
11. ¿Con que frecuencia se realiza la evaluación del desempeño al personal?
- No se sabe / no responde
 - No existe un calendario de evaluación
 - Cada mes

- Cada 6 meses
- Anualmente

12. ¿Qué opina de las capacitaciones realizadas al personal que labora en la empresa.

- Las capacitaciones son buenas y contribuyen al mejoramiento.
- No se realizan capacitaciones
- Deben realizarse capacitaciones que tengan relación con los cargos desempeñados.
- El horario resulta incómodo porque ocupan horas en donde hay que estudiar o se debería estar en el hogar.
- Otros

13. ¿Los programas de capacitación de la empresa obedecen realmente a las necesidades del personal para alcanzar un mejor desempeño de su cargo?


- Si.
- No.

14. ¿Qué opinión le merece el sistema de compensación de Ladrillera Versalles en cuanto al salario devengado, incentivos, bonificación y demás que se manejen en la empresa

- Es bueno
- La remuneración la pagan tarde.
- No hay incentivos y se debe motivar con integración, bonificaciones y actividades.
- Otros.

15. OBSERVACIONES: Si considera que hay aspectos que no se han tocado en este cuestionario de entrevista y cree que debería profundizar en ello, le agradecemos nos haga conocer su opinión.

Anexo 2. Solicitud de personal


	LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA	Código: LV-FR-10- 03
	SOLICITUD DE PERSONAL	Edición: 01
		Página: 1 de 1

1. INFORMACION GENERAL	
Denominación del Cargo: _____ Área Solicitante: Administrativa <input type="checkbox"/> Operativa <input type="checkbox"/>	No. Personas Solicitadas: ____
Jefe Inmediato Solicitante: _____	Fecha Solicitud: _____
Origen de la vacante: Creación del Cargo <input type="checkbox"/> Reemplazo <input type="checkbox"/> Reestructuración del Cargo <input type="checkbox"/> Otro <input type="checkbox"/> _____	
Motivo de la vacante: Renuncia <input type="checkbox"/> Promoción o traslado <input type="checkbox"/> Cancelación Contrato <input type="checkbox"/> Aumento de personal <input type="checkbox"/> Vacaciones <input type="checkbox"/> Incapacidad <input type="checkbox"/> Licencia de Maternidad <input type="checkbox"/>	
Persona que desempeñaba el cargo: _____ Tipo de Contrato: Fijo <input type="checkbox"/> Indefinido <input type="checkbox"/> Por labor contratada <input type="checkbox"/> Aprendizaje <input type="checkbox"/>	
Fecha de Inicio: _____	Fecha de Terminación: _____

2. PRINCIPALES FUNCIONES DEL CARGO
<hr/> <hr/> <hr/> <hr/>

Anexa Candidatos: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Observaciones: <hr/> <hr/>
Firma del solicitante _____

Anexo 3. Especificaciones del cargo.

	LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA	Código: LV-FR-10-04
	ESPECIFICACIONES DEL CARGO	Edición: 01
		Página: 1 de 1

1. INFORMACION DEL CARGO			
Denominación del Cargo: _____		Fecha: _____	
Área:	Administrativa <input type="checkbox"/>	Operativa <input type="checkbox"/>	Jefe de Área: _____
2. DESCRIPCIÓN DEL CARGO			
Funciones del cargo: _____ _____			
3. CRITERIOS DE SELECCIÓN			
REQUISITOS INTELECTUALES			
Educación Mínima: Básica Primaria <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Profesional <input type="checkbox"/>			
Experiencia: Ninguna <input type="checkbox"/> 0 - 1 año <input type="checkbox"/> 1-2 años <input type="checkbox"/> 2 años ó más <input type="checkbox"/>			
Formación: Ninguna <input type="checkbox"/> Contable <input type="checkbox"/> Mantenimiento <input type="checkbox"/> Informática <input type="checkbox"/> Ventas <input type="checkbox"/>			
HABILIDADES			
	Alto	Medio	Bajo
Comunicación:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Iniciativa y Creatividad:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Relaciones con los demás:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Manejo de Maquinas y equipos:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Trabajo en Equipo:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Aprendizaje Rápido:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RESPONSABILIDAD			
Personal a cargo <input type="checkbox"/> Recursos Económicos <input type="checkbox"/> Información <input type="checkbox"/> Maquinaria y Equipos <input type="checkbox"/>			
CAPACIDAD FISICA			
	Alto	Medio	Bajo
Esfuerzo Físico:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esfuerzo Mental:	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONDICIONES DE TRABAJO			
Ambiente de trabajo: Normal <input type="checkbox"/> Altas Temperaturas <input type="checkbox"/>			
Riesgos: Físicos <input type="checkbox"/> Mecánicos <input type="checkbox"/> Químicos <input type="checkbox"/> Ergonómicos <input type="checkbox"/> Psicolaborales <input type="checkbox"/>			

Anexo 4. Modelo entrevista de selección

MODELO ENTREVISTA DE SELECCION

El modelo de entrevista se diseñó con el fin de servir de guía al entrevistador. Es importante tener en cuenta que no se requiere realizar todas las preguntas que se han determinado para la entrevista de selección, sino efectuar las que se ajusten a cada situación. La entrevista se desarrollará por etapas:

Ambientación

En esta etapa el entrevistador intentará romper el hielo y crear un ambiente de aceptación y diálogo entre él y el entrevistado. Para ello el entrevistador deberá mostrarse amable, teniendo en cuenta que el candidato usualmente es una persona a la que no se conoce.

Saludo:

Buenos días (tardes) ¿Cómo esta?

Siéntese por favor

El entrevistador debe presentarse con el candidato e informar cual es el cargo vacante.

Información General

En esta etapa se confirmará la información personal del candidato plasmada en su hoja de vida.

Información Académica

En esta etapa se averiguará sobre los estudios realizados por el candidato, con el fin de extraer la mayor información relacionada con las habilidades desarrolladas durante la época de estudio. En esta etapa se realizarán preguntas tales como:

- ¿Porque no terminó sus estudios?
- ¿ Le gustaría terminar sus estudios?
- ¿Porque escogió esa carrera?
- ¿Cuál es su objetivo profesional?, ¿Cómo piensa conseguirlo?
- ¿Cuál cree que puede ser la dificultad más grande al pasar de la vida de estudiante a la vida laboral?

- ¿Hace cuanto tiempo termino de estudiar?, ¿Podría contarme como le ha ido desde ese momento hasta hoy?
- ¿Ha realizado cursos o seminarios para complementar su formación?

Información Laboral

En esta etapa se preguntará sobre la experiencia laboral del entrevistado, su comportamiento en el trabajo y sus meritos. Las preguntas a realizar son:

- Coménteme brevemente que actividades realizaba en sus anteriores trabajos.
- ¿Cuál de sus trabajos anteriores le gusto más?
- ¿Qué dificultades ha tenido en su(s) trabajo(s)?
- ¿Qué puesto ha sido el último que ha desempeñado?
- ¿Por qué se retiro de su último empleo?
- ¿Con qué clase de personas le gustaría trabajar?
- En su trabajo ¿prefiere realizar actividades solo o en grupo?
- Según su opinión ¿qué relación debe existir entre un jefe y su colaborador inmediato?
- ¿Qué considera usted que se necesita para ascender en una empresa?
- ¿Realiza algún trabajo complementario?

Información Familiar

En esta etapa se realizarán preguntas de carácter personal con el fin de conocer como se encuentra conformado su núcleo familiar.

- ¿Con quién vive?
- ¿A qué se dedican sus padres?
- ¿Tiene hermanos? ¿Cuántos?
- ¿A qué se dedican sus hermanos?
- ¿Tienen personas a su cargo? ¿Cuántas?
- Si está casado ¿A qué se dedica su esposo (a)?
- ¿Actualmente tiene algún familiar trabajando en la empresa?

Información Personal


En esta parte se efectuarán preguntas relacionadas con la personalidad del entrevistado.

- ¿Tiene cumplido el servicio militar?
- ¿Qué hace en su tiempo libre?
- ¿En tres palabras como se definiría usted?
- ¿Qué conoce acerca de la empresa?
- ¿Cuáles son sus expectativas frente al cargo?
- ¿Porque cree que usted es la persona más idónea para ocupar el cargo?
- ¿Su decisión de trabajar en esta empresa se debe exclusivamente a una necesidad económica?
- ¿Cuál es su aspiración salarial?

Cierre

Por último el entrevistador proporcionará al entrevistado información general sobre la empresa, información referente a la relación laboral entre la empresa y el empleado, sus beneficios, prestaciones, políticas, etc.; y una descripción general sobre las funciones a realizar en la empresa para así despejar cualquier expectativa equivocada que pueda llegar a formarse el entrevistado.

Anexo 5. Verificación post – entrevista

	LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA	Código: LV-FR-10-05
	VERIFICACION POST- ENTREVISTA	Edición: 01
		Página: 1 de 1

INFORMACION GENERAL			
Nombre del Aspirante: _____			
Cedula de Ciudadanía: _____		Edad: _____	
Dirección: _____		Teléfonos: _____	
Estado Civil: _____		Nombre del entrevistador: _____	
ASPECTOS PERSONALES			
Presentación Personal:			
Excelente	<input type="checkbox"/>	Adecuada	<input type="checkbox"/>
		Deficiente	<input type="checkbox"/>
Modales:			
Excelente	<input type="checkbox"/>	Adecuada	<input type="checkbox"/>
		Deficiente	<input type="checkbox"/>
Expresión Verbal:			
Firme y segura	<input type="checkbox"/>	Clara y precisa	<input type="checkbox"/>
		Confusa e imprecisa	<input type="checkbox"/>
Relación Interpersonal:			
Comunicativo y abierto	<input type="checkbox"/>	Retraído y tímido	<input type="checkbox"/>
		Respetuoso	<input type="checkbox"/>
		Conflictivo	<input type="checkbox"/>
Aspiración salarial: _____			
HISTORIA LABORAL			
¿Presenta estabilidad laboral?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Ha estado desempleado?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
¿Los motivos del retiro son válidos para cambiar de empleo?		Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>
EXPECTATIVAS LABORALES			
Claras y precisas	<input type="checkbox"/>	Carece de ellas	<input type="checkbox"/>
		Confusas	<input type="checkbox"/>
Dudosas y escépticas	<input type="checkbox"/>	Confianza y seguridad	<input type="checkbox"/>
INFORMACION FAMILIAR			
Nombre de la Madre: _____		Ocupación: _____	
Nombre del Padre: _____		Ocupación: _____	
Nombre del Cónyuge: _____		Ocupación: _____	
Número de Hijos: _____		Número de Hermanos: _____	
OBSERVACIONES:			

CONCEPTO:			
Altamente Opcionado	<input type="checkbox"/>	Opcionado bajo condiciones	<input type="checkbox"/>
		Descartado	<input type="checkbox"/>

Anexo 6. Pruebas de conocimiento

LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HERMANOS LTDA. Prueba de Conocimiento

FECHA: _____ ASPIRANTE AL CARGO DE: _____

NOMBRE DEL ASPIRANTE: _____

1. Señale con una X la naturaleza a la cual corresponden las siguientes cuentas:

	DEBITO	CREDITO
a. Caja		
b. Bancos		
c. Cuentas por pagar		
d. Proveedores		
e. Clientes		
f. Inversiones		
g. Inventarios		
h. Servicios públicos		
i. Servicio Mantenimiento		
j. Depreciación		
k. IVA en compras		
l. IVA en ventas		
m. Servicio taxi, buseta		
n. Arrendamientos		
o. Gastos por honorarios		
p. Seguros		
q. Gastos por aportes parafiscales		
r. Ingreso por arrendamiento		
s. Devolución en compras		
t. Compra maquinaria		
u. Compra edificaciones		

2. Contabilice la siguiente compra:

a. La empresa Ladrillera Versalles adquiere para su área de mantenimiento, mercancía por valor de \$2.000.000 más IVA, abona el 30% en efectivo, a la fecha y el saldo lo cancela a 30 días, con cheque. Somos régimen común.

b. La empresa cancela su nómina de 1 empleado así:

Salario devengado: Pedro Pérez \$450.000
Contabilizarla y calcular aportes parafiscales y provisión de prestaciones sociales.

3. La empresa realiza la siguiente transacción con un régimen simplificado. Contabilizarla y escribir que documentos se deben solicitar al proveedor.

- a. El Ingeniero Carlos Díaz, nos presta sus servicios de mantenimiento a los computadores por valor de \$830.000, se le cancela en efectivo.
 - b. Compramos mercancía sin factura a una persona natural, para que el gasto sea deducible ¿qué documentos debemos solicitar o elaborar?
4. Todos los meses se cancela interés vencido por cuentas por pagar existentes al 2.35%, realizar la causación en la fecha que corresponda y la cancelación de los mismos el día 15 del mes.
- a. Jaime Gómez \$5'000.000
5. Todos los meses se realizan gastos fijos de:
- a. Honorarios Contador \$450.000
 - b. Servicio energía Administración \$153.500
 - c. Servicio Telefónico Administración \$ 154.000

Hacer las causaciones en el mes de Octubre.

6. El día 30 de julio la empresa debe cancelar las siguientes facturas.
- a. Compra de repuestos para maquinaria y equipo a la empresa xxxxxxx (régimen Común) por valor de 3.285.426 incluido el IVA.
 - b. Compra elementos de papelería para administración por valor de \$150.238 (régimen común)
7. Realizar una solicitud del cargo a la Ladrillera Versalles.

BUENA SUERTE

LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA

Prueba de Sistemas

FECHA: _____ ASPIRANTE AL CARGO DE: _____

NOMBRE DEL ASPIRANTE: _____

Calificación

Sistema Operativo

- | | |
|--|--------------------------|
| 1. ¿Qué es un sistema operativo? | <input type="checkbox"/> |
| 2. ¿Cómo se busca un archivo en Windows? | <input type="checkbox"/> |
| 3. ¿Cómo se crea una carpeta bajo Windows? | <input type="checkbox"/> |

Word

- | | |
|---|--------------------------|
| 4. ¿Qué es Word? | <input type="checkbox"/> |
| 5. Crear un documento con la siguiente información: | <input type="checkbox"/> |

Tema: Mis expectativas laborales

Tipo de letra: Tahoma

Tamaño de letra: 16

Color: Rojo

Fondo: Azul

Al inicio del primer párrafo, utilizar letra capital.

- | | |
|---|--------------------------|
| 6. Cree una carpeta con su nombre en mis documentos, y guarde el archivo con el nombre de "Prueba I". | <input type="checkbox"/> |
|---|--------------------------|

Excel

- | | |
|---|--------------------------|
| 7. ¿Qué es Excel? | <input type="checkbox"/> |
| 8. Crear un documento con la siguiente información: | <input type="checkbox"/> |

Tema: Tabla con las siguientes columnas: ingreso base, horas extras, subsidio de transporte. Descuentos, anticipo, aportes, neto a pagar. Los datos son:

Ingreso Base: \$433.700

Horas extras: 10 horas diurnas (calcular valor)

Subsidio de transporte: \$ 50.800

Descuentos:

 Anticipo \$ 100.000

 Aporte para salud: 12.5 %

 Aporte pensión: 13.5%

 Establecer Neto a pagar

Los cálculos se deben realizar para un total de 10 trabajadores.

Tipo de letra: Times New Roman

Tamaño de letra: 12


Formato de celdas: con símbolos según correspondan y dos decimales.

9. Enviar los dos anteriores archivos por correo electrónico a la siguiente dirección:

saigale@hotmail.com con copia a litmi22@gmail.com. Imprimir constancia de envío de los archivos.

PUNTAJE TOTAL


Anexo 7. Verificación de referencias

	LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA	Código: LV-FR-10-08
	VERIFICACION DE REFERENCIAS	Edición: 01
		Página: 1 de 1

REFERENCIAS LABORALES				
Nombre de la Empresa	Jefe Inmediato	Concepto	Volvería a contratar	
			Si	No

REFERENCIAS PERSONALES		
Nombre	Parentesco	Concepto

Anexo 8. Evaluación del aspirante

	LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA	Código: LV-FR-10-06
	EVALUACION DEL ASPIRANTE	Edición: 01
		Página: 1 de 1

Cargo Operativo:

Nombre del Aspirante:

FACTORES	BASE (%)	PUNTAJE FACTOR	PUNTAJE PARCIAL	OBSERVACION
Presentación Personal	10			
Nivel de Educación	20			
Experiencia Laboral	35			
Habilidad de Expresión	10			
Exámenes Médicos	25			
PUNTAJE TOTAL	100			

Parámetros de evaluación:


a) Puntaje por Factor:

Calificación	Valoración
1	Deficiente
3	Adecuado
5	Excelente

b) Puntaje Parcial: Se obtiene de multiplicar el puntaje obtenido por el porcentaje de base asignado al factor.

c) Puntaje Total:

Rango	Evaluación
5.0 – 3.67	Se acepta
3.66 – 2.33	Se acepta bajo condiciones
2.32 – 1.0	Se rechaza

	LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA	Código: LV-FR-10-07
	EVALUACION DEL ASPIRANTE	Edición: 01
		Página: 1 de 1

Cargo Administrativo:

Nombre del Aspirante:

FACTORES	BASE (%)	PUNTAJE FACTOR	PUNTAJE PARCIAL	OBSERVACION
Presentación Personal	10			
Nivel de Educación	20			
Experiencia Laboral	35			
Habilidad de Expresión	10			
Prueba de Conocimiento	25			
PUNTAJE TOTAL	100			

Parámetros de evaluación:

d) Puntaje por Factor:

Calificación	Valoración
1	Deficiente
3	Adecuado
5	Excelente

e) Puntaje Parcial: Se obtiene de multiplicar el puntaje obtenido por el porcentaje de base asignado al factor.

f) Puntaje Total:

Rango	Evaluación
5.0 – 3.67	Se acepta
3.66 – 2.33	Se acepta bajo condiciones
2.32 – 1.0	Se rechaza

Anexo 9. Manual de Inducción

MANUAL DE INDUCCIÓN LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA

OBJETIVO

Brindarle al nuevo empleado un mayor conocimiento sobre las actividades que realiza la empresa, los productos que ofrece y las normas establecidas para su normal desarrollo. Este instructivo le será de apoyo para su integración al trabajo; aquí encontrará las pautas necesarias para que su permanencia en la empresa y el desempeño de su labor sea siempre la mejor.

Es de vital importancia para la empresa y para el nuevo trabajador, que exista claridad sobre sus deberes, derechos y beneficios como empleado. La inducción al cargo será realizada por el jefe inmediato del cargo a ocupar. Cualquier punto que requiera explicación, consúltelo con su jefe inmediato.

BIENVENIDA

LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA le brinda una cordial bienvenida a nuestra familia, de la cual usted forma parte desde este momento.

Deseamos que usted sea miembro activo de este equipo de trabajo y que su labor en la empresa le brinde la oportunidad de enriquecer su formación personal, mejorar su nivel y calidad de vida y el de su familia. De la misma forma que su valiosa colaboración nos permite brindar a nuestros clientes productos de alta calidad y excelente atención.

GENERALIDADES

Reseña Histórica

El trazado de la vía San Gil - Mogotes en la década de 1930, cercenó la pequeña finca de Pablo Emilio Ramírez Suárez, ubicada en la vereda Versalles a la altura del kilómetro 7 que se convirtió, por su abandono, en refugio de ganado vagabundo y en un lote baldío apetecido por invasores ocasionales. La amenaza de invasión de este predio hizo que este pequeño agricultor y sus hijos Gustavo y Roberto empezaran a buscar la forma de protegerlo. Las condiciones erosivas que durante muchos años habían atacado al suelo, ponían de manifiesto una rica mina de arcilla.

En marzo de 1972 surgió una alfarería artesanal con miras a fabricar el tradicional tolete y la ancestral teja de barro. Se inició con una ramada o caney construido de 50 metros cuadrados, una alberca redonda de 3 metros de diámetro por 40 centímetros de profundidad y un horno de 2.5 metros de diámetro para quemar con leña los productos elaborados artesanalmente. Dichos productos eran elaborados en gaveras o moldes de madera sin más equipo que los pies del alfarero para pisar la mezcla de tierra y agua amasando el barro, y las manos del mismo que daban formas en las gaveras a los pequeños bloques rectangulares que se convertirán en ladrillo tolete o ladrillo macizo, después de quemarlos en el horno de leña.

Posteriormente en 1976 se unió otro hermano, Antonio Ramírez quien pensó en dejar de lado la forma artesanal del trabajo, transformando una sociedad de hecho por la constitución de una sociedad limitada el 12 de diciembre de 1977 y se decidió implementar una forma mecanizada para producir ladrillos huecos de diversas formas y tamaños. Su apellido es hoy la razón social de la empresa LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA.

Para 1977 se inicia la construcción de la primera ramada para el montaje de la primera máquina extrusora apta para producir cualquier forma y tamaño de materiales para muros, pisos, entrepisos y cubiertas.

En los años siguientes complementaron con nuevas máquinas la línea de producción y la forma de secar y cocer los productos en hornos utilizando el carbón mineral como combustible.

Cuenta con una licencia de exploración y explotación de arcillas del Ministerio de Minas y Energía, y Licencia Ambiental emitida por la Corporación Autónoma de Santander CAS.

Para el año 2001 LADRILLERA VERSALLES ingresó al programa Expo Pyme apoyado por el Ministerio Comercio Exterior, la Gobernación de Santander y el Centro de Desarrollo Empresarial, elaborando un plan exportador y un plan de acción interna.

Durante este tiempo la empresa ha seguido haciendo inversiones en su infraestructura buscando así mejorar continuamente y satisfacer a los clientes en el tiempo más corto posible.

Conjuntamente a la planta de producción hubo evolución en la parte administrativa, las ventas iniciales se desarrollaban en la pequeña finca de Pablo Emilio; viendo así la necesidad de estar cerca de los clientes se abre la primera oficina en San Gil de Ladrillera Versalles en 1980, en un pequeño local de la carrera 9 con calle 10, posteriormente se ubica en la carrera 10 con calle 10 y para mayor comodidad de sus clientes, se traslada a la carrera 9 número 9 111/ 115, sede propia, desde julio de 2000.

El 3 de noviembre del 2004 Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda. recibe del ICONTEC la Certificación del Sistema de Gestión de Calidad de acuerdo a la norma ISO 9001:2000 aplicable a las actividades de producción y venta de materiales para la construcción fabricados en arcilla cocida.

Es gratificante presentar una realidad que nace de un sueño y una necesidad de luchar por algo tan entrañable como la noble tierra que el creador como artesano moldeara y, en un acto infinito de su creación, diera vida a un puñado de barro.

Misión

Nuestra misión es ser líderes en la producción y comercialización de materiales destinados a la construcción de espacios útiles y confortables, empleando para su elaboración la nobleza de la arcilla, mejorando continuamente la calidad de los productos para colocarlos más allá de las fronteras nacionales, apoyados en el talento humano y en el aprovechamiento de recursos económicos y tecnológicos dentro de un desarrollo sostenible.

Visión

Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda será para el año 2010 la empresa líder del departamento en la fabricación y comercialización de materiales de arcilla para la construcción, mejorando continuamente sus procesos hasta obtener productos de excelente calidad, buscando crecimiento y rentabilidad, con el fin de garantizar la calidad de vida de los miembros de la organización y de sus clientes.

Política de Calidad

Es política de calidad de Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda mejorar continuamente la calidad de los productos para lograr la plena satisfacción de las necesidades de los clientes, optimizando la productividad, teniendo en cuenta el talento humano y los recursos tecnológicos, manteniendo la mejor relación con la naturaleza por medio del desarrollo sostenible.

Principios Corporativos

- Responsabilidad
- Calidad
- Variedad de productos
- Experiencia
- Productividad y liderazgo

- Cumplimiento
- Talento humano
- Eficacia y eficiencia

Valores Corporativos

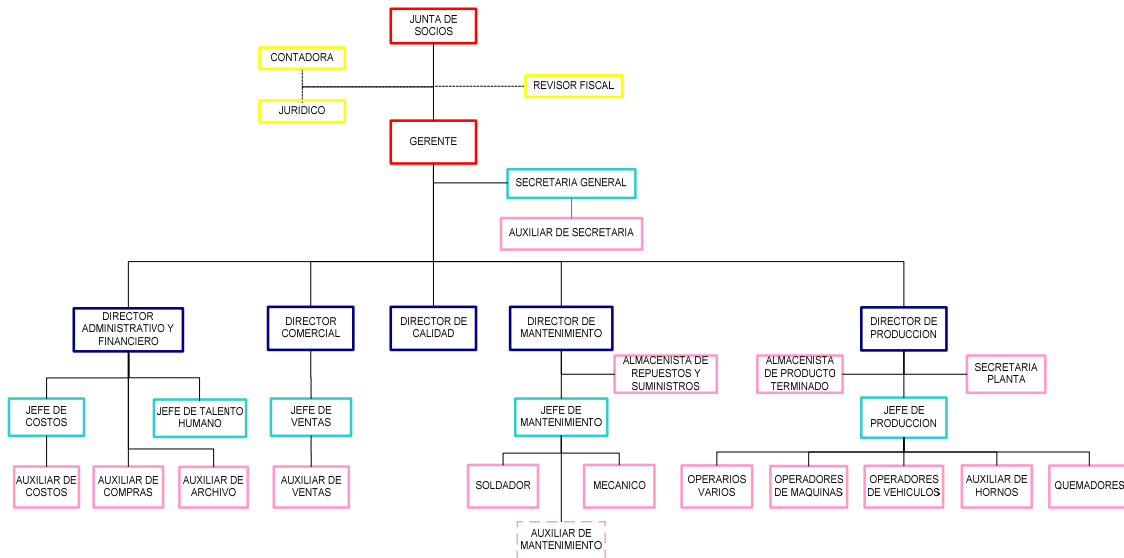
- Compañerismo
- Trabajo en equipo
- Respeto
- Organización
- Compromiso con el medio ambiente y la comunidad
- Valores familiares
- Sentido de pertenencia
- Honestidad

Estructura Organizacional

Con el fin de que usted pueda conocer las áreas y cargos que existen actualmente en LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA le presentamos a continuación el organigrama de la empresa.



Organigrama ladrillera Versalles de Ramírez, Hermanos Ltda.
Fecha de actualización: Agosto 2007



CONTRATO DE TRABAJO

Cumplidos los requerimientos exigidos por la empresa, se podrá formalizar su contrato de trabajo, el cual se encuentra regido por las normas legales establecidas por el Ministerio de Trabajo y las cláusulas que la empresa considera son necesarias para el buen desarrollo de sus funciones.

Como empleado de LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA obtendrá las prestaciones sociales establecidas por la ley, además de la afiliación a seguridad social en salud, fondo de pensiones y cesantías, administradora de riesgos profesionales y caja de compensación familiar.

Para su vinculación como nuevo trabajador se firmará un contrato de trabajo a término fijo por un periodo de tres meses, tiempo durante el cual se evaluará el grado de adaptación de la persona y rendimiento en el cargo, además del interés mostrado en el desarrollo de sus actividades. Una vez terminado este periodo se determinará si continua laborando en la empresa dependiendo del concepto emitido por el jefe inmediato al Jefe de Talento Humano.

HORARIO DE TRABAJO

El horario de trabajo establecido para el desarrollo de sus labores en LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA, se expresa a continuación:

Personal Administrativo:

Lunes a Viernes:	En la mañana	7:30 a.m. - 12:00 m.
	En la tarde	2:00 p.m. - 6:00 p.m.
Sábado:	En la mañana	7:30 a.m. - 12:00 m.

Personal de Planta:

- Turno Ordinario

Lunes a Viernes :	Entrada 6:45 a.m. - Salida 4:00 p.m.
Sábado:	Entrada 6:00 a.m. - Salida 12:00 m.

Distribuido así:

Lunes a Viernes:	De 6:45 a.m. a 9:00 a.m. - De 9:30 a.m. a 12:30 p.m.
	De 1:00 p.m. a 3:00 p.m. - De 3:15 p.m. a 4:00 p.m.
Sábado:	De 6:00 a.m. a 9:00 a.m. - De 9:30 a.m. a 12:00 m.

- Turno Rotativo

Lunes a Viernes: Entrada 4:00 p.m. - Salida 12:30 a.m.

Sábado: Entrada 6:00 a.m. - Salida 12:00 m.

Distribuido así:

Lunes a Viernes: De 4:00 p.m. a 9:00 p.m. - De 9:30 p.m. a 12:30 a.m.

Sábado: De 6:00 a.m. a 9:00 a.m. - De 9:30 a.m. a 12:00 m.

La jornada laboral para el personal de la planta está contemplada de ocho (8) horas, pero podrá aumentarse hasta diez (10) horas según resolución del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social mediante la cual se autoriza un trabajo suplementario o de horas extras. El trabajo suplementario no podrá exceder de doce (12) horas semanales.

Personal Hacienda:

Lunes a Viernes: Entrada 6:30 a.m. – Salida 5:00 p.m.

Sábado: Entrada 6:30 a.m. – Salida 2:30 p.m.

Distribuido así:

Lunes a Viernes: De 6:30 a.m. a 8:30 a.m. - De 9:00 a.m. a 10:30 a.m.

De 10:50 a.m. a 12:30 p.m. - De 1:20 p.m. a 2:30 p.m.

De 3:00 p.m. a 5:00 p.m.

Sábado: De 6:30 a.m. a 8:30 a.m. - De 9:00 a.m. a 10:30 a.m.

De 10:50 a.m. a 12:30 p.m. - De 1:20 p.m. a 2:30 p.m.

REGLAMENTO INTERNO DE TRABAJO

LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA. cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo, el cual se encuentra publicado en las áreas de trabajo, con fin de que el empleado lo observe y exprese sus inquietudes sobre el mismo.

Recuerde que cuando firma su contrato laboral, se compromete a cumplir con todas las normas establecidas por la empresa y el no cumplimiento de estas conducirá a la respectiva sanción

estipulada en dicho reglamento. Usted podrá disponer del Reglamento de Trabajo en el momento que lo desee.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

Para determinar el rendimiento del trabajador, LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA realiza periódicamente la evaluación de desempeño a su personal, a fin de llevar un control que permita mejorar día a día la empresa.

Con la evaluación de desempeño se busca corregir las fallas que se presentan para lograr un mayor y mejor rendimiento de sus empleados, permitiéndole de esta forma continuar siendo miembro de la familia LADRILLERA VERSALLES.

SEGURIDAD INDUSTRIAL

LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA cuenta con un Programa de Salud Ocupacional que comprende los subprogramas de higiene, seguridad industrial y medicina preventiva, regidos por el Ministerio de Protección Social, el cual se encuentra a disposición del trabajador en el momento que lo desee.

La empresa cuenta con un comité paritario de salud ocupacional COPASO, integrado por dos representantes de la empresa y dos de los trabajadores.

MEDIDAS DE DISCIPLINA Y SEGURIDAD

Para mantener un ambiente de seguridad y orden, LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA ha establecido en su reglamento interno de trabajo el cumplimiento de algunas medidas disciplinarias.

Deberes de los trabajadores:

- Respeto y subordinación a los superiores.
- Respeto a sus compañeros de trabajo.
- Procurar completa armonía con sus superiores y compañeros de trabajo en las relaciones personales y en la ejecución de labores.
- Guardar buena conducta en todo sentido y obrar con espíritu de leal colaboración en el orden moral y disciplina general de la empresa.
- Ejecutar los trabajos que le confíen con honradez, buena voluntad y de la mejor manera posible.

- Hacer las observaciones, reclamos y solicitudes a que haya lugar por conducto del respectivo superior y de manera fundada, comedida y respetuosa.
- Ser verídico en todo caso.
- Recibir y aceptar las órdenes, instrucciones y correcciones relacionadas con el trabajo, el orden y la conducta en general, con su verdadera intención que es en todo caso la de encaminar y perfeccionar los esfuerzos en provecho propio y de la Empresa en general.
- Observar rigurosamente las medidas y precauciones que le indique su respectivo jefe para el manejo de las máquinas o instrumentos de trabajo y
- Permanecer durante la jornada de trabajo en el sitio o lugar en donde debe desempeñar sus labores, estando prohibido, salvo orden superior, pasar al puesto de trabajo de otros compañeros.
- Utilizar el vestido de labor y los implementos de seguridad industrial suministrados por la empresa.

Constituyen faltas leves:

- El retardo hasta de quince (15) minutos en la hora de entrada sin la excusa suficiente.
- La falta en el trabajo en la mañana, en la tarde o en turno correspondiente, sin excusa suficiente.
- La falta total al trabajo durante el día sin excusa suficiente.
- Violación leve por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

Constituyen faltas graves:


- El retardo de hasta quince minutos en la hora de entrada al trabajo sin excusa suficiente, por quinta vez.
- La falta total del trabajador en la mañana o en el turno correspondiente, sin excusa suficiente, por tercera vez.
- La falta total del trabajador a sus labores durante el día sin excusa suficiente, por tercera vez.
- Violación grave por parte del trabajador de las obligaciones contractuales o reglamentarias.

No olvide:

“TRATE A LOS DEMAS EN LA MISMA FORMA QUE LE GUSTARIA SER TRATADO”

¡BIENVENIDO A LA FAMILIA LADRILLERA VERSALLES DE RAMÍREZ HNOS LTDA, YA FORMAS PARTE DE ELLA ¡

Anexo 10. Evaluación inducción de personal

	LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA	Código: LV-FR-10-09
	EVALUACION INDUCCION DE PERSONAL	Edición: 01
		Página: 1 de 1

Fecha de registro:

Objetivo: Recopilar información que permita evaluar el proceso de orientación de personal aplicado al personal que ingresa a la empresa, con el propósito de realizar los correctivos necesarios para el mejoramiento del mismo.

Instrucciones:

- Lea detenidamente el cuestionario.
- Marque con una equis (X) la respuesta que usted considere adecuada.
- Responda todas las preguntas.

1. Recibió material impreso durante la inducción. Si ___ No ___ Cual _____
2. Considera que la información contenida en el material impreso fue Excelente ___ Deficiente ___ Regular ___ Buena ___
3. Se le suministró información general de la empresa (historia, misión, visión, política de calidad, estructura organizacional, horarios, normas) y del proceso productivo. Si ___ No ___
4. Se le informó con relación a sus deberes y derechos. Si ___ No ___
5. Recibió de su jefe inmediato la orientación necesaria para desempeñar las funciones del cargo. Si ___ No ___
6. Considera que la información recibida en la inducción le permite desarrollar mejor sus labores. Si ___ No ___
7. La inducción al puesto de trabajo fue: Deficiente ___ Regular ___ Buena ___ Excelente ___
8. Aspectos positivos del proceso de inducción. _____ _____
9. Aspectos negativos del proceso de inducción. _____ _____
10. Sugerencias para mejorar la inducción de personal _____ _____

Anexo 11. Formato Análisis de cargos

IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre del cargo: _____				
Cargo del jefe inmediato: _____				
Número de cargos supervisados: _____				
ESPECIFICACIONES DEL CARGO				
Indique los requisitos mínimos para desempeñar las funciones del cargo.				
Nivel de Educación				
Primaria	<input type="checkbox"/>			
Bachillerato	<input type="checkbox"/>			
Técnico	<input type="checkbox"/>	¿Cuál?	_____	
CAP del SENA	<input type="checkbox"/>	¿Cuál?	_____	
Tecnológica	<input type="checkbox"/>	¿Cuál?	_____	
Universitaria	<input type="checkbox"/>	¿Cuál?	_____	
Otros	_____			
Experiencia en cargos afines				
Ninguna	<input type="checkbox"/>	0 - 6 meses	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	6 - 12 meses	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	más de 12 meses	<input type="checkbox"/>	
	<input type="checkbox"/>	AP SENA en etapa productiva	<input type="checkbox"/>	
Habilidades en el cargo				
	Alta	Normal	Baja	
Manual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Visual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Auditiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Verbal	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Habilidades personales				
	Nunca	Rara vez	Frecuentemente	
Creatividad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Agilidad	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Organiza y planifica su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Planifica el trabajo de los demás	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Sigue instrucciones definidas y exactas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toma pequeñas decisiones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Analiza y resuelve problemas complejos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toma decisiones de importancia bajo supervisión de los jefes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Toma decisiones de importancia sin supervisión de los jefes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Responsabilidades del cargo				
	Nula	Baja	Media	Alta
Maquinaria y herramientas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Materia prima e insumos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recursos económicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Equipo de oficina	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otros	_____			

Responsabilidad por supervisión

El cargo exige supervisar a varias personas en el desarrollo de las tareas?

Si No Cantidad _____

	Esporádica	Intermitente	Constante
Supervisión técnica sobre otras personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Asigna, instruye y comprueba el trabajo de otras personas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisa a personas que realizan labores sencillas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisa a personas que realizan labores especiales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Supervisa a personas que supervisan a su vez a otros cargos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otras. <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____			

Esfuerzo

	Baja	Normal	Alta	Esporádica	Intermitente	Constante
Concentración Mental	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención Visual	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esfuerzo Físico	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Atención Auditiva	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Otro. ¿Cuál? _____						

CONDICIONES DEL CARGO

Se encuentra expuesto a sufrir accidentes por la ejecución de las funciones del cargo.

Si No

Gravedad del accidente que puede presentarse:

	Nula	Baja	Media	Alta
Lesiones de poca importancia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Incapacidad parcial	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Muerte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Ambiente de trabajo:

	Mala	Normal	Buena
Iluminación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Ventilación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Congestión	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Temperatura	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Instalaciones o área de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

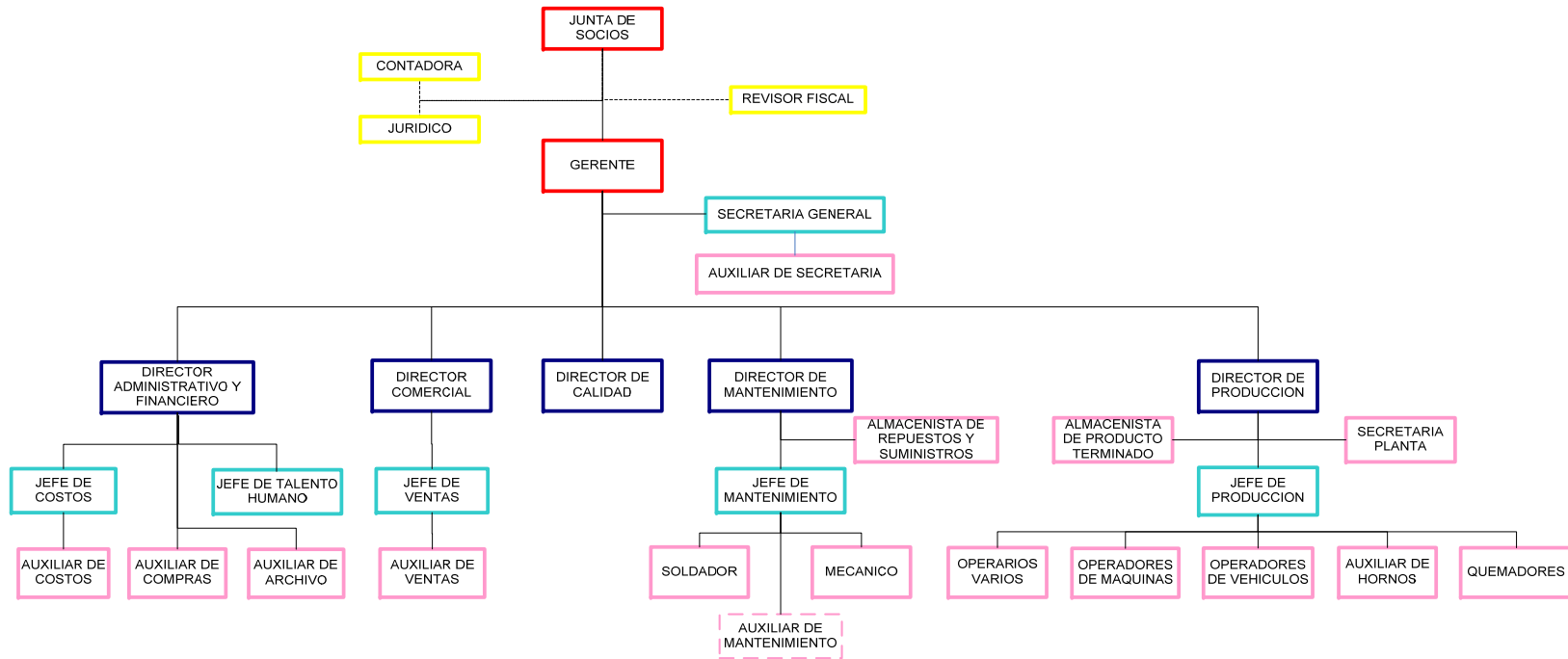
Factores de riesgo:

Ruido	<input type="checkbox"/>	Gases y vapores	<input type="checkbox"/>	Olores	<input type="checkbox"/>
Stress	<input type="checkbox"/>	Calor	<input type="checkbox"/>	Frío	<input type="checkbox"/>
Eléctrico	<input type="checkbox"/>	Material combustible	<input type="checkbox"/>	Vibraciones	<input type="checkbox"/>
Radiaciones	<input type="checkbox"/>	Polvo	<input type="checkbox"/>	Orden y aseo	<input type="checkbox"/>
Contusiones	<input type="checkbox"/>	Carga física	<input type="checkbox"/>	Líquidos	<input type="checkbox"/>
Diseño del puesto	<input type="checkbox"/>	Otros _____			

Anexo 12. Organigrama actual




*Organigrama Adrillera Versalles de Ramírez Hermanos Ltda.
Fecha de actualización: Agosto 2007*



*Oficina San Gil: Carrera 9 No 9-111/115 Teléfonos: (7) 7243633 – 7242651 – 7245873 Telefax: (7) 7242651 – 7245873
Planta de producción: Kilómetro 7 vía San Gil – Mogotes Telefax: (7) 7240185*

Anexo 13. Evaluación desempeño personal administrativo

	LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA	Código: LV-FR-10-02
	EVALUACIÓN DESEMPEÑO PERSONAL ADMINISTRATIVO	Edición: 02 Página: 1 de 2

Fecha: 15 DE FEBRERO 2008
Persona evaluada: «Persona evaluada»
Cargo: «Cargo persona evaluada»
Evaluador: «Evaluador (es)»
Cargo: «Cargo(s) de evaluador(es)»

Califique la labor desempeñada por el trabajador en cada uno de los factores de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta.

FACTORES	Puntaje
<i>Aptitud y Conocimiento del Cargo</i> (Factor 1)	
Cumple a cabalidad y satisfactoriamente con las actividades correspondientes a su cargo.	
Es cumplido y puntual en la realización de las tareas.	
Se mantiene al día en su trabajo.	
<i>Calidad del Trabajo</i> (Factor 2)	
Las tareas asignadas y los trabajos entregados cumplen con las especificaciones requeridas.	
<i>Seguimiento de Instrucciones</i> (Factor 3)	
Cumplimiento de instrucciones impartidas.	
Cumplimiento del reglamento interno de la empresa.	
Cumplimiento a las especificaciones de manejo de equipos.	
Cumplimiento de las normas de seguridad industrial.	
Es receptivo a los llamados de atención, circulares generales y memorandos.	
<i>Iniciativa y Razonamiento</i> (Factor 4)	
Aporta ideas y soluciones rápidas a los problemas que se presentan en el desempeño de sus funciones.	
Se adapta fácilmente a cambios dentro de la empresa.	
Capacidad para proponer ideas y sugerencias para el mejoramiento de sistemas y procedimientos de trabajo que dirige y ejecuta.	
Demuestra dedicación al trabajo, no necesita que se le este controlando para ejercer sus funciones.	
Habilidad para modificar el comportamiento y las opiniones frente a información nueva, nuevos métodos y personas.	
Se adapta fácilmente a situaciones imprevistas.	
<i>Asistencia y Puntualidad</i> (Factor 5)	
Llega a tiempo a su lugar de trabajo.	
Es constante su asistencia a trabajar.	
Cumple con los periodos de descanso y comidas.	
Su ausencia en el puesto de trabajo, si ello sucede es justificada.	
Es puntual en el cumplimiento de la jornada de trabajo.	
Es puntual en su asistencia a los comités y reuniones convocadas por la empresa.	
<i>Sentido de Pertenencia</i> (Factor 6)	
Promueve el buen nombre y la buena imagen de la empresa tanto dentro como fuera de ella, mostrando el agrado de sentirse parte de la empresa.	
Denota satisfacción y gusto en el cargo que desempeña, mostrando gran actitud y compromiso con la empresa.	
Es leal, honesto con sus superiores, sus compañeros de trabajo y con la empresa en general.	
Demuestra interés por mejorar tanto personal como laboralmente, motivando al personal a superarse diariamente.	

FACTORES	Puntaje
Comunicación (Factor 7)	
Establece un contacto con los clientes y capta rápidamente los detalles que facilitan el diálogo en la solución de problemas.	
Es correcto en su trato, cordial en sus respuestas y resuelve sus dificultades adecuadamente.	
Es preciso, objetivo, asertivo en el manejo de los canales de comunicación.	
Colaboración y Trabajo en Equipo (Factor 8)	
Responde rápidamente a una solicitud de ayuda de sus compañeros y superiores.	
Es receptivo al cambio y nueva ideas.	
Tiene buena voluntad para colaborar.	
Orienta, da información, medios y métodos para solucionar las dificultades que encuentran en el desarrollo de las actividades.	
Se puede contar con su disposición y aporte de trabajo en los momentos en que lo requiera la empresa.	
Coopera en el mantenimiento de los procesos realizados en la empresa.	
Cuidado de Elementos y Equipos (Factor 9)	
Procura cumplir con los requisitos mínimos de mantenimiento y cuidado de equipos y elementos utilizados para sus actividades.	
Utiliza en la mejor forma y con el mínimo desperdicio, los elementos a su disposición para el cumplimiento de su trabajo.	
Conserva ordenado y aseado su sitio o lugar de trabajo.	
Mantiene limpio y organizado su equipo de trabajo.	
Maneja correctamente todos los equipos a su cargo.	
Equilibrio Emocional (Factor 10)	
Se comporta de manera tranquila y racional.	
Sabe expresar adecuadamente sus emociones (prudencia) sin afectar a los clientes, compañeros o superiores.	
Presta apoyo a otros infundiendo confianza y seguridad.	
Relación Interpersonal (Factor 11)	
Actitud para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y clientes a fin de mantener la armonía en su grupo de trabajo.	
Capacidad de escuchar y comunicar ideas en forma clara y precisa, observando el canal regular de comunicación.	
Atención al Cliente (Factor 12)	
Mantiene una actitud de cordialidad y amabilidad hacia el cliente.	
Satisface las necesidades de los clientes en cuanto a orientación, suministro de información y cualquier tipo de ayuda que se requiera.	
Higiene (Factor 13)	
Mantiene limpio y ordenado su aspecto personal.	
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO	
PUNTAJE MÁXIMO OBTENIBLE	
5.0	
PORCENTAJE	

Rangos para ponderación:

PTO: Puntaje Total Obtenido


PTF: Puntaje Total por Factor

PERSONAL EVALUADO	RANGO
Sobresaliente	PTO \geq 4.50
Apto	3.50 \leq PTO < 4.50
Apto condicional	3.00 \leq PTO < 3.50
No apto	PTO < 3.00

FACTOR EVALUADO	RANGO
Excelente	PTF \geq 4.50
Bueno	3.50 \leq PTF < 4.50
Regular	3.00 \leq PTF < 3.50
Malo	PTF < 3.00

Observaciones: _____

Anexo 14. Evaluación desempeño personal operativo

	LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA	Código: LV-FR-10-01
	EVALUACIÓN DESEMPEÑO PERSONAL OPERATIVO	Edición: 02 Página: 1 de 2

Fecha: 15 DE FEBRERO 2008
Persona evaluada: «Persona evaluada»
Cargo: «Cargo persona evaluada»
Evaluador: «Evaluador (es)»
Cargo: «Cargo(s) de evaluador(es)»

Califique la labor desempeñada por el trabajador en cada uno de los factores de 1 a 5, siendo 1 la puntuación más baja y 5 la puntuación más alta.

<i>FACTORES</i>	<i>Puntaje</i>
Calidad del Trabajo (Factor 1)	
Exactitud en el desarrollo de las tareas.	
Organización de las actividades a desarrollar.	
Tratamiento cuidadoso del producto en proceso y producto terminado.	
Las tareas asignadas y los trabajos entregados cumplen con las especificaciones requeridas.	
Cantidad de Trabajo (Factor 2)	
Cumple a cabalidad y satisfactoriamente con las actividades correspondientes a su cargo.	
Realiza sus labores en un tiempo prudente.	
Es constante en la labor ejecutada.	
Seguimiento de Instrucciones (Factor 3)	
Cumplimiento en las funciones asignadas al cargo.	
Cumplimiento de instrucciones impartidas.	
Cumplimiento del reglamento interno de la empresa.	
Cumplimiento a las especificaciones de manejo de materiales y equipos.	
Cumplimiento de las normas de seguridad industrial.	
Iniciativa y Razonamiento (Factor 4)	
Disposición hacia el trabajo que manifiesta a través del esmero e interés en el mismo.	
Usa la iniciativa para el desempeño de sus trabajos eficazmente.	
Usa el razonamiento para el desempeño de sus trabajos eficazmente.	
Aporta frecuentemente ideas prácticas que mejoran y simplifican su trabajo.	
Es receptivo a cambios y nuevas ideas dentro de la empresa.	
Habilidad para modificar el comportamiento y las opiniones frente a información nueva, nuevos métodos y personas.	
Se adapta fácilmente a circunstancias inusuales.	
Asistencia y Puntualidad (Factor 5)	
Es puntual en su llegada al trabajo.	
Es constante su asistencia a trabajar.	
Es puntual en su salida en los tiempos de descanso establecidos.	
Es puntual en su entrada en los tiempos de descanso establecidos.	
Su ausencia en el puesto de trabajo, si ello sucede es justificada.	
Es puntual en el cumplimiento de la jornada de trabajo.	
Sentido de Pertenencia (Factor 6)	
Promueve el buen nombre y la buena imagen de la empresa tanto dentro como fuera de ella, mostrando el agrado de sentirse parte de la empresa.	
Denota satisfacción y gusto en el cargo que desempeña, mostrando gran actitud y compromiso con la empresa.	
Es leal, honesto con sus superiores, sus compañeros de trabajo y con la empresa en general.	
Demuestra interés por mejorar tanto personal como laboralmente.	

FACTORES		Puntaje
Colaboración y Trabajo en Equipo (Factor 7)		
Disposición de ayuda para con sus compañeros de trabajo, jefe inmediato y clientes.		
Apoya por iniciativa propia en otras actividades sin instrucciones previas de su jefe inmediato.		
Interés y colaboración en las actividades encomendadas (actitud hacia el trabajo)		
Coopera en actividades propias de formación y capacitación.		
Aptitud y Conocimiento del Cargo (Factor 8)		
Conocimiento y habilidad para desarrollar su trabajo.		
Rapidez y eficiencia para dar cumplimiento a plazos y metas estipuladas		
Conocimiento de equipo, materiales y procedimientos que maneja.		
Cuidado de Elementos y Equipos (Factor 9)		
Procura cumplir con los requisitos mínimos de mantenimiento y cuidado de equipos y elementos utilizados para sus actividades.		
Es ordenado y aseado en su sitio o lugar de trabajo.		
Mantiene organizado su equipo de trabajo (herramientas).		
Relación Interpersonal (Factor 10)		
Es educado y atento con los clientes, superiores y compañeros de trabajo.		
Presta ayuda a sus compañeros de trabajo, si es posible los orienta en la solución de problemas.		
Capacidad de escuchar y comunicar ideas en forma clara y precisa.		
Actitud para relacionarse con sus superiores, compañeros de trabajo y clientes a fin de mantener la armonía en su grupo de trabajo.		
Higiene (Factor 11)		
Mantiene limpio y ordenado su aspecto personal.		
PUNTAJE TOTAL OBTENIDO		
PUNTAJE MAXIMO OBTENIBLE		5.0
PORCENTAJE		

Rangos para ponderación:

PTO: Puntaje Total Obtenido

PTF: Puntaje Total por Factor

PERSONAL EVALUADO	RANGO
Sobresaliente	$PTO \geq 4.50$
Apto	$3.50 \leq PTO < 4.50$
Apto condicional	$3.00 \leq PTO < 3.50$
No apto	$PTO < 3.00$

FACTOR EVALUADO	RANGO
Excelente	$PTF \geq 4.50$
Bueno	$3.50 \leq PTF < 4.50$
Regular	$3.00 \leq PTF < 3.50$
Malo	$PTF < 3.00$

Observaciones: _____

Anexo 15. Estudio exploratorio del clima organizacional

ESTUDIO EXPLORATORIO DEL CLIMA ORGANIZACIONAL

Con el fin de recopilar las apreciaciones de los empleados de Ladrillera Versalles de Ramírez Hnos Ltda., se ha diseñado la siguiente encuesta que tiene por objeto: 1) Conocer la percepción que tienen acerca de su ambiente laboral; 2) Detectar los aspectos que influyen en el cumplimiento de los objetivos de la organización y la satisfacción de las necesidades de sus miembros.

INSTRUCCIONES

- Trate de contestar todas las frases reflexionando sobre cada una de ellas, teniendo en cuenta la importancia que para usted tiene su mejoramiento.
- Responda con sinceridad, si comete algún error, borre con cuidado y marque su nueva respuesta.
- Recuerde que esto no es una prueba, por lo tanto no existen respuestas correctas o incorrectas, lo importante es su opinión respecto a cada información.
- Hay un total de 75 afirmaciones, las cuales tienen cada una, cinco opciones de respuesta. escoja la que mejor aplique a lo que usted piensa. (Solo una).
- El enunciado se encuentre en forma afirmativa y su respectiva evaluación se realiza de acuerdo a la siguiente escala:

Escala de LIKERT
TD: Totalmente en desacuerdo
D: En desacuerdo
N: Neutral
A: En acuerdo
TA: Totalmente en acuerdo

NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADOS

Ninguno _____ Primaria _____ Secundaria _____
 Técnico o CAP del SENA _____ Pregrado _____ Postgrado _____

DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE

Administrativo y financiero _____ Comercial _____ Calidad _____
 Mantenimiento _____ Producción _____

FRASES QUE DESCRIBEN SITUACIONES QUE SE VIVEN EN LA EMPRESA	TD	D	N	A	TA
1. Los empleados de la empresa conocen el reglamento de trabajo y las políticas que rigen en la empresa.					
2. Están bien definidos e identificados los cargos en la estructura orgánica y la relación existente entre unos con otros.					
3. Conoce la misión de la empresa y es fácil ponerla en práctica.					
4. Reconoce la importancia de la labor que la empresa realiza en la comunidad.					
5. Conoce plenamente los objetivos de la empresa y sabe de qué forma usted puede contribuir para llevarlos a cabo.					
6. Es conciente de la importancia de la actividad que usted desarrolla y de la forma que afecta a la productividad de la empresa.					
7. Las funciones señaladas en la estructura orgánica son asumidas					

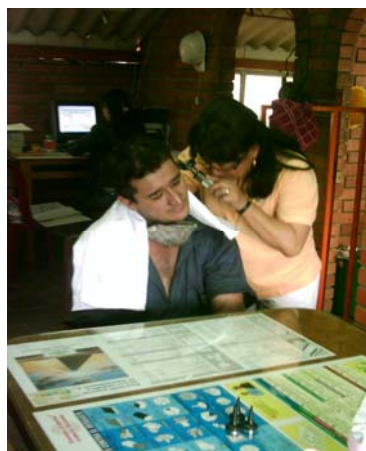
plenamente en el desarrollo del trabajo.					
8. A menudo ocurre que por temor a consultar a los jefes se decide lenta y erróneamente.					
9. La información fluye en forma libre, es decir, jefe- empleado – jefe.					
10. Los comentarios entre empleados se distorsionan con frecuencia generando rumores y malos entendidos.					
11. La comunicación entre empleados de la empresa beneficia la productividad.					
12. Los cambios que se dan al interior de la empresa se informan a cada persona y con la debida antelación.					
13. Los jefes inmediatos realizan reuniones de trabajo para analizar el desarrollo laboral de la empresa.					
14. El desempeño del empleado se analiza en conjunto con el jefe.					
15. En la empresa es posible dialogar con los jefes para expresar las inquietudes y opiniones.					
16. La información fluye en la empresa en forma clara.					
17. La información se transmite en forma oportuna.					
18. En la empresa cualquier comentario se convierte fácilmente en chisme.					
19. La actitud de los empleados demuestra una tendencia hacia la búsqueda y satisfacción de sus propios intereses.					
20. Realiza el trabajo sin temores.					
21. Se siente a gusto con las actividades que realiza en su puesto de trabajo.					
22. En su dependencia o área se cambia al personal constantemente.					
23. Los empleados cuentan con los materiales y equipos necesarios para realizar su trabajo con calidad.					
24. Existe respeto por parte de los empleados para resolver asuntos de trabajo de compañeros que requieren ayuda.					
25. Las condiciones físicas en los lugares de trabajo son adecuadas para el desempeño del mismo.					
26. Los jefes inmediatos respetan tanto a sus colaboradores como al trabajo realizado por ellos.					
27. El ambiente de trabajo es confortable, tranquilo y agradable.					
28. El ambiente social de la empresa es amable y positivo.					
29. El personal se siente laboralmente seguro en la empresa.					
30. La empresa muestra interés en la salud de sus empleados.					
31. El ambiente de trabajo produce estrés.					
32. Las condiciones de trabajo son seguras.					
33. Cada empleado cuenta con los elementos necesarios para la ejecución de su trabajo.					
34. Se trabaja con justicia y existe competencia leal					
35. Se siente satisfecho del salario que recibe por su desempeño laboral.					
36. Se considera miembro importante de esta empresa.					
37. Normalmente en la ejecución del trabajo se exaltan nuestras cualidades y se corrigen los errores.					
38. El salario que recibe le permite vivir cómodamente.					
39. La permanencia en esta empresa obedece principalmente a una necesidad económica.					
40. A los empleados que se destacan en la realización de su trabajo se les da un reconocimiento especial.					
41. Considera que la alta dirección se preocupa por su desarrollo y autorrealización personal.					
42. La empresa brinda la posibilidad a sus empleados de ascender de acuerdo a sus meritos, aptitudes y antigüedad.					
43. Los jefes reconocen la eficiencia de los empleados en el desempeño del trabajo.					
44. En la empresa se asciende a la persona que lo merece.					
45. Los procedimientos, políticas y reglas de la empresa le impiden realizar mejor su trabajo.					
46. Se fijan normas adecuadas para llevar a cabo con éxito las tareas asignadas.					

47. Los directivos (gerente y los jefes de áreas) de la empresa recalcan las más altas medidas de calidad para lograr el éxito de su trabajo.					
48. En general los trámites que deben realizarse al interior de la empresa son ágiles y prácticos.					
49. Las normas de calidad que se adelantan se están aplicando.					
50. Las normas existentes facilitan el desempeño adecuado del trabajo.					
51. Cuando alguien habla, se escucha y se respeta su opinión sin importar quien sea.					
52. El mejoramiento de su trabajo y el de sus compañeros se da con ayuda de las sugerencias que el grupo hace permanentemente.					
53. Cuando se van a realizar trabajos en grupos o con otras áreas, se percibe una actitud de colaboración por parte de los empleados.					
54. Cuando alguien solicita un favor, todos dicen estar ocupados.					
55. Mis compañeros corrigen mis errores de forma amable y sin hacerme sentir mal.					
56. Los compañeros atienden mis sugerencias y opiniones acerca de la realización del trabajo.					
57. En la empresa cada quien hace su trabajo buscando a la vez agilizar el de los demás.					
58. Al realizar un trabajo en conjunto se busca que el reconocimiento sea grupal, más que individual.					
59. Mis compañeros se muestran agradecidos cuando les colaboro en el trabajo.					
60. Se toma en cuenta las sugerencias de los empleados para mejorar las relaciones y el trabajo en equipo.					
61. Los jefes son cordiales con los empleados.					
62. Son frecuentes los conflictos y rivalidades entre los compañeros de trabajo.					
63. Para evitar problemas, es mejor no expresar el desacuerdo.					
64. Se presenta rivalidad y competencia desleal entre las personas que quieren convertirse en favoritas del jefe.					
65. La calidad de las relaciones entre los jefes y empleado es la más adecuada.					
66. Existen enemistades y rivalidades entre los empleados de la empresa afectando el ambiente laboral.					
67. En mi área las órdenes de trabajo se cumplen a cabalidad.					
68. En la empresa se cumple estrictamente con el horario de trabajo establecido.					
69. El empleado conoce cada una de las funciones que debe desempeñar.					
70. Cada empleado es considerado conocedor de su trabajo y se le trata como tal.					
71. En su área de trabajo el jefe necesita estar recordando las funciones a cada uno.					
72. Todo lo que se haga en el trabajo debe estar previamente aprobado por los jefes.					
73. El buen ritmo de trabajo se mantiene en ausencia del jefe.					

HOJA DE RESPUESTAS

NIVEL DE ESTUDIOS ALCANZADOS												
Ninguno _____ Primaria _____ Secundaria _____ Técnico o CAP del SENA _____ Pregrado _____ Postgrado _____												
DEPARTAMENTO AL QUE PERTENECE												
Administrativo y Financiero _____ Comercial _____ Producción _____ Mantenimiento _____ Hacienda _____												
PREGUNTA	TD	D	N	A	TA		PREGUNTA	TD	D	N	A	TA
1							39					
2							40					
3							41					
4							42					
5							43					
6							44					
7							45					
8							46					
9							47					
10							48					
11							49					
12							50					
13							51					
14							52					
15							53					
16							54					
17							55					
18							56					
19							57					
20							58					
21							59					
22							60					
23							61					
24							62					
25							63					
26							64					
27							65					
28							66					
29							67					
30							68					
31							69					
32							70					
33							71					
34							72					
35							73					
36												
37												
38												

Anexo 16. Registro fotográfico actividades programa salud ocupacional



Revisión otoscopia y elaboración de protectores auditivos



Festival de la salud SALUDCOOP



Capacitación Brigada de Emergencias




Capacitación Ergonomía del trabajo “Manejo de cargas y posturas”.



Primer campeonato interno de Microfutbol

Anexo 17. Control asistencia a capacitación y entrenamiento

	LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA	Código: LV-FR-10-10
		Edición: 01
	CONTROL ASISTENCIA A CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	Página: 1 de 1

Tema: _____
Lugar: _____
Fecha: _____
Responsable: _____

Nombre	Cargo	Firma	Seguimiento

Observaciones:

Conclusiones:

Responsable: _____
Cargo: _____

Anexo 18. Plan de entrenamiento 2007

<i>Tema</i>	<i>Capacitadores</i>	<i>Dirigido a</i>	<i>Fecha</i>	<i>Cumplimiento</i>
Inventario de repuestos y suministros	Jefe de Costos	Almacenista de repuestos y suministros	09-ene	Desarrollada
Manejo y funcionamiento cámaras de secamiento	Gerente	Quemadores	13-feb	Desarrollada
Presentación del plan de capacitación ARP Colmena 2007	ARP Colmena	Representante de los trabajadores - COPASO	15-feb	Desarrollada
Tecnologías limpias	UNISANGIL	Gerente	29-mar	Desarrollada
		Director de Calidad		
Facturación e inventario software ANT y funciones Secretaria Planta	Secretaria de planta	Auxiliar de costos	05-abr	Desarrollada
Proceso de quema de material en hornos tipo colmena	Grupo de quemadores	Auxiliares de hornos	07-abr	Desarrollada
Generalidades básicas en los mantenimientos de equipos CATERPILLA	GECOLSA - CAT	Personal de mantenimiento	12-abr	Desarrollada
		Operadores de vehículos		
Comité técnico No 98 Ladrillo Cerámico	ICONTEC y ANFALIT (Bogotá)	Director de Calidad	11-may	Desarrollada
Manejo de montacargas	Operadores montacargas	Personal interesado	24-may	Desarrollada
Plataforma de trabajo software ANT Windows	Asesor externo Grupo ANT	Auxiliar de costos	13-jun	Desarrollada
		Secretaria general		
		Auxiliar de ventas		
		Jefe de Ventas		
		Secretaria general		
Selección de repuestos y manejo de plataforma de trazabilidad	GECOLSA - CAT	Director de mantenimiento	08-jun	Desarrollada
Inducción al puesto de trabajo, generalidades de la empresa	Jefe de Talento Humano	Practicante SENA - Secretaria	25-jun	Desarrollada
Inducción al puesto de trabajo, Auxiliar de Secretaria	Secretaria General	Practicante SENA - Secretaria	26-jun	Desarrollada
Inducción al puesto de trabajo, proceso productivo.	Director de Calidad	Practicante SENA - Secretaria	30-jun	Desarrollada
Proceso de quema de material en hornos tipo colmena	Grupo de quemadores	Auxiliares de hornos	01-jul	Desarrollada
Generalidades, conceptos, funciones y conformación de la Brigada de Emergencias	Asesor ARP Colmena	Personal interesado en conformar la brigada de emergencia	07-jul	Desarrollada
Inducción al puesto de trabajo, generalidades de la empresa	Jefe de Talento Humano	Personal nuevo - planta	16-jul	Desarrollada
Inducción al puesto de trabajo, proceso productivo.	Director de Calidad	Personal nuevo - planta	17-jul	Desarrollada

Tema	Capacitadores	Dirigido a	Fecha	Cumplimiento
Uso de implementos de seguridad industrial - Protectores auditivos.	Fonoaudióloga Coosalud	Todo el personal	20-jul	Desarrollada
Inducción al puesto de trabajo, generalidades de la empresa	Jefe de Talento Humano	Personal nuevo - planta	23-jul	Desarrollada
Inducción al puesto de trabajo, proceso productivo.	Director de Calidad	Personal nuevo - planta	24-jul	Desarrollada
Manejo nuevo sistema de puertas Cámaras de Secamiento No 1	Maestro de construcción	Operadores de vehículos	26-jul	Desarrollada
		Personal de mantenimiento		
		Gerente		
Manejo de cargador	Operador cargador	Operarios de montacarga	28-jul	Desarrollada
Manejo de retroexcavadora	Operador retroexcavadora	Operarios de montacarga	30-jul	Desarrollada
Inducción al puesto de trabajo, generalidades de la empresa	Jefe de Talento Humano	Personal nuevo - planta	06-ago	Desarrollada
Inducción al puesto de trabajo, proceso productivo.	Director de Calidad	Personal nuevo - planta	08-ago	Desarrollada
Comité técnico No 98 Ladrillo Cerámico	ICONTEC y ANFALIT	Director de Calidad	31-ago	Desarrollada
Uso de implementos de seguridad industrial - Protectores auditivos.	Fonoaudióloga Coosalud	Todo el personal	31-ago	Desarrollada
Diligenciamiento del programa de costos de producción.	Jefe de Costos	Auxiliar de costos	31-ago	Desarrollada
Generalidades montacargas Nissan	Nissan - Bogotá	Jefe de mantenimiento	01-sep	Desarrollada
		Operador de montacarga		
Inducción al puesto de trabajo, generalidades de la empresa	Jefe de Talento Humano	Personal nuevo - planta	03-sep	Desarrollada
Inducción al puesto de trabajo, proceso productivo.	Director de Calidad	Personal nuevo - planta	04-sep	Desarrollada
Taller Práctico Módulo de Uso de los Recursos Sector Manufacturero, Registro Único Ambiental (RUA)	IDEAM - CAS	Gerente	06-sep	Desarrollada
		Director de Calidad		
Taller Práctico Módulo de Uso de los Recursos Sector Manufacturero, Generadores de residuos y desechos peligrosos	IDEAM - CAS	Gerente	07-sep	Desarrollada
		Director de Calidad		
Capacitación Brigada de Emergencias, Primeros Auxilios.	Asesor ARP Colmena	Personal que conforma la brigada de emergencia	22-sep	Desarrollada
Manejo del almacén de repuestos y suministros	Almacenista de repuestos y suministros	Auxiliar de costos	25-sep	Desarrollada
Proceso de quema de material en hornos tipo colmena	Grupo de quemadores	Auxiliares de hornos (personal nuevo)	28-sep	Desarrollada
Generalidades de ISO 9000	Asesor externo ISO 9000	Personal nuevo y Almacenista de producto terminado.	01-oct	Desarrollada

Tema	Capacitadores	Dirigido a	Fecha	Cumplimiento
Actualización resolución 1401 de 2007, Investigación de incidentes y accidentes de trabajo, diligenciamiento de formularios.	ARP Colmena	Representante de los trabajadores - COPASO	04-oct	Desarrollada
Inducción al puesto de trabajo, Nomina y Contabilidad (software ANT)	Secretaria General	Practicante SENA - Secretaría	05-oct	Desarrollada
Comité técnico No 98 Ladrillo Cerámico	ICONTEC y ANFALIT	Director de Calidad	06-oct	Desarrollada
Manejo de retroexcavadora Caterpillar	Operador retroexcavadora	Operadores de montacarga	10-oct	Desarrollada
Inducción al puesto de trabajo, generalidades de la empresa	Jefe de Talento Humano	Personal nuevo - planta	13-oct	Desarrollada
Inducción al puesto de trabajo, proceso productivo.	Director de Calidad	Personal nuevo - planta	15-oct	Desarrollada
Campaña de salud preventiva SALUDCOOP	SALUDCOOP EPS	Todo el personal	20-oct	Desarrollada
Proceso de quema de material en hornos tipo colmena	Grupo de quemadores	Personal interesado	15-nov	Desarrollada
Ergonomía del trabajo - Manipulación de cargas y posturas	Asesor ARP Colmena	Todo el personal	24-nov	Desarrollada
Brigada de Emergencias, Control de incendios y simulacro de evacuación.	Asesor ARP Colmena	Personal que conforma la brigada de emergencia	01-dic	Desarrollada

Anexo 19. Evaluación capacitación y entrenamiento

	LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA	Código: LV-FR-10-11
	EVALUACION CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO	Edición: 00
		Página: 1 de 1

Tema: _____ Lugar: _____ Fecha: _____ Responsable: _____

ASPECTOS A EVALUAR	Malo	Regular	Bueno	Muy Bueno	Excelente
	1	2	3	4	5
Desarrollo de la Capacitación					
Se dieron a conocer claramente los temas de capacitación					
Los temas tratados son aplicables a su trabajo					
Los horarios programados para la capacitación fueron					
Los temas son tratados de forma teórico - práctica					
El ambiente de trabajo facilitó el aprendizaje					
Las actividades realizadas fueron					
El material utilizado para el desarrollo de la capacitación fue					
Responsable de la Capacitación					
Demuestra conocimiento sobre los temas tratados					
Las preguntas durante la capacitación fueron aclaradas oportuna y efectivamente					
El lenguaje utilizado durante la capacitación fue					
La motivación a los asistentes para que participen fue					
El manejo del tiempo fue					

Observaciones: <hr/> <hr/> <hr/>
--

Anexo 20. Base de datos Sistema de nómina A.N.T

Sistema de Nómina A.N.T				Ver. 2.11			
Trabajadores		LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LT DA				Mensual	29/02/2008
Incluir	Modificar	Eliminar	Buscar	Siguiente	Anterior	Listar	Terminar Fichas
Código:	GARCS	Fecha Ingreso:	25/07/1987	Profesión:	SECRETARIA		
Nombre:	SANDRA ISABEL	Cargo:	SECRETARIA GENERAL				
Apellido:	GARCIA LEON						
NACIMIENTO		Fecha:	28/12/1962	Nacionalidad:	COLOMBIANA		
	Lugar:	BOGOTA D.C.	Nacionalido:				
	País:	COLOMBIA	Nº O aceta:				
Documento:	28083340	Tipo:	C.C	Dirección:	CARRERA 10 # 9-20 CURTI (S.S)		
Libreta Militar:		Sexo:	F	Tel. Celular:	8143341786		
Estado Civil:	CASADA	Nº Ascensos:	3	Tel. Fijo:	7187100 CURTI		
Nivel Educativo:	INTERMEDIO	Nº Descensos:	0				
DATOS DEL CONYUGUE:				Apellidos y Nombres:	GALVIS AVE GILBERTO		
		Cédula:	5522136	Profesión:	ABOGADO		
	Nacimiento:	Fecha:	28/03/1965	Lugar:	SAN GIL	País:	COLOMBIA
Pantalla Sig <Pg/Dw>				Pantalla Ant <Pg/Ug>		Pantalla (1/5)	

Sistema de Nómina A.N.T				Ver. 2.11			
Trabajadores		LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LT DA				Mensual	29/02/2008
Incluir	Modificar	Eliminar	Buscar	Siguiente	Anterior	Listar	Terminar Fichas
Código:	GARCS	Nombre:	SANDRA ISABEL				
		Apellido:	GARCIA LEON				
Vivienda Propia:	SI	Centro de Costos:		F. Aux. A:			
Nº de Vehículos:	1	F. Aux. B:					
Fechas de:		Grupos:					
Ingreso Original:	25/07/1987	Código	0	Descripción			
Ultimo Ingreso:	25/07/1987						
Egreso:							
Condición Trabajador:	ACTIVO						
Forma de Pago:	DEPOSITO						
Cta. Banco:	311003222						
Banco:	BOGOTA			5.1 OPERAC. DE ADMN			
Tipo Nómina:	MENSUAL			01 ADMINISTRACION			
Pantalla Sig <Pg/Dw>				Pantalla Ant <Pg/Ug>		Pantalla (2/5)	

Sistema de Nómina A.N.T				Ver. 2.11			
Trabajadores		LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LT DA				Mensual	29/02/2008
Incluir	Modificar	Eliminar	Buscar	Siguiente	Anterior	Listar	Terminar Fichas
Código:	GARCS	Nombre:	SANDRA ISABEL				
		Apellido:	GARCIA LEON				
Suelo Básico Mensual:	971000	IBC Anterior:	912500				
Valor Viático Mensual:	0	Salario Integrat:	NO				
Prestamo Empleado:	0	Valor Factor prestacional:					
Fondo de Pensiones:	SANT ANDER	Clase de Contrato:	INDEFINIDO				
Entidad Promotora de Salud:	SALUDCOOP	Fecha terminación de Contrato:	/ /				
Fondo de Solidaridad:	SANT ANDER	Trabaja medio tiempo:	NO				
Aporte Voluntario Pension:	0	Vive cerca al sitio de trabajo:	NO				
F.Inscrip.Deso.EPS - F.Pension:	25/07/1987	Tipo de Suelo:	VARIABLE				
Pensionado por un fondo:	NO						
Valor Corrección Monetaria Vivienda:	0						
Valor Pagado por educación:	0						
Pantalla Sig <Pg/Dw>				Pantalla Ant <Pg/Ug>		Pantalla (3/5)	

Sistema de Nómina A.N.T				Ver. 2.11			
Trabajadores		LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LT DA				Mensual	29/02/2008
Incluir	Modificar	Eliminar	Buscar	Siguiente	Anterior	Listar	Terminar Fichas
Código:	GARCS			Nombre:	SANDRA ISABEL		
				Apellido:	GARCIA LEON		
Sueldo Básico Mensual:	971000			IBC Anterior:	912800		
Valor Viático Mensual:	0			Salario Integral:	NO		
Prestamo Empleado:	0			Valor Factor prestacional:			
Fondo de Pensiones:	SANT ANDER			Clase de Contrato:	INDEFINIDO		
Entidad Promotora de Salud:	SALUD COOP			Fecha terminación de Contrato:	/ /		
Fondo de Solidaridad:	SANT ANDER			Trabaja medio tiempo:	NO		
Aporte Voluntario Pension:	0			Vive cerca al sitio de trabajo:	NO		
F.Inscrip.Deso.EPS - F.Pension:	25/07/1987			Tipo de Sueldo:	VARIABLE		
Pensionado por un fondo:	NO						
Valor Corrección Monetaria Vivienda:	0						
Valor Pagado por educación:	0						
Pantalla Sig <Pg/0>			Pantalla Ant <Pg/Ug>			Pantalla (3/5)	

Sistema de Nómina A.N.T				Ver. 2.11			
Trabajadores		LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LT DA				Mensual	29/02/2008
Incluir	Modificar	Eliminar	Buscar	Siguiente	Anterior	Listar	Terminar Fichas
Código:	GARCS			Nombre:	SANDRA ISABEL		
				Apellido:	GARCIA LEON		
Fecha Preaviso:	/ /						
Promedio Sueldo Vacaciones:	912800						
Promedio Sueldo Prima:	0						
Promedio Sueldo Cesantías:	0						
Fondo de Cesantías:	PROTECCION						
Descuento en Prima:	0						
Descuento Excequias:	0						
Nivel de Riesgo:	0,522						
Pantalla Sig <Pg/0>			Pantalla Ant <Pg/Ug>			Pantalla (4/5)	

Sistema de Nómina A.N.T				Ver. 2.11			
Trabajadores		LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LT DA				Mensual	29/02/2008
Incluir	Modificar	Eliminar	Buscar	Siguiente	Anterior	Listar	Terminar Fichas
Código:	GARCS			Nombre:	SANDRA ISABEL		
				Apellido:	GARCIA LEON		
Ace seguros:	0						
Ediciones:	0						
Seguros Particulares:	0						
Jardines las Colinas:	0						
Libranzas Cajasas:	177000						
Pantalla Sig <Pg/0>			Pantalla Ant <Pg/Ug>			Pantalla (5/5)	

Sistema de Nómina A.N.T						Ver. 2.11		
Trabajadores			LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LT DA			Mensual		29/02/2008
Incluir	Modificar	Eliminar	Buscar	Siguiente	Anterior	Listar	Terminar	Fichas
Código:		GARCS		Fecha Ingreso:		25.07/1987		
Nombre		Fecha Nac.	Sexo	Parentesco	Escolaridad	Documento	Tipo	
SERGIO ALEJANDRO GALVIS GARCIA		06/11/1992	M	HIJO	SECUNDARIA	14469891	R.C	
JUAN PABLO GALVIS GARCIA		21.09/1998	M	HIJO	PRIMARIA	261823657	R.C	
Nacim.		Fecha:	28/03/1966	Lugar:	SANGIL	Pais:	COLOMBIA	
Pantalla Sig <Pg/Dw>			Pantalla Ant <Pg/Ug>			Pantalla (1/5)		

Anexo 21. Base de datos hojas de vida aspirantes preseleccionados

Microsoft Excel - Base de datos personal preseleccionado CO y CA

LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA

Base de datos hojas de vida aspirantes preseleccionados

ASPIRANTES PRESELECCION CARGO OPERATIVO			ESTADO	ASPIRANTES PRESELECCION CARGO ADMINISTRATIVO			ESTADO
CO - 1	ALHUCEMA GOMEZ LUIS ABELARDO		Apto condicional	CA - 1	FIGUEROA FLOREZ ELIANA		
CO - 2	PARRA CASTRO JESUS ANTONIO		Apto	CA - 2			
CO - 3	MUNOZ GONZALEZ VICTOR ALFONSO		Apto	CA - 3			
CO - 4	MUNOZ GONZALEZ JOSE LUIS		Apto	CA - 4			
CO - 5	JIMENEZ MEJIA DIEGO ARMANDO		Apto	CA - 5			
CO - 6	SUAREZ BUENO ROBINSON ORLANDO		Apto	CA - 6			
CO - 7				CA - 7			
CO - 8				CA - 8			
CO - 9				CA - 9			
CO - 10				CA - 10			
CO - 11				CA - 11			
CO - 12				CA - 12			
CO - 13				CA - 13			
CO - 14				CA - 14			
CO - 15				CA - 15			
CO - 16				CA - 16			
CO - 17				CA - 17			
CO - 18				CA - 18			
CO - 19				CA - 19			
CO - 20				CA - 20			
CO - 21				CA - 21			
CO - 17				CA - 22			

Fuente: Autora del proyecto


Microsoft Excel - Base de datos personal preseleccionado CO y CA

CO - 6


INFORMACION PERSONAL		EXPERIENCIA LABORAL	
Documento de Identidad	91.075.085	Empresa 1	RESTAURANTE LEÑA VERDE
Lugar de Expedición	San Gil	Ciudad	Bucaramanga
Libreta Militar	91079085 DIM 33	Cargo Desempeñado	Oficios varios
Nombres	ROBINSON ORLANDO	Jefe Inmediato	Fior Elba Perez Medina
Apellidos	SUAREZ BUENO	Tiempo laborado	1 año
Fecha de Nacimiento	01/04/1982	Empresa 2	IMAT LTDA
Lugar de Nacimiento	Bucaramanga	Ciudad	Bucaramanga
Dirección Domicilio	Carrera 8 # 20 - 69 La Victoria	Cargo Desempeñado	Oficios varios
Telefono	3158053142	Jefe Inmediato	Gloria Palomino
Email		Tiempo laborado	1 año
Estado Civil	Soltero	Empresa 3	COPESION LTDA
INFORMACION ACADEMICA		Ciudad	Bucaramanga
Educación Básica Primaria	Concentración Jose Camacho Carreño	Cargo Desempeñado	Seleccionador de envase en Postobon
Años cursados	5	Jefe Inmediato	Oscar Plata
Educación Secundaria	Colegio Eduardo Camacho Gamba - Cuntí	Tiempo laborado	6 meses
Años cursados	4	Empresa 4	
Educación Superior		Ciudad	
Título Obtenido		Cargo Desempeñado	
Otros		Jefe Inmediato	
INFORMACION FAMILIAR		Tiempo laborado	
Nombre del Padre	Julio Eliseo Suarez	Empresa 5	
Ocupación	Agricultor	Ciudad	
Nombre de la Madre	Isabel Bueno	Cargo Desempeñado	
Ocupación	Fallecida	Jefe Inmediato	
Nombre del conyugue		Tiempo laborado	
Ocupación			
Numero de Hijos			Fecha de entrevista: NOVIEMBRE 22 DE 2007
Numero de Hermanos	1		

Fuente: Autora del proyecto


Anexo 22. Indicadores de gestión del Talento Humano

	SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA
	PROCESO RECLUTAMIENTO DE PERSONAL
	% CUMPLIMIENTO DE SOLICITUDES DE PERSONAL


OBJETIVO					
Medir la oportunidad en relacion al tiempo de respuesta del proceso de reclutamiento y selección de personal en la empresa.					
FORMULA					
$\% \text{ Cumplimiento de solicitud de personal} = \frac{\text{N}^\circ \text{ de solicitudes de personal realizadas}}{\text{Tiempo de vinculación de personal solicitado}} \times 100$					
Alcance	Metas			Frecuencia	
Reclutamiento de Personal	Minima	Satisfactoria	Sobresaliente	Recogida	Revisión
	10%	30%	50%	Mensual	Semestral

	SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA
	PROCESO SELECCIÓN DE PERSONAL
	INDICE DE DESVINCULACION


OBJETIVO				
Medir la efectividad en el proceso de selección de personal.				
FORMULA				
$\text{Índice de Desvinculación} = \frac{\text{Número de personas desvinculadas}}{\text{Número total de empleados}}$				
Alcance	Metas			Frecuencia
Selección de Personal	Minima	Satisfactoria	Sobresaliente	Recogida
	10%	5%	0%	Mensual

	SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA
	PROCESO ORIENTACION DE PERSONAL
	INDICE CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA Y EL CARGO


OBJETIVO					
Medir el grado de asimilación de aspectos generales de la empresa y del cargo impartidos en el proceso de orientación de personal.					
FORMULA					
$\text{Índice de conocimiento de la empresa y el cargo} = \frac{\text{Número de empleados que recibieron orientación}}{\text{Número total de empleados vinculados}} \times 100$					
Alcance	Metas			Frecuencia	
Orientación de Personal	Minima	Satisfactoria	Sobresaliente	Recogida	Revisión
	80%	90%	100%	trimestral	Semestral

	SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA
	PROCESO EVALUACION DE PERSONAL
	% DE EMPLEADOS CON VALORACION SATISFACTORIA

OBJETIVO					
Medir el nivel de desempeño del personal e identificar falencias con el fin de establecer planes de mejora.					
FORMULA					
$\% \text{ de empleados con valoración satisfactoria} = \frac{\text{Número de empleados con valoración satisfactoria}}{\text{Número total de empleados evaluados}} \times 100$					
Alcance	Metas			Frecuencia	
Evaluación de Personal	Minima	Satisfactoria	Sobresaliente	Recogida	Revisión
	60%	80%	100%	Semestral	Semestral
OBSERVACIONES					
Se entiende por valoración satisfactoria el personal que en su evaluación de desempeño obtuvo una valoración apta o sobresaliente.					

	SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA
	PROCESO ENTRENAMIENTO DE PERSONAL
	% DE CUMPLIMIENTO ASISTENCIA A ENTRENAMIENTO

OBJETIVO					
Medir la participación del personal en las actividades de entrenamiento programadas por la empresa.					
FORMULA					
$\% \text{ Cumplimiento asistencia a entrenamiento} = \frac{\text{Número de personas que asistieron}}{\text{Total de empleados a las que va dirigido}} \times 100$					
Alcance	Metas			Frecuencia	
Entrenamiento de Personal	Minima	Satisfactoria	Sobresaliente	Recogida	Revisión
	80%	90%	100%	Mensual	Trimestral

	SISTEMA DE GESTION DE TALENTO HUMANO LADRILLERA VERSALLES DE RAMIREZ HNOS LTDA
	PROCESO ENTRENAMIENTO DE PERSONAL
	% SATISFACCION ACTIVIDADES DE ENTRENAMIENTO

OBJETIVO					
Medir la efectividad de las acciones formativas y la satisfacción de los empleados en relación a estas.					
FORMULA					
$\% \text{ Satisfacción actividades de entrenamiento} = \frac{\text{Número de empleados satisfechos}}{\text{Total de empleados que asistieron}} \times 100$					
Alcance	Metas			Frecuencia	
Entrenamiento de Personal	Minima	Satisfactoria	Sobresaliente	Recogida	Revisión
	80%	90%	100%	Mensual	Trimestral
OBSERVACIONES					
El nivel de satisfacción se determina por actividad y luego se calcula un promedio para el periodo.					

PORTAFOLIO DE PRODUCTOS

Tableta para pisos

Referencia	Tabla	Cuadrada
Peso	2.4 kg	1.5 kg
Alt. x m	8 und.	4 und.
Dimensiones cm	25 x 25 x 1.5	7 x 7 x 7.5

Color: Rojo
Textura: Mate o vitrificado



Tubería y accesorios de gres vitrificados

Tubo entero de un metro sólido					
Espesor	4	6	8	10	12
Peso	15 kg	24 kg	32 kg	45 kg	58 kg
Piraf	1.8 cm	1.8 cm	2.2 cm	2.4 cm	2.5 cm

Accesorios para tubería					
Tubo Inca	4 x 4	6 x 4	8 x 4	8 x 6	10 x 4
Peso	7 kg	10 kg	10 kg	20 kg	21 kg
Largo sólido	30 cm	35 cm	45 cm	45 cm	50 cm
Tubo Inca	10 x 6	10 x 6	12 x 6	12 x 6	12 x 6
Peso	29 kg	30 kg	29 kg	24 kg	25 kg
Largo sólido	50 cm	50 cm	50 cm	50 cm	50 cm
Codo	4	6	9	13	12
Peso	6 kg	11 kg	15 kg	20 kg	24 kg
Largo sólido	20 cm	20 cm	25 cm	40 cm	40 cm



Portafolio de productos



ZADRILLERA VERSALLES
Ramón Heras Lida

Tel: (977) 7242651 - 7241439



CERTIFICADO DE GESTIÓN DE LA CALIDAD

ISO 9001:2015



POLÍTICA DE CALIDAD

Es política de calidad de Zadrillera Versalles de Ramón Heras Lida, mejorar continuamente la calidad de los productos para lograr la plena satisfacción de las necesidades de los clientes, optimizando la productividad, involucrando en esencia el talento humano y los recursos tecnológicos, manteniendo la mejor relación con la naturaleza por medio del desarrollo sostenible.

Bovedilla

Referencia	Bovedilla
Peso	10.0 kg
Alt. x m	10 und.
Dimensiones cm	15 x 20 x 4.8

Color: Rojo
Textura: Mate o vitrificado



ZADRILLERA VERSALLES
Ramón Heras Lida

San Gil:
Carrera 9 No 9-111/115
Teléfono ventas:
(097)7242651-7243633
Planta de producción:
kilómetro 7 vía
San Gil-Mogotes
Teléfono:
(097)7240185-7241439
Email:
lavarsa@telecom.com.co

Cubiertas o tejas

Referencia	Española	Versalles	Cartabon	Angular
Peso	1.6 kg	3.0 kg	1.1 kg	3.4 kg
Alt. x m	25 und.	10 und.	30 und.	2 und.
Dimensiones cm	10 x 15 x 4.0	22 x 7 x 3.0	15 x 12 x 3.0	25 x 21 x 4.8

Color: Rojo
Textura: Mate o vitrificado



Mampostería no estructural

Bloques H

Referencia	4.7	6.0	8.02	8.5
Peso	4.8 kg	5.5 kg	8.3 kg	8.9 kg
Alt. x m	15 und.	15 und.	15 und.	15 und.
Dimensiones cm	7 x 10.5 x 22.5	11 x 10.5 x 22.5	15 x 10.5 x 22.5	16.5 x 10.5 x 22.5

Ladrillo a la vista

Referencia	11	Redondo	Estadística
Peso	2.2 kg	2.2 kg	2.0 kg
Alt. x m	12 und.	12 und.	12 und.
Dimensiones cm	7 x 12 x 24.5	7 x 12 x 24.5	7 x 24.5

Color: Rojo
Textura: Mate o vitrificado

