



**UNA MIRADA INTEGRAL DEL BIENESTAR SOCIAL
EN LAS PLANTAS DE CEMENTO Y CONCRETO DE CEMEX COLOMBIA
- BUCARAMANGA**

YUDITH FERNANDA ORTIZ ROJAS

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2008**



**UNA MIRADA INTEGRAL DEL BIENESTAR SOCIAL EN LAS PLANTAS DE
CEMENTO Y CONCRETO DE CEMEX COLOMBIA - BUCARAMANGA**

YUDITH FERNANDA ORTIZ ROJAS

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

2008



**UNA MIRADA INTEGRAL DEL BIENESTAR SOCIAL EN LAS PLANTAS DE
CEMENTO Y CONCRETO DE CEMEX COLOMBIA - BUCARAMANGA**

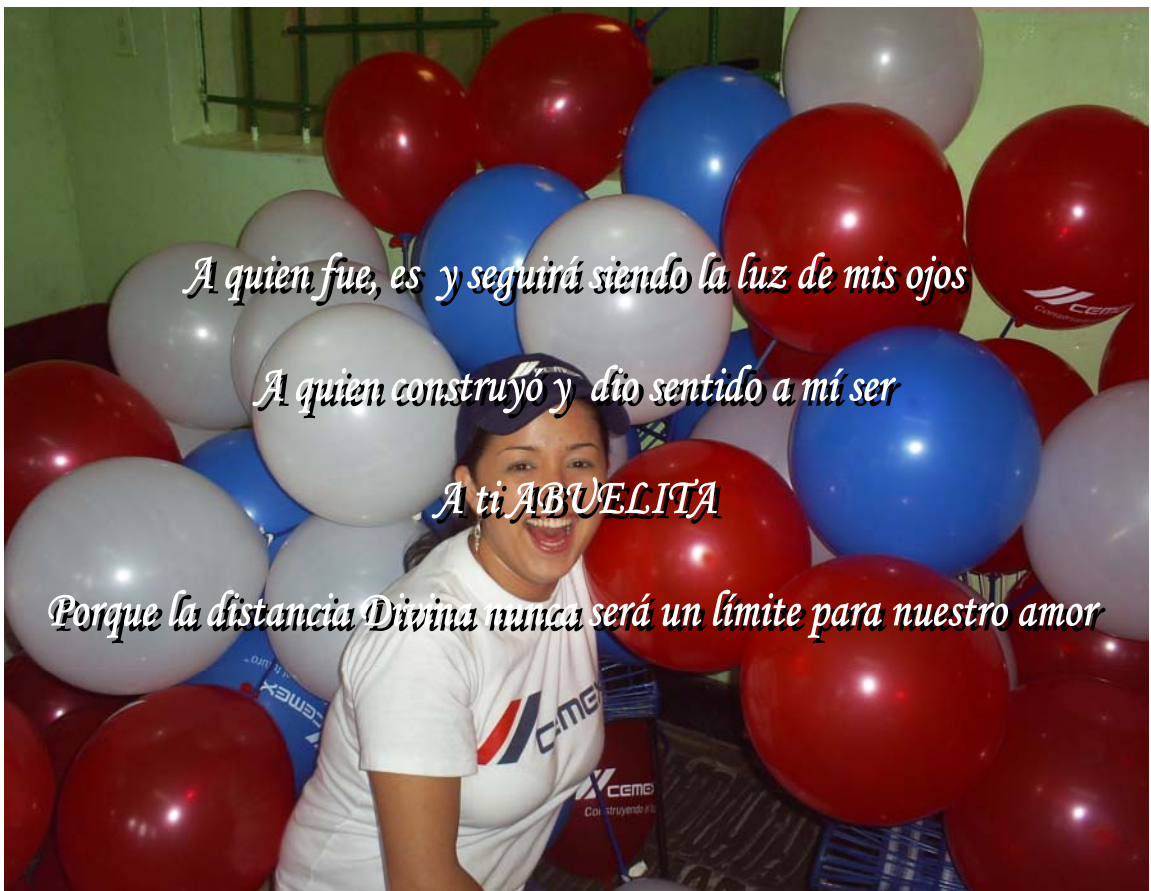
YUDITH FERNANDA ORTIZ ROJAS

**Trabajo de Grado presentado como requisito
para optar al título de Trabajadora Social**

**Directora
CLAUDIA XIMENA SIERRA GÓMEZ
Trabajadora Social**

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

2008



AGRADECIMIENTOS

A Dios por iluminar mi camino, por darme la oportunidad de estudiar y formarme en esta maravillosa profesión; por llenarme de valor en los momentos adversos y por permitirme cumplir con este gran logro.

A mi mamá por ser mi ejemplo de sacrificio, superación y amor; por enseñarme los valores necesarios para ser la persona y profesional que soy hoy.

A mi tía Margarita, por ser el angelito con el que Dios bendijo mi vida; por ayudarme a cumplir mis más grandes sueños y porque cada uno de mis pasos son un tributo a su infinito amor.

A mi papá porque con sus pocos gestos de amor, me ha impulsado a luchar por mis sueños y por los de mi familia.

A mi hermano por estar a mi lado y por alimentar mi motivación de seguir adelante siempre.

A Mimititi por estar siempre ahí, por escuchar y por callar.

A mi Amiguita, por su incondicionalidad, por compartir conmigo su profesionalismo y excelente calidad de ser humano.

A Santi por haber sido luz en mi oscuridad... por enseñarme a ver la vida con los ojos de Dios

A la Organización CEMEX, porque de ella obtuve la más maravillosa experiencia de vida personal y profesional.

A la Universidad Industrial de Santander y a todos los que en ella me orientaron y me formaron como profesional y persona

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. MARCO REFERENCIAL DE LA EXPERIENCIA	18
1.1 EL TALENTO HUMANO: PARTE ESENCIAL PARA LA ORGANIZACIÓN	18
1.3 MARCO LEGAL	44
2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	47
2.1 ECONOMIA COLOMBIANA	47
2.2 PRINCIPIOS DE LA INDUSTRIA DEL CEMENTO EN COLOMBIA	50
3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN	54
3.1 CEMEX – CEMENTOS MEXICANOS	54
3.1.1 En el contexto mundial	54
3.1.2 En el contexto nacional	59
3.1.3 CEMEX en Bucaramanga y su área metropolitana	66
3.2 EL COLABORADOR CEMEX EN LA ORGANIZACIÓN: RELACIONES SISTEMICAS	67
3.2.1 Entradas	70
3.2.2 Procesamiento	70
3.2.3 Salidas	70
3.2.4 Retroalimentación	72
4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	77
4.1 LA UBICACIÓN... HACIENDO PARTE DE LA ORGANIZACIÓN	82
4.2 DIAGNOSTICO... MIRANDO COMO ESTA LA ORGANIZACIÓN	84
4.2.1 Matriz DOFA Cemex Colombia	85
4.3 PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y EJECUCIÓN... TODOS SOMOS CEMEX!!	87
4.3.1 Provisión de talento humano	87
4.3.2 Conservación y desarrollo del talento humano	97
5. EVALUACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PRÁCTICAS	118

6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES FAMILIARES DE LOS COLABORADORES DE CEMEX COLOMBIA S.A., PLANTA CEMENTO Y CONCRETO BUCARAMANGA	123
6.1 JUSTIFICACIÓN	124
6.2 OBJETIVOS	125
6.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	125
6.4 POBLACIÓN OBJETIVO	125
6.5 METODOLOGÍA	126
6.6 FASES DEL PROCESO	127
6.6.1 Integración Familia - Empresa	127
6.6.2 Fortalecimiento de los Valores Familiares	129
6.6.3 Reflexión Familiar	130
6.7 RECURSOS	131
6.7.1 Humanos	131
6.7.2 Físicos	131
6.7.3 Materiales	131
CONCLUSIONES	132
RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFÍA	135
ANEXOS	138

LISTA DE IMÁGENES

	pág.
Imagen 1. Cemex Global	54
Imagen 2. Colaboración	57
Imagen 3. Integridad	57
Imagen 4. Liderazgo	58

LISTA DE FIGURAS

	pág.
Figura 1. Pirámide de las Necesidades Humanas de Maslow	29
Figura 2. Factores que conforman el Clima Organizacional	37
Figura 3. Tipos de Clima Organizacional	41
Figura 4. Organigrama Cemex S.A.	59
Figura 5. Cemex Colombia	61
Figura 6. Organigrama de la Vicepresidencia de Recursos Humanos	62
Figura 7. Sistema Productivo CEMEX	68
Figura 8. Niveles de Funcionamiento del Sistema Humano dentro del Proceso de Producción en CEMEX	69

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1. Factores Motivacionales y Factores Higiénicos	33
Cuadro 2. Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción	48
Cuadro 3. Unidades de Negocio	61
Cuadro 4. Zonas de operación CEMEX Colombia	64
Cuadro 5. Provisión del talento humano	80
Cuadro 6. Conservación y Desarrollo	80
Cuadro 7. Evaluación	81
Cuadro 8. Responsabilidad social	81
Cuadro 9. Caracterización de la Población	83
Cuadro 10. Provisión de Talento Humano – Estrategia 1	88
Cuadro 11. Provisión de Talento Humano – Estrategia 2	91
Cuadro 12. Provisión de Talento Humano - Estrategia 3	93
Cuadro 13. Provisión de Talento Humano – Estrategia 4	95
Cuadro 14. Conservación y Desarrollo - Estrategia 1	98
Cuadro 15. Conservación y Desarrollo - Estrategia 2	102
Cuadro 16. Conservación y Desarrollo - Estrategia 3	104
Cuadro 17. Conservación y Desarrollo - Estrategia 4	106
Cuadro 18. Conservación y Desarrollo- Estrategia 5	108
Cuadro 19. Conservación y Desarrollo - Estrategia 6	110
Cuadro 20. Conservación y Desarrollo - Estrategia 7	114
Cuadro 21. Conservación y Desarrollo - Estrategia 8	116
Cuadro 22. Fase Uno	127
Cuadro 23. Fase Dos	129
Cuadro 24. Fase Tres	130

LISTA DE ANEXOS

	pág.
Anexo 1. Perfiles de Cargo	139
Anexo 2. Formato Entrevista de Comprobación Familiar	149
Anexo 3. Formato Actualización de Datos - Recursos Humanos	156
Anexo 4. Programa de Inducción / Reinducción a la Compañía	159
Anexo 5. Formato de Adaptación	162
Anexo 6. Registro Fotográfico de las Actividades ANSPAC	165
Anexo 7. Análisis e interpretación de resultados - Relaciones Familiares	166
Anexo 8. Matriz de Capacitación 2008	182
Anexo 9. Registro Fotográfico de las Olimpiadas Cemex 2008	183
Anexo 10. Registro Fotográfico de las Celebraciones Cemex	184
Anexo 11. Registro Fotográfico CEF	186
Anexo 12. Propuesta Clima Organizacional	187
Anexo 13. Instrumento Medición del Clima Organizacional	191

RESUMEN

TÍTULO: UNA MIRADA INTEGRAL DEL BIENESTAR SOCIAL EN LAS PLANTAS DE CEMENTO Y CONCRETO DE CEMEX COLOMBIA - BUCARAMANGA*

AUTOR: YUDITH FERNANDA ORTIZ ROJAS**

PALABRAS CLAVES: Bienestar Laboral, Motivación, Cultura Organizacional, Clima Laboral

DESCRIPCIÓN O CONTENIDO

El contexto organizacional está determinado por múltiples cambios y factores que influyen en la conducta humana; en este sentido, se resalta la importancia de generar estrategias que contribuyan a administrar eficazmente el Recurso Humano, una de las más importantes, refiere a incrementar la motivación de las personas en su entorno de trabajo, mediante un adecuado Clima Laboral y la creación de estrategias tendientes a proporcionar al empleado una óptima política de Bienestar Laboral.

En este Trabajo de Grado se describe el proceso de práctica académica, a partir de la intervención profesional realizada en la organización CEMEX COLOMBIA – Cementos Mexicanos de Colombia, cuyo objetivo se centró en los objetivos de Provisión, conservación y desarrollo del Talento Humano.

El contenido se compone de seis capítulos; el primero contiene el marco conceptual compuesto por los siguientes temas: La organización como sistema, la teoría de Integración, Motivación, Cultura Organizacional, y Clima Laboral y el marco legal que sustenta el proceso realizado. En el segundo capítulo, se presenta el contexto general en el que se ubica la compañía. En el tercer capítulo, se describe la Institución a partir de su misión y objetivos organizacionales a nivel mundial, nacional y local.. El cuarto capítulo establece el desarrollo del proceso a partir de la intervención profesional; el quinto capítulo presenta la evaluación dicha intervención y finalmente, el sexto capítulo, presenta una Propuesta de mejoramiento de las relaciones familiares de los colaboradores de las plantas de cemento y concreto de Cemex Bucaramanga, con la que se pretende mejorar las condiciones de vida familiar y por ende laboral.

* Trabajo de Grado.

** Universidad Industrial de Santander. Facultad de Ciencias Humanas, Escuela de Trabajo Social.
Directora: Claudia Ximena Sierra

ABSTRACT

TITLE: AN INTEGRAL VIEW OF SOCIAL WELFARE IN THE CEMEX COLOMBIA – BUCARAMANGA CEMENT AND CONCRETE BLOCK PLANT*

AUTHOR: YUDITH FERNANDA ORTIZ ROJAS**

KEY WORDS: Labor well-being, Motivation, Organizational Culture, Work Climate.

DESCRIPTION OR CONTENT:

The organizational context is determined by multiple changes and factors that influence in the human conduct; in this sense, is emphasized the importance of generating strategies that contribute to administer the Human Resource effectively, one most important, refers at increase of motivation of people in its surroundings of work, by means of a Work Climates suitable and the creation of strategies that provide to the employee an optimal policy of Labor Well-being.

In this Degree Work, the process of academic practice is described, from the professional intervention made in the organization CEMEX Colombia whose objective was centered in the objectives of provision, conservation and human development.

The content is composed of six chapters; the first contains the conceptual mark composed by the following topics: The organization as system, the theory of Integration, Motivation, Organizational Culture, and Work Climate and the legal mark that it sustains the carried out process. In the second chapter, it shows up the general context in which the company is located. In the third chapter, the Institution is described starting from its mission and organizational objectives at world, national and local level. The fourth chapter establishes the development of the process starting from the professional intervention; the fifth chapter it presents the evaluation of this intervention and finally, the sixth chapter, presents a Proposal of improvement of the family relationships of the collaborators of the cement plants and concrete of Cemex Bucaramanga, with which seeks to improve the conditions of family life and for course work.

* Work of Degree

** Industrial University of Santander. Ability of Human Sciences, School of Social Work. Director: Claudia Ximena Sierra

INTRODUCCIÓN

En el contexto colombiano el Bienestar Social se entiende como el conjunto de normas, programas, beneficios y servicios, mediante los cuales además de procurar la satisfacción de necesidades reconocidas como básicas en las personas, se busca el desarrollo integral del individuo, del grupo y de la familia, tendiente a obtener un óptimo desempeño en sus diferentes roles sociales. De esta manera el bienestar social se relaciona con un estado al que llega y experimenta el individuo al satisfacer sus necesidades de un modo compatible con la dignidad humana. Dicho bienestar social se concibe desde diferentes puntos de vista como son:

- El bienestar como sistema interrelacionado con instituciones sociales unificados por valores, objetivos y principios operativos comunes que se expresan en la preocupación por el bienestar a nivel individual y colectivo.
- Bienestar social como respuesta a las necesidades, esto hace referencia a la evolución de las necesidades y los medios para satisfacerlas, que condicionan cambios en los niveles de vida de la población según la dinámica de la necesidad.
- El bienestar como meta e instrumento del desarrollo, es decir, que el hombre se considera creador de su propio destino, este actúa como beneficiario y benefactor del conjunto de normas, leyes, programas, servicios que ofrece la sociedad, esta se encuentra apoyada por la política social.

Ahora bien, el Bienestar social – laboral, dentro de una concepción integral y participativa está encaminado a la creación de condiciones que permitan mantener un alto equilibrio de sus necesidades frente a sus satisfacciones, proporcionando medios adecuados para su realización personal y el mejoramiento de su calidad

de vida. Son elementos constitutivos del bienestar laboral sus condiciones de existencia y las de sus familias, y el trabajo como medio de realización personal y social. A su vez, el bienestar social laboral, asume nuevos retos como consecuencia de los cambios organizacionales, políticos, culturales y haciendo partícipes a los colaboradores en la implementación de los planes, programas y proyectos, de tal manera que se combinen los fines de desarrollo de la empresa con los fines de desarrollo como persona de cada individuo que hace parte de la organización.

De esta manera, el bienestar social laboral en CEMEX COLOMBIA se convierte en un eje de continua reflexión y acción por parte de la comunidad empresarial, la cual inicialmente hace referencia al compromiso ético, político y social que se tiene con los colaboradores a nivel nacional, siendo fundamental el desarrollo de proyectos que respondan a las necesidades de los colaboradores y sus familias como eje de desarrollo personal y social.

En esta medida, surge la necesidad de identificar las relaciones familiares del colaborador y su núcleo, a fin de pretender desarrollar acciones que permitan contribuir a la dignificación del ser humano, a través, del fortalecimiento del sistema familiar, por lo cual se hace necesaria la intervención de un profesional de Trabajo Social de la Facultad de Ciencias Humanas de la Universidad Industrial de Santander, que contribuya a diseñar e impulsar acciones sociales estratégicas, que promuevan el desarrollo del talento humano de la compañía y que responda a situaciones concretas de los colaboradores de las plantas de cemento y concreto ubicadas en Bucaramanga.

En este trabajo de grado el lector podrá encontrar seis capítulos, a partir de los cuales se describe el proceso realizado en la compañía, partiendo de la fundamentación teórica, base del accionar profesional, continuando con el análisis del contexto de la organización, la caracterización organizacional, la descripción

de la experiencia y finalmente el desarrollo de una propuesta de trabajo con los colaboradores de la compañía y sus grupos familiares. El trabajo presenta la combinación de diferentes metodologías (tradicionales y estratégicas) con el objetivo de brindar al lector un conocimiento general del campo de práctica. Se articuló la teoría con la práctica para demostrar la implementación de esta durante el desarrollo de la misma.

1. MARCO REFERENCIAL DE LA EXPERIENCIA

1.1 EL TALENTO HUMANO: PARTE ESENCIAL PARA LA ORGANIZACIÓN

*“Excelente cosa es una buena ley, lo mismo que una buena máquina administrativa; pero ambas resultaran sin valor si no hay hombres de grandes capacidades encargados de ejecutarlas”
E.W. Kemmerer*

La subsistencia en el ser humano ha estado siempre relacionada con los tipos de alimentos, la tecnología y los métodos para obtenerlos, así como con las formas en las que se organizan los grupos sociales o sociedades para producirlos y distribuirlos. Con el transcurrir del tiempo el hombre ha pasado por etapas evolutivas; inicialmente en un estado primitivo en el que la subsistencia estuvo mediada por los elementos que proporcionaba la naturaleza, donde las principales actividades fueron la caza, pesca y la recolección, existiendo la división del trabajo originada por la capacidades de los géneros; luego con la llegada del período agrícola, de la vida sedentaria y con el crecimiento demográfico el hombre se vió obligado a coordinar mejor sus esfuerzos en el grupo social y en consecuencia, a mejorar la aplicación de la administración; pese a ello y con la afluencia del imperio grecolatino apareció el esclavismo, caracterizándose la administración por su orientación hacia una estricta supervisión del trabajo y el castigo corporal como forma de disciplina, careciendo el esclavo de cualquier tipo de derechos, aspecto este que llevó a la caída del imperio Romano. Luego se da paso al feudalismo, en esta época las relaciones sociales se caracterizan por un régimen de servidumbre entre el señor feudal y el siervo, es así como se da origen a economías familiares que terminan siendo economías de ciudad, originándose las corporaciones o gremios que regulan horarios, salarios y demás condiciones de trabajo, con esto rápidamente se dio la aparición de diversos inventos y descubrimientos, los que

propiciaron el desarrollo industrial y consecuentemente grandes cambios en la organización social, desaparecieron los talleres artesanales y se centralizó la producción, lo que dio origen al sistema de fábricas en donde el empresario era dueño de los medios de producción y el trabajador vendía su fuerza de trabajo; es así como surgió la especialización y la producción en serie; la administración en esta época seguía creciendo con bases científicas y se caracterizaba por la explotación inhumana del trabajador, horarios excesivos, ambiente de trabajo insalubre, labores peligrosas, etc. y por ser una administración de tipo coercitivo influida por el espíritu liberal de la época. Por otra parte, la complejidad del trabajo hizo necesaria la aparición de especialistas, incipientes administradores, que manejaban directamente todos los problemas de la fábrica; todos estos factores provocaron la aparición de diversas corrientes del pensamiento social en defensa de los intereses de los trabajadores y el inicio de investigaciones que posteriormente originarían la administración científica y la madurez de las disciplinas administrativas.

Para el siglo XX se da un gran desarrollo tecnológico e industrial, en el que la máquina empieza a cobrar importancia, paralelo a este proceso se consolida la administración. A principios de este siglo se da lugar a un sinnúmero de descubrimientos en las ciencias físicas y biológicas, así mismo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina, la administración se torna indispensable en el manejo de cualquier tipo de empresa u organización dando como resultado las diferentes clases de administración, ya que a través de la misma se logra la obtención de eficiencia; sin embargo estas teorías no le daban importancia al crecimiento integral de la persona en la empresa.

Pese a lo anterior el factor humano en nuestros días ha cobrado una gran importancia, percibiéndose como quien le aporta valor al proceso productivo

dentro de las organizaciones y al mismo tiempo dotándosele de una significación más acorde a sus capacidades, habilidades y aptitudes desarrolladas a partir del proceso de interacción con sus semejantes, que le hacen un ser racional, social, creativo y digno; es a partir de esto que se dio y se sigue dando el surgimiento en la administración de estructuras teóricas las cuales en su momento histórico han buscado aportar a la identificación y comprensión del papel del ser humano dentro de los contextos organizacionales.

Inicialmente se presenta entre los años de 1950 – 1968 gracias a los estudios realizados por el biólogo alemán Ludwing Von Bertalanfy la Teoría de Sistemas¹, en donde se plantea un modelo que permite realizar de forma paralela el análisis de las organizaciones en ambiente global y específico; compuestas éstas por partes interrelacionadas que las forman y que se reconocen como subsistemas del gran sistema organizacional, por ende el ser humano dentro del gran sistema es reconocido como un importante subsistema.

“Un sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito”², desde el análisis de las organizaciones la anterior definición debe permitir la comprensión de estas como un sistema complejo que a partir del trabajo conjunto de los subsistemas que la componen logran funcionar de tal forma que es posible la optimización de las actividades y tareas organizacionales, sin embargo para ello también se hace primordialmente necesarios los recursos, puestos que de ellos depende esta optimización. Las necesidades desarrolladas y los beneficios adquiridos por un subsistema han de repercutir de igual forma en los demás, ya que estos son complementarios.

¹ VON BERTALANFY, Ludwing. EN: TORRES Sánchez, Carlos Eduardo. Las Organizaciones como sistemas. En Línea <http://www.angelfire.com/biz/Consultor/intelectual/html>

² CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recurso Humano. México: Mc Graw Hill. 1990. p.8.

Los autores Millar y Rice definen:

“Toda empresa puede ser vista como un sistema abierto, que solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales; los transforma por medio de procesos de conversión; consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno, y exporta el resto. Directa o indirectamente él intercambia sus resultados para obtener nuevos insumos, incluyendo recursos adicionales para mantenerse. Esos procesos de importación - conversión - exportación constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir”³

Es así como la organización vista desde la teoría de sistema debe tener cuatro elementos esenciales que son: inicialmente las entradas que son los insumos del ambiente circundante, mediante ellas el sistema consigue los recursos e insumos necesarios para su funcionamiento; luego está el procesamiento, que se concibe como el núcleo del sistema, transforma las entradas en salidas o resultados de la operación del sistemas; y finalmente la retroalimentación, acción que las salidas ejercen sobre las entradas para mantener el equilibrio del sistema

Es mediante el proceso anteriormente descrito que las organizaciones logran el análisis y descripción de sus procesos como sistema, para lo cual es esencial el trabajo y la complementariedad de sus subsistemas, ya que de ellos depende el equilibrio y por ende el éxito del sistema mayor. Desde esta perspectiva el ser humano es visto como un subsistema abierto, puesto que actúa de acuerdo a los inputs recibidos del mundo exterior y de gran complejidad, puesto que esta compuesto por factores biológicos, psicológicos y sociales; es decir, que la persona que trabaja en una organización y comparte su espacio productivo con otras esta determinada por factores internos propios de su personalidad, de la cultura, de la educación y de su conocimientos del desempeño, expectativas

³ Ibíd., p.13

funcionales y del contacto psicológico. De la misma manera el individuo y su comportamiento como subsistema está determinado por factores externos a él y que son propios de la organización y de la interacción laboral con otras personas, tales como las presiones de los jefes, los cambios tecnológicos, las presiones familiares , condiciones del ambiente y otros que son propios de la vida organizacional; precisamente por estos aspectos el ser humano dentro de la organización está revestido de las características propias de los sistemas, pero fundamentalmente y de rescatar la de ser sinérgico, por la dinámica psicosocial que es capaz de producir en otro sistemas semejantes; entrópico porque tiende al desgaste y principalmente se caracteriza por su capacidad de autorecuperación y autoconstrucción, ya que gracias a su percepción logra ubicarse y comprender lo que le rodea y acontece en su entorno social y productivo. Entender al hombre como sistema es entender su autonomía y gran capacidad generadora de cambios como aportes fundamentales al proceso productivo”.⁴

El ser humano como subsistemas también está caracterizado por su capacidad de orientación a unos objetivos propios y organizacionales, fundamentando su accionar en la satisfacción de sus necesidades y el logro de su realización integral como persona, desde el cumplimiento de sus funciones, las que junto con el entorno son quienes definen el grado de importancia ubicándolo como empujado en un nivel jerárquico determinado.

Así mismo cumple un papel fundamental dentro de la organización en los procesos de crecimiento, desarrollo, conservación y evaluación realizados, ya que ninguno de los anteriores puede ser posible sin la intervención humana, puesto que es a partir de ella que se generan ideas y conceptos. El hombre por su naturaleza es capaz de pensar, aprender, adquirir experiencias y conocimientos de las actividades que desarrolla, cuenta con habilidades y aptitudes que le

⁴ TORRES, Sanchez, Carlos Eduardo. Administración de personal, su origen, evolución y funcionalidad en la organización. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2000.

permiten de manera rápida y oportuna dar solución a los problemas generados en las interacciones con las otras personas y con los elementos del entorno; es así como al encaminarse hacia un mismo objetivo las personas logran que cualquier sistema funcione de manera adecuada.

Chiavenato, basado en las teorías de Von Bertalanffy, sostiene que todos los niveles de la organización están unidos de tal forma que el cambio en uno necesariamente afecta al otro, ofreciendo un modelo de unificación al brindar una perspectiva sobre el entendimiento de las personas en su complejidad u en su interacción con el mundo a su alrededor. Esto implica ver a las personas más allá de lo biológico o lo social, también hay que verlo como una unidad con su familia, la sociedad y la cultura que lo envuelve.

Se tiene entonces claro que la teoría de sistemas nos plantea a la persona y a la organización como un todo relacionado, en el que el logro de los objetivos de uno esta soportado sobre los del otro, buscando de esta manera el crecimiento mutuo; partiendo de esta premisa se dio el análisis de los factores que motivaban el proceso de interacción, debiendo rescatar los postulados teóricos de Douglas McGregor quien propone que los sentimientos de los empleados que componen la organización también tienen un efecto definido en la forma como se llevan a cabo las decisiones de la administración, queriendo con ello decir que los patrones de comportamiento observables en la organización son índices de la relativa salud o enfermedad de la misma; para este teórico estos factores pueden analizarse a fin de determinar la eficiencia de la organización total para alcanzar sus objetivos; por otra parte plantea que la administración debe iniciarse con una pregunta básica ¿Cómo se ven los administradores a sí mismos en relación con los demás?, al realizar la reflexión sobre este cuestionamiento propone dos suposiciones acerca de la conducta de las personas. Estas suposiciones fueron denominadas teoría “X” y teoría “Y”.

Douglas McGregor en su Teoría “X”, expone una concepción tradicional y radical, basada en el antiguo precepto del garrote y la zanahoria y la presunción de la mediocridad de las masas, esta suposición ve al hombre como un elemento más en el proceso productivo. Esta teoría supone que las personas son pasivas y se resisten a las necesidades de la organización por lo que deben ser persuadidas, recompensadas o castigadas, así mismo afirma que las personas en la organización carecen de iniciativa, son egocéntricas y de forma natural sienten un desagrado inherente hacia el trabajo, lo evitan, motivo por el cual hay que obligarlas, controlarlas dirigir las y amenazarlas con el castigo para lograr que pongan suficiente esfuerzo en la obtención de los objetivos organizacionales.

Según esta teoría los cuatro supuestos de los administradores son los siguientes⁵

1. A los empleados no les gusta trabajar y siempre que puedan tratarán de no hacerlo.
2. Como a los empleados no les gusta trabajar, deben ser sujetos a presiones y controles estrictos para alcanzar las metas.
3. Los empleados aluden la responsabilidad y buscan dirección formal siempre que pueden.
4. La mayor parte de los empleados concede más importancia a la seguridad que cualquier otro factor laboral y no tienen grandes ambiciones.

Hoy en día estos supuestos teóricos han perdido gran validez no obstante aún es posible encontrar en algunas organizaciones rastros de ellos, sin embargo, las organizaciones actualmente buscan el empoderamiento de sus empleados, teniendo como objetivo principal dotarlos de las herramientas necesarias para que logren dentro de la organización autodirigirse y autocontrolarse, básicamente por ello se plantea la Teoría “Y” la que con un enfoque más suave de la

⁵ MCGREGOR, Douglas. El Lado Humano de las Organizaciones. Edición revisada. Bogotá: Mc Graw Hill, 1999.p.43.

administración considera a las personas como no necesariamente pasivas y opuestas la cambio, sino como dotadas de capacidades para crecer, no solo buscando su propio bien sino para el beneficio de la organización. Esta teoría reza los siguientes supuestos⁶:

1. La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. El trabajo constituirá una fuente de satisfacción o castigo según las circunstancias en que se presente ya que el hombre no presenta disgusto inherente hacia el trabajo.
2. El control externo y la amenaza del castigo no son los únicos medios de encauzar el esfuerzo hacia los objetivos de la organización. El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se comprometen.
3. El compromiso con los objetivos es función de las recompensas asociadas a su logro.
4. El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias no solo a asumir sino a buscar responsabilidades. De las experiencias laborales que viva dependerá la forma de asumir o de evadir responsabilidades.
5. La capacidad de desarrollar en grado relativamente alto la imaginación, el ingenio y la capacidad creadora para resolver los problemas de la organización, es amplia, no estrechamente definida en la población.
6. En las condiciones actuales de la vida industrial las potencialidades intelectuales del ser humano se están utilizando solo en parte.

Lo anterior como se afirmó inicialmente permite vislumbrar nuevos escenarios para la significación del Recurso Humano dentro de las organizaciones, en donde las concepciones tradicionales y radicales no tiene cabida, quedando claro el papel que cumplen los administrativos frente a sus empelaos, siendo estos los agentes que han de propiciar nuevas oportunidades de desarrollo y crecimiento a

⁶ Ibid.p.48.

los empelados a partir de su motivación, logrando de esta manera la satisfacción total del trabajo y por ende mas productividad y mayores activos para la organización.

De acuerdo con la Teoría Y, administrar es un proceso complejo que implica “Crear oportunidades, liberar potencialidades, retirar los obstáculos, motivar el crecimiento, proporcionar orientación. Es una administración por objetivos en vez de una administración por controles”⁷

En la teoría Y se propone un estilo de dirección participativa que proporcionará las condiciones para que las personas puedan alcanzar los propios objetivos al tiempo que se alcanzan los organizativos. Los directores deben dar confianza, información y formación, facilitando la participación de los empleados en la toma de decisiones, así como en la negociación de los objetivos. Es por ello que al hablar de esta teoría es necesario referirnos a la integración, como su principio rector, puesto que el empleado va lograr su desarrollo personal dependiendo del clima creado por la organización y por ende por el gerente de esta.

La integración plantea dotar al individuo de mayor autonomía dentro de la organización, reconociéndolo como responsable de sus actos y de sus funciones, capaz de responder a ellas a partir de sus potencialidades y cualidades, siendo por ende capaz de optimizar los recursos, y ante posibles errores responder asertivamente para su posterior corrección y en esa medida ser proactivos, entendiéndose esto como la capacidad que tienen las personas para saber que es lo que tienen que hacer sin necesidad de orientaciones o controles.

La responsabilidad, la autonomía y el autocontrol encaminan al logro de los objetivos y metas que permitan el desarrollo humano integral, fortalecen el principal activo de la empresa (Recurso Humano) y por lo tanto mejora la

⁷ CHIAVENATO, op. cit., p.113.

productividad de la organización, demostrando la asertividad en el momento de integrar los objetivos de cada individuo que trabaja en la organización y los objetivos de la misma.

Aunque este proceso de integración de los objetivos de las personas con lo de la organización no es fácil, parte de la base de convencer a la dirección de los beneficios que a las dos partes puede traer dicha integración y de esta manera poder diseñar las estrategias necesarias para lograrlo, sin embargo y pese a las nuevas teorías administrativas, en donde se plantea el valor agregado que le significa a las empresas su recurso humano, muchas aún se niegan a ver el desarrollo del ser, el saber y el hacer de sus empleados como una inversión que en el corto tiempo les traerá beneficios, sino que por el contrario perciben este como un gasto adicional para su organización, puesto que entre sus prioridades no se encuentran el logro de los objetivos individuales de sus empleados sino el logro de los mayores índices de productividad y reconocimiento de su organización.

En todo el proceso planteado por los supuestos de la teoría Y, la motivación, entendida como la serie de impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, entra a jugar un papel muy importante, puesto que con ella se logra que el personal experimente el sentido de pertenencia a la empresa. Que ubique el salario como medio de satisfacer a sus necesidades y su trabajo como una manera de brindar mejor bienestar a los suyos y la realización de sus potencialidades. Los administradores deben motivar a sus empleados mediante el reconocimiento de sus necesidades y deben hacerlos sentir útiles e importantes, para que así ellos puedan aplicar su imaginación, creatividad a los problemas organizacionales.

Las personas motivadas buscan con ahínco lograr sus metas y es improbable que se encuentren con resultados negativos que alteren este estado de persona, se

dice que las personas motivadas están en constante tensión y liberan esta sensación a través del esfuerzo. Las necesidades individuales deben también ser compatibles con las de la empresa para que logren con juntarse y obtener el mayor aprovechamiento mutuo.

Durante el estudio del cual ha sido objeto la motivación se han desarrollado varias teorías acerca de la misma las cuales en su contexto han sido muy atacadas y cuestionadas en la actualidad, la mayoría realizadas durante los años cincuentas y que son punto a tocar y que se deben reconocer ya que son la base de las teorías actuales y que aún se utilizan por los gerentes para explicar los conceptos de motivación; todas las teorías radican en la motivación como la labor más importante de la dirección en cuanto es decisiva en los resultados laborales de los trabajadores y en la alineación de este con los objetivos de la organización, siendo la base de la administración.

Uno de los primeros teóricos que estudió y analizó el tema de la motivación, basándose en las necesidades humanas fue el psicólogo Abraham Maslow, para quien las necesidades son “como una sensación de carencia de algunos de los aspectos de la vida de una persona lo cual genera una desagradable tensión”⁸. Este teórico fundamenta sus planteamientos en la “jerarquía de las necesidades”, a partir de la cual sostiene que conforme se satisfacen las necesidades básicas, los seres humanos desarrollamos necesidades y deseos más elevados.

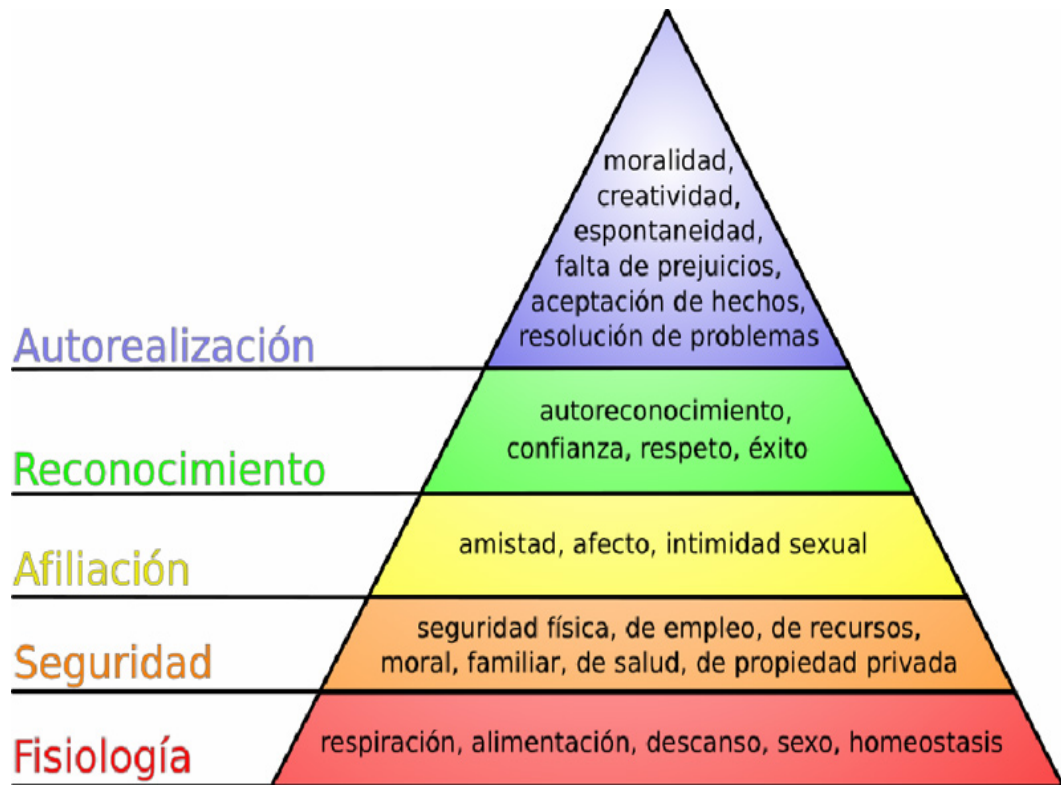
Según esto las necesidades se encuentran organizadas estructuradas con distintos grados de poder, de acuerdo a una determinación biológica dada por la constitución genética como organismo de la especie humana (Ver Figura 1).

En esta teoría se concibe al organismo como un todo, se reconoce que cada acto

⁸ MASLOW, Abraham citado por Eduardo Soto. Comportamiento Emocional. Impacto de las Emociones. México. Internacional Thomson Editores. SA., 2001.p.116.

humano puede tener más de una motivación y finalmente esta centrada en el hombre.

Figura 1. Pirámide de las Necesidades Humanas de Maslow



Fuente: Abraham Maslow en www.otromundoesposible.net

Las Necesidades Fisiológicas se refieren a las necesidades verdaderamente básicas de alimentos, agua, cobijo y sexo. La primera prioridad, en cuanto a la satisfacción de las necesidades, está dada por las necesidades fisiológicas. Estas necesidades estaría asociadas con la supervivencia del organismo dentro de la cual estaría el concepto de homeostasis, el cual se refiere " a los esfuerzos automáticos del cuerpo por mantener un estado normal y constante, del riego sanguíneo" (Maslow, Abraham), lo que se asociaría con ciertas necesidades, como lo son la de alimentarse y de mantener la temperatura corporal apropiada.

Cuando estas necesidades no se satisfacen por un tiempo largo, la satisfacción de las otras necesidades pierde su importancia, por lo que éstas dejan de existir.

Las Necesidades de Seguridad, dentro de estas necesidades se encontrarían las necesidades de: sentirse seguros, la necesidad de tener estabilidad, la necesidad de tener orden, la necesidad de tener protección y la necesidad de dependencia. Las necesidades de seguridad se caracterizan porque las personas sienten el temor por perder el empleo, por las condiciones del área de trabajo, por la estabilidad de sus ingresos y recursos.

Las necesidades de afiliación o de pertenencia, estas incluyen la preocupación de la persona por alcanzar la maestría, la competencia, y el estatus. La necesidad de estima es aquella que se encuentra asociada a la constitución psicológica de las personas. Maslow agrupa estas necesidades en dos clases: las que se refieren al amor propio, al respeto a sí mismo, a la estimación propia y la autoevaluación; y las que se refieren a los otros, las necesidades de reputación, condición, éxito social, fama y gloria. El hombre por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse, de agruparse, en familia o con amigos o formalmente en las organizaciones.

Una vez satisfechas las anteriores necesidades surgen las necesidades de reconocimiento entre ellas se incluyen la necesidad de todo aquello que aumenta la autoestima, sensación de valor personal, reconocimiento social y logros. En ocasiones las empresas no toman muy en serio este punto ya que solo se enfocan en la remuneración económica y se olvidan que las personas también tienen sentimientos, esto no solo afecta benéficamente al individuo sino a toda su familia. Finalmente están las necesidades de autorrealización, estas representan el nivel más alto de la jerarquía de necesidades de Maslow. Las personas que se auto-actualizan son conscientes de sí mismas, preocupadas por el crecimiento personal, menos preocupadas por las opiniones de otras personas, e interesadas en alcanzar su máximo potencial como personas.

Maslow considera que “las personas buscan satisfacer sus necesidades en el orden expuesto anteriormente, este proceso comienza con las necesidades fisiológicas y cuando estas han sido satisfechas, se intenta cubrir las que siguen en orden de importancia y así sucesivamente”⁹, pues una necesidad satisfecha no es factor de motivación. Al hombre solo lo motivan estímulos que beneficien sus necesidades insatisfechas, dado que el ser humano subvalora lo que tiene y no sobrevalora lo que desea, es decir, ya en el campo laboral al desempleado lo moverá cualquier empleo, pero una vez que lo obtenga lo motivará la estabilidad, cuando sienta que lo ha logrado buscará el respeto de sus compañeros y así sucesivamente.

En este sentido la empresa entra en el compromiso de crear condiciones para que el individuo se sienta motivado, estimulado y capacitado para buscar por si mismo la satisfacción de sus necesidades.

Por su parte Frederick Herzberg¹⁰, ya no plantea una jerarquía de necesidades basada en cinco escalones, este teórico plantea que la motivación puede ser analizada desde dos categorías (Ver Cuadro 1): inicialmente propone que la primera parte de la teoría de la motivación implica la teoría de la higiene e incluye el ambiente de trabajo.

Los factores de la higiene incluyen:

- La compañía,
- Sus políticas y su administración,
- La clase de supervisión,

⁹ URIS, Auren. 101 Ideas de los Genios de la Administración. Mexico: Limusa Noriega Editores. 1996. p.65.

¹⁰ Ibid., Pág.72.

-
- Condiciones de trabajo
 - Relaciones interpersonales
 - Sueldo
 - Estatus
 - Seguridad.

Estos factores no conducen a las motivaciones pero sin ellos hay descontento. La segunda parte de la teoría de la motivación implica lo que hace la gente realmente en el trabajo. Los motivadores son:

- Logro,
- Reconocimiento,
- Crecimiento / adelanto
- Interés en el trabajo.

Estos factores resultan de los generadores internos en los empleados. Los acercamientos (higiene y motivación) se deben hacer simultáneamente. Si se trata a los miembros de la organización lo mejor posible, así se logra que tenga un mínimo de descontento, consiguiéndose, reconocimiento por los logros, interés, y responsabilidad por parte de ellos. Por lo tanto, la higiene y los factores de la motivación pueden ser enumerados como sigue:

Cuadro 1. Factores Motivacionales y Factores Higiénicos

FACTORES MOTIVACIONALES (De Satisfacción)	FACTORES HIGIENICOS (De Insatisfacción)
Contenido del cargo (Cómo se siente el individuo en relación con su CARGO)	Contexto del cargo (Cómo se siente el individuo en relación con su EMPRESA)
<ol style="list-style-type: none">1. El trabajo en sí.2. Realización.3. Reconocimiento.4. Progreso profesional.5. Responsabilidad	<ol style="list-style-type: none">1. Las condiciones de trabajo.2. Administración de la empresa.3. Salario.4. Relaciones con el supervisor.5. Beneficios y servicios sociales.

Fuente: La Autora

En otros términos, la teoría de los dos factores de Herzberg afirma que¹¹:

- La satisfacción en el cargo es función del contenido o de las actividades retadoras y estimulantes del cargo que la persona desempeña: son los factores motivacionales o de satisfacción.
- La insatisfacción en el cargo es función del contexto, es decir, del ambiente de trabajo, del salario, de los beneficios recibidos, de la supervisión, de los compañeros y del contexto general que rodea el cargo ocupado: son los factores higiénicos o de insatisfacción.

Para Herzberg, la estrategia de desarrollo organizacional más adecuada y el medio para proporcionar motivación continua en el trabajo, es la reorganización que el denomina "enriquecimiento de tareas", también llamado "enriquecimiento del cargo" el cual consiste en la constante sustitución de las tareas más simples y elementales del cargo por tareas más complejas, que ofrezcan condiciones de desafío y de satisfacción profesional, para que de esta manera el empleado pueda continuar con su crecimiento individual. Así, el enriquecimiento de tareas depende del desarrollo de cada individuo y debe hacerse de acuerdo con sus

¹¹ Ibid., p.73.

características personales. El enriquecimiento de tareas puede hacerse vertical (eliminación de tareas más simples y elementales, y adición de tareas más complejas) u horizontalmente (eliminación de tareas relacionadas con ciertas actividades y adición de otras tareas diferentes, pero en el mismo nivel de dificultad).

Las empresas de hoy tienen claro que el capital humano es uno de sus los elementos mas importantes, por ello han empezado a desarrollar políticas de Bienestar Social, que les permitan asumir compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus empleados. Ver al empleado como una persona que siente, que ve, que sueña y que espera desarrollarse personal y profesionalmente, es el punto de partida hacia la motivación laboral. La conciliación y la igualdad también son instrumentos importantes para mejorar la motivación y el clima laboral, incrementándose de esta manera la productividad de la empresa.

Así mismo la motivación laboral está influenciada por todo el bagaje sociocultural y ambiental de los empleados, es decir, las expectativas y necesidades que se espera satisfaga el trabajo según los patrones individuales de motivación “las personas interactúan con el medio y reciben presiones que determinan comportamientos diferentes, estas presiones pueden ser sociales, culturales, políticas, ambientales, climáticas, etc., las cuales son reguladas por los elementos de personalidad, dando como resultado un comportamiento específico de cada individuo, aún frente a la misma situación”¹²; precisamente por ello es importante que las personas se sientan a gusto con su trabajo, que sientan que su trabajo les impulsa a lograr su objetivos, creándose así ambientes de satisfacción que les impulse hacer las cosas bien.

Al hablar de motivación debemos hacer alusión al tema de cultura y de clima organizacional, como contenidos que de igual forma, en los últimos años han

¹² GALLEJO, Hery. 1990.p.6 Sin mas datos

tomado gran importancia dentro de las empresas por ser componentes estratégicos.

La cultura organizacional según Davis¹³ es “la conducta convencional de una sociedad, e influye en todas sus acciones a pesar de que rara vez esta realidad penetra en sus pensamientos concientes”, con esto el autor plantea que las personas asumen con facilidad su cultura, siendo ésta la que le da seguridad y posición en su entorno. Así mismo Schein¹⁴ plantea que la cultura se refiere al “conjunto de valores, necesidades, expectativas, creencias, políticas y normas aceptadas y practicadas por las personas”, en este sentido la cultura está constituida por los cimientos del sistema gerencial de una organización, así como también por el conjunto de procedimientos y conductas gerenciales que sirven de ejemplo y refuerzan esos principios básicos; la cultura funciona como un sistema o proceso. Es por ello que la cultura no solo incluye valores, actitudes y comportamientos, sino también las consecuencias dirigidas hacia esa actividad, tales como la visión, las estrategias y las acciones, que en conjunto funcionan como sistema dinámico.

Con lo anterior, se infiere que la cultura debe verse como todo aquello que identifica a una organización y la diferencia de otra, haciendo que sus miembros se sientan parte de ella ya que profesan los mismo valores, creencias, reglas, procedimientos normas, lenguajes, etc.

De allí radica la importancia de la cultura organizacional, puesto que ésta es la médula de la organización que está presente en todas las funciones y acciones que realizan todos sus miembros; la cultura determina la forma como funciona una empresa, es la fuente invisible en donde la visión adquiere su guía de acción, y

¹³ DAVIS, Keith. Comportamiento Humano en las Organizaciones. Mc Graw Hill. México.p.35

¹⁴ SCHEIN, Edgar. La Cultura Empresarial y Liderazgo. Plaza & Janes. Barcelona. p.47.

aún más importante es fuente de generación de pertenencia e identificación con los propósitos estratégicos de la organización.

Tanto la cultura organizacional como la motivación producen un fuerte impacto en el clima organizacional de la empresa y es importante por varios motivos: la posibilidad que los empleados participen en la medición del mismo y que se implementen acciones de mejora a partir de sus opiniones para que sientan que son escuchados y que la organización se interesa por su bienestar.

El tema de Clima Organizacional igualmente es un tema de gran importancia hoy para las empresas puesto que representa las percepciones que tiene, las personas de su organización, de las estructuras y los procesos que ocurren en su medio laboral, teniendo como precedente que el comportamiento de un miembro de la organización no es un resultado de los factores organizacionales existentes, sino que depende de las percepciones que tenga el trabajador de estos factores; estas percepciones dependen de buena medida de las actividades, interacciones y otra serie de experiencias que cada miembro tenga con la empresa. De ahí que el clima organizacional refleje la interacción entre características personales y organizacionales¹⁵.

Para Chiavenato “Clima organizacional es la cualidad o propiedad del ambiente organizacional que es percibido o experimentado por los miembros de la organización y que influye en su comportamiento”¹⁶, entendiéndose de esta forma que cada individuo dependiendo de su historia social, política y cultural percibe de una u otra forma el clima laboral.

¹⁵ BUSTOS, Paulina y otros (Pagina Web) <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm>

¹⁶ CHIAVENATO, Adalberto. p.75

Las características del sistema organizacional generan un determinado clima organizacional, este repercute sobre las motivaciones de los miembros de la organización y sobre su correspondiente comportamiento. Este comportamiento tiene obviamente una gran variedad de consecuencias para la organización como, por ejemplo, productividad, satisfacción, rotación, adaptabilidad, etc.

En la generación del clima organizacional están involucrados factores intrínsecos y extrínsecos de la organización, puesto que son los que influyen en el desempeño de los miembros dentro de la organización y dan forma al ambiente en que ésta se desenvuelve.

Figura 2. Factores que conforman el Clima Organizacional



Fuente: La Autora

Entre los factores intrínsecos está la claridad administrativa que le permite al trabajador tener conocimiento pleno sobre la estructura organizacional y su ubicación dentro de la misma. Los factores extrínsecos hacen referencia al ambiente físico del trabajo, el cual debe manifestarse en espacios cómodos y acordes a las labores ejecutadas, así como en su seguridad industrial. De la

misma manera algunas variables dependientes de las políticas globales de la empresa como la estabilidad laboral, el bienestar social y la remuneración salarial, permiten que el individuo se sienta importante dentro de la organización, aumenta el sentido de pertenencia e identidad hacia la empresa, lo motiva a participar de las actividades relacionadas con el trabajo en un ambiente laboral, pues saben que cuentan con salud, recreación, bienestar para él y para su familia.

De esta forma el clima organizacional puede representar un vínculo u obstáculo para el buen desempeño de la organización en su conjunto o de determinadas personas que se encuentran dentro o fuera de ella; así mismo puede ser un factor de distinción e influencia en el comportamiento de quienes la integran. Un buen clima o un mal clima, tendrá consecuencias para la organización a nivel positivo y negativo, definidas por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas se encuentran el logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación, etc.; entre las consecuencias negativas, podemos señalar las siguientes: inadaptabilidad, alta rotación, ausentismo, poca innovación, baja productividad, etc.

En síntesis el Clima Organizacional es determinante en la forma que toma una organización, en las decisiones que en el interior de ella se ejecutan o en como se toman las relaciones dentro y fuera de la organización, por ello para su mejoramiento o fortalecimiento es necesario tener en cuenta todas las partes que conforman la organización para mantener alineados los objetivos entre las partes.

La medición y análisis del clima organizacional es una determinación que suele hacerse mediante encuestas aplicadas a los trabajadores de una organización, o de algún área dentro de ella que se quiera medir. Aunque existen distintos instrumentos, metodologías y encuestas para medir el clima organizacional, casi todos coinciden en la necesidad de medir las propiedades o variables en dos partes: una, el clima organizacional existente en la actualidad, y otra, el clima

organizacional como debería ser. La brecha entre ambas mediciones es de gran utilidad para diagnosticar problemas organizacionales, que pudieran ser posteriormente explorados y corregidos.

Hoy en día se presentan varias alternativas de instrumentos para el estudio del Clima Laboral, sin embargo y de acuerdo a las necesidades propias de la organización los jefes son los encargados de definir que variables se desean estudiar; varios autores proponen una serie de variables y procesos para tal fin:

Likert (Citado por Gullen y Guil, 2000)¹⁷, establece que el comportamiento asumido por los miembros de la organización depende directamente del comportamiento administrativo y de las condiciones organizacionales que los mismos perciben; este autor establece tres tipos de variables que definen las características propias de una organización y que influye en la percepción individual de clima:

1. *Variables Causales*: ó variables independientes, las cuales están orientadas a indicar el sentido en que una organización evoluciona y obtiene resultados. Dentro de estas encontramos la estructura organizativa y la administrativa, las decisiones, las competencias y actitudes.
2. *Variables Intermedias*: estas se encuentran orientadas a medir el estado interno de la empresa, reflejado en aspectos tales como: motivación, rendimiento, comunicación y toma de decisiones.
3. *Variables Finales*: están orientadas a establecer los resultados obtenidos por la organización tales como la productividad, la ganancia y la pérdida.

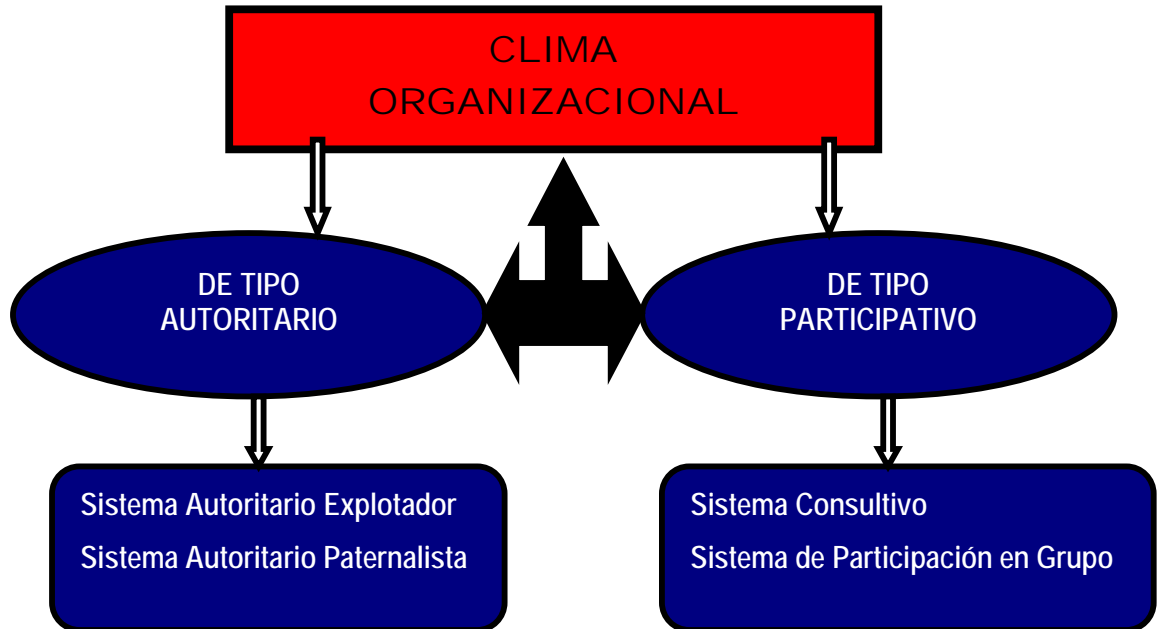
¹⁷GULLEN, Carlos y GUIL, Rocío. Psicología del Trabajo para Relaciones Laborales. Mc Graw Hill Editores. España. 2000.p.156.

Para el análisis de estas variables Likert propone un instrumento que permite conocer el estilo operacional a partir del establecimiento de valoraciones en cuanto a los siguientes procesos:

- *Dirección:* Es la forma en que se utiliza el liderazgo para influir en los empelados.
- *Motivación:* Son las estrategias que se crean para motivar a los empleados a responder a sus necesidades.
- *Comunicación:* Son las características, el tipo y el reparto de funciones.
- *Toma de Decisiones:* Es la forma en que se establece el sistema de fijación de sistemas y directrices.
- *Establecimiento de Metas:* Son los objetivos de rendimiento y de perfeccionamiento, la planificación, así como la formación de la misma.
- *Control:* Es el ejercicio y la distribución del control entre las instancias organizacionales.

Este análisis trae como consecuencia la determinación de dos grandes tipos de climas organizacionales, estos son:

Figura 3. Tipos de Clima Organizacional



Fuente: La Autora

Los sistemas de tipo autoritario corresponden a un clima cerrado, donde existe una estructura rígida, por lo que el clima es desfavorable; por otro lado los sistemas participativos corresponden a un clima abierto con una estructura flexible, creando un clima favorable dentro de las organizaciones.

Otro enfoque del clima organizacional es el propuesto por Litwin y Stringer (Citado por Brunet, 1997), para quienes depende de seis dimensiones¹⁸:

1. *Estructura*: Percepciones de las obligaciones, de las reglas y de las políticas que se encuentran en una organización.

¹⁸ BRUNET, Luc. El Clima de Trabajo en las Organizaciones. Trillas. México. 1997. p.1

-
2. *Responsabilidad Individual*: Sentimiento de autonomía, sentirse su propio patrón.
 3. *Remuneración*: Percepción de equidades la remuneración cuando el trabajo esta bien hecho.
 4. *Riesgos y Toma de Decisiones*: Percepción del nivel de reto y de riesgo tal y como se presente en una situación de trabajo.
 5. *Apoyo*: Los sentimientos de apoyo y de amistad que experimentan los empleados en el trabajo.
 6. *Tolerancia al Conflicto*: Es la confianza que un empleado pone en el clima de su organización o como puede asimilar sin riesgo las divergencias de opiniones.

Pritchard y Karasick igualmente desarrollaron un instrumento de medida de clima que esta compuesto por once dimensiones¹⁹:

1. *Autonomía*: Se trata del grado de libertad que el individuo puede tener en la toma de decisiones y en la forma de solucionar los problemas.
2. *Conflicto y cooperación*. Esta dimensión se refiere al nivel de colaboración que se observa entre los empleados en el ejercicio de su trabajo y en los apoyos materiales y humanos que éstos reciben de su organización.
3. *Relaciones sociales*: Se trata aquí del tipo de atmósfera social y de amistad que se observa dentro de la organización.
4. *Estructura*: Esta dimensión cubre las directrices, las consignas y las políticas que puede emitir una organización y que afectan directamente la forma de llevar a cabo una tarea.
5. *Remuneración*: Este aspecto se apoya en la forma en que se remunera a los trabajadores.
6. *Rendimiento*: Es la relación que existe entre la remuneración y el trabajo bien hecho y conforme a las habilidades del ejecutante.

¹⁹ Ibid., p.45

-
7. *Motivación:* Esta dimensión se apoya en los aspectos motivacionales que desarrolla la organización en sus empleados.
 8. *Estatus:* Se refiere a las diferencias jerárquicas (superiores/subordinados) y a la importancia que la organización le da a estas diferencias.
 9. *Flexibilidad e innovación:* Esta dimensión cubre la voluntad de una organización de experimentar cosas nuevas y de cambiar la forma de hacerlas.
 10. *Centralización de la toma de decisiones:* Analiza de qué manera delega la empresa el proceso de toma de decisiones entre los niveles jerárquicos.
 11. *Apoyo:* Este aspecto se basa en el tipo de apoyo que da la alta dirección a los empleados frente a los problemas relacionados o no con el trabajo.

Al tomar cualquiera de estas propuestas es posible analizar el clima organizacional de la empresa, logrando con ello iniciar procesos de mejoramiento de las condiciones laborales de los miembros de la organización, de acuerdo a las necesidades que ellos identifican, y de esta manera lograr beneficios conjuntos, puesto que es el bienestar social de los empleados en las organizaciones el punto clave a través del cual ésta podrá sobrevivir a los cambios, evolucionar y alcanzar los objetivos planteados.

El bienestar social ha de entenderse como el conjunto de factores que hacen posible el logro de la calidad de vida de los miembros de la organización y que permiten que su existencia posea todos aquellos elementos que dan lugar a su tranquilidad y a su satisfacción. Por ello es primordial que las organizaciones creen sus políticas de Bienestar Social Laboral; las que deben responder a la satisfacción de necesidades tanto organizacionales como individuales del funcionamiento dentro del contexto laboral con miras a fortalecer la motivación de sus miembros de tal modo que puedan insertarse dentro de la cultura organizacional propia de la empresa.

1.2 MARCO LEGAL

Dentro de la legislación que sustenta el desarrollo de este proyecto y por ende los procesos desarrollados por el área de Recursos Humanos y Bienestar Social y por el área de producción de la compañía, se encuentran las siguientes normatividades:

Ley 53 de 1977. Reglamentada por el Decreto 2833 de 1981. Establece que el propósito primordial del Trabajo Social en el sector empresarial es lograr el Bienestar social laboral, entendido como la armonía entre las necesidades, aspiraciones y expectativas del personal de una empresa y su grado de satisfacción. En esta se obliga a las empresas privadas y oficiales con más de 500 empleados la contratación de un Trabajador Social.

Ley 9a. De 1979. Es la Ley marco de la Salud Ocupacional en Colombia. Norma para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.

Ley 100 de 1993. Estableció la estructura de la Seguridad Social en el país, la cual consta de tres componentes como son: El Régimen de Pensiones, la Atención en Salud y el Sistema General de Riesgos Profesionales.

Ley 789 de 2002. Mediante la cual se dictan normas para apoyar el empleo y la protección social, se modifican algunos artículos del Código sustantivo del Trabajo ordinario, nocturno, dominical y festivo.

Decreto 614 de 1984. Crea las bases para la organización y administración de la Salud Ocupacional en el país.

Decreto 1281 de 1994. Reglamenta las actividades de alto riesgo.

Decreto 1295 de 1994. Por medio del cual se dictan normas para la autorización de las Sociedades sin ánimo de lucro que pueden asumir los riesgos de enfermedad profesional y accidente de trabajo; se determina la organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales y se establece la afiliación de los funcionarios a una entidad Aseguradora en Riesgos Profesionales (A.R.P).

Decreto 1346 de 1994. Por el cual se reglamenta la integración, la financiación y el funcionamiento de las Juntas de Calificación de Invalidez.

Decreto 1542 de 1994. Reglamenta la integración y funcionamiento del Comité Nacional de Salud Ocupacional.

Decreto 1771 de 1994. Reglamenta los reembolsos por Accidentes de trabajo y Enfermedad Profesional.

Decreto 1772 de 1994. Por el cual se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales.

Decreto 1831 de 1994. Expide la Tabla de Clasificación de Actividades Económicas para el Sistema General de Riesgos Profesionales.

Decreto 1832 de 1994. Por el cual se adopta la Tabla de Enfermedades Profesionales.

Decreto 2644 de 1994. Tabla Única para la indemnización de la pérdida de capacidad laboral.

Decreto 692 de 1995. Manual Único para la calificación de la Invalidez.

Decreto 1436 de 1995. Tabla de Valores Combinados del Manual Único para la calificación de la Invalidez.

Decreto 2100 de 1995. Clasificación de las actividades económicas.

Resolución 2400 de 1979. Conocida como el "Estatuto General de Seguridad", trata de disposiciones sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo.

Resolución 1016 de 1989. Establece el funcionamiento de los Programas de Salud Ocupacional en las empresas.

Resolución 4059 de 1995. Reportes de accidentes de trabajo y enfermedad profesional.

Circular 002 de 1996. Obligatoriedad de inscripción de empresas de alto riesgo cuya actividad sea nivel 4 o 5

Código de ética Cemex. En éste se estipulan los valores corporativos y las relaciones generadas en la empresa, relación con los empleados, clientes, proveedores, gobiernos y la comunidad.

2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

2.1 ECONOMIA COLOMBIANA

El crecimiento de la economía colombiana se desaceleró en el primer trimestre del 2008 cuando registró un repunte de 4.1% frente al 9.1% del mismo periodo del año anterior, según informe del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE).

Este mismo informe afirma que igualmente disminuyó en 0.9% el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) entre enero y marzo del 2008, respecto al trimestre inmediatamente anterior; así mismo se indica que los sectores que más crecieron en el periodo señalado fueron en su orden el financiero y seguros (7.5%), el transporte (7.4%), el minero (5.2%), agropecuario (3.8%) entre los principales, mientras que el sector de la construcción fue el único que registro crecimiento negativo (-5.7%), siendo este último dato de gran importancia puesto que la construcción en Colombia es uno de los principales motores del crecimiento económico, por ende es un sector estratégico de la economía. (Ver Cuadro 2)

Cuadro 2. Indicadores Económicos Alrededor de la Construcción²⁰

INVESTIGACIÓN	INDICADORES	Variaciones	
		Anual	Doce Meses
Producto interno Bruto - PIB	PIB Construcción	15,97	13,31
	PIB Edificaciones	7,29	3,21
	PIB Obras Civiles	28,62	28,22
Censo de Edificaciones –CEED	Área Iniciada	-14,02	15,37
	Área en Proceso	31,09	--
Viviendas VIS y no VIS	Área iniciada de vivienda	-20,18	13,31
	Área iniciada VIS	-10,88	5,33
	Área iniciada No VIS	-22,64	16,10
Licencias de Construcción – ELIC	Área Aprobada	2,90	20,63
	Área aprobada para vivienda	-8,59	16,77
Financiación de Vivienda - FIVI	Desembolsos Totales	12,97	33,29
	Desembolsos VIS	38,98	46,32
	Desembolsos No VIS	6,22	29,23
Cartera Hipotecaria de Vivienda – CHV	Saldo de Capital Total	7,36	--
Indicador de Inversión en Obras Civiles - IIOC	Indicador de Inversión en Obras Civiles	30,00	29,36

Fuente: DANE - Departamento Administrativo Nacional de Estadística

²⁰ Indicadores Económicos alrededor de la Construcción. DANE (Pagina Web) <http://www.dane.org.com>

En este sentido el 2008 no solo le ha significado importantes cambios al país a nivel económico, sino que de la misma manera la dinámica nacional en cuanto a administración, seguridad y orden público se está viendo afectada, siendo éstos las causas y las bases para el diseño de programas institucionales que buscan su reactivación; específicamente para el sector de la construcción se han diseñado programas que de una u otra forma facilitan el incremento en el consumo del cemento y el concreto, tales como²¹:

- **ACCIÓN SOCIAL: Programa de Gestión de Hábitat y Vivienda**

Con el que se busca promover el mejoramiento de la calidad de vida de la población, a través de la generación de condiciones adecuadas de habitabilidad, a partir de la vinculación a programas habitacionales de la política de vivienda de interés social; en donde el cemento y el concreto son insumos esenciales.

- **ACCIÓN SOCIAL: Programa de Infraestructura**

Estos programas buscan que las poblaciones afectadas por el ciclo de violencia y pobreza que atraviesa la nación, tengan un mayor acceso a los servicios de infraestructura básica y social comunitaria. Para eso se desarrollan proyectos en los sectores de acueducto y alcantarillado, electricidad, salud, transporte, educación, vivienda, infraestructura de proyectos productivos, entre otros.

Dentro de este programa se encuentra:

1. *Gestión Comunitarias*: Busca beneficiar a los pequeños municipios. Son obras de infraestructura social básica, como: polideportivos, salones comunales, módulos educativos y baterías sanitarias.

²¹ ACCIÓN SOCIAL – Presidencia de la Republica. (Pagina Web) [http:// www.accionsocial.gov.co](http://www.accionsocial.gov.co)
49

2. *Obras para la Paz*: Busca adelantar obras en las regiones que requieran la presencia estratégica del Gobierno Nacional, logrando con ello establecer polos de desarrollo, para ampliar de esta manera las condiciones de vida de las poblaciones.
3. *Reconstrucción*: Busca brindar atención a las poblaciones afectadas por la violencia, mediante la reconstrucción de las viviendas y de obras socio comunitarias.
4. *Vías para la Paz*: Busca mejorar, construir y mantener carreteras principales y rurales y proyectos fluviales en las zonas críticas del conflicto armado.

A pesar de los recesos a los que se ha enfrentado el sector de la construcción, las obras públicas de la nación y de cada municipio permitirán el incremento en el consumo de cemento y concreto, puesto que el país entero necesita inversión en infraestructura y por ello en los planes de desarrollo se han destinado grandes partidas del presupuesto para este fin.

2.2 PRINCIPIOS DE LA INDUSTRIA DEL CEMENTO EN COLOMBIA

Las primeras construcciones en Colombia se realizaron utilizando el barro o las arcillas, materiales que al contacto con el agua adquirían ductilidad y al secarse producían una dosis de pegadura para el ladrillo que se elaboraba con el mismo material. Pero, sin lugar a dudas, el material más utilizado para la construcción antiguamente, fue la “tapia” elaborada con tableros de madera que formaban el espesor deseado y en cuyo interior se ponía tierra humedecida y piedras entremezcladas. Este sistema de construcción resultó ser muy flexible y resistente a los sismos. Prueba de ello es que aún se conservan en Colombia viviendas hechas con este sistema. Pero a comienzos de siglo empieza a incursionar el cemento y como consecuencia empieza a cambiar el sistema de construcción.

La primera construcción en la que se utilizó el cemento, fue un kiosco conmemorativo de la Exposición Industrial de 1910, localizado en el parque de la Independencia en Bogotá. El primer edificio hecho con este material fue un inmueble de cuatro plantas en la esquina de la calle 24 con carrera 7 de la ciudad de Santa fe de Bogota. Otra de las obras memorables fue el sistema de compuertas del Alicachín, sobre el río Bogotá, para regular el suministro de fuerza hidráulica a la planta eléctrica de El Charquito, primera que sirvió a la capital de la República.

La fabricación de cemento en Colombia se inicia en 1909 con la apertura de la fábrica de Cemento Samper S.A., ubicada en Bogotá, con una capacidad instalada de 10 ton/día, lo que equivale a producir cerca de 3000 ton al año, cifra que para ese entonces satisfacía plenamente la escasa demanda local, puesto que en ese momento la construcción se podía abastecer con materiales como la mampostería de piedra y elementos metálicos.

Además, el desarrollo fue lento hasta los años 20, que fue la época en la que se presentó un crecimiento económico, y desde este momento empezó a crecer la construcción con el empleo de cemento importado de Estados Unidos y Dinamarca, lo que hizo necesaria la producción de cemento a mayor escala y en 1930, se construye la Compañía de Cementos Portland Diamante S.A. y Samper continúa con una mayor capacidad de producción.

Después de que el país pasara la crisis de 1930, la actividad constructora creció aún más en forma sostenida, con la generación de importantes demandas de cemento, que ni Samper ni Diamante podían atender, principalmente por su situación geográfica y la falta de vías de comunicación. Esto hizo necesario el establecimiento de nuevas plantas, y así se inaugura la primera fábrica de Antioquia, Cemento Argos, en 1936 con una capacidad instalada de 950 ton/día. Posteriormente, se establece en Calí en 1941 Cementos del Valle S.A., y en 1943, Mármoles y Cementos Nare S.A. En el mismo año se abre Cementos Portland

Diamante en Bucaramanga. En 1949, en Barranquilla, se establece Cementos del Caribe S.A. y Compañía de cementos Hércules S.A. En 1956 se inaugura Cemento Blanco de Colombia. En 1958 lo hace Cementos Especiales Ltda. En 1961 abre Cementos Caldas S.A. y Cementos Boyacá S.A. respectivamente. Con estas fábricas abiertas se lograba una producción de 1'746.000 ton/año para la década de los 70.

Precisamente por el auge que se presentó en la década de los 70, se vio la necesidad de crear institutos que fomentaran y regularan el desarrollo de la industria cementera y concretera en Colombia; es así como nacen:

- *ICPC – INSTITUTO COLOMBIANO DE PRODUCTORES DE CEMENTO*²²

Este instituto es una entidad gremial sin ánimo de lucro, creada en 1973 gracias a la iniciativa de los productores de cemento del país, encargado de fomentar el desarrollo de la industria cementera y la construcción en el país, mediante la ejecución de acciones promocionales, asistencia técnica y conocimiento, velando siempre por la difusión y progreso de la industria y el uso adecuado de cementos y sus aplicaciones a través de diversas tecnologías, contribuyendo con el bienestar de la comunidad a través de la calidad de sus productos y servicios, en armonía con el medio ambiente y el desarrollo sostenible.

Para desarrollar su labor, el ICPC mantiene estrechas relaciones con las más diversas entidades y expertos internacionales en las diferentes áreas que trabaja, destacándose especialmente las acciones que se realizan de la mano de la Federación Interamericana del Cemento FICEM, entidad en la que se ha mantenido un liderazgo ampliamente reconocido.

²² ICPC (Pagina Web) <http://www.icpc.org>

- *ASOCRETO – ASOCIACION COLOMBIANA DE PRODUCTORES DE CONCRETO CERTIFICADO*²³

Esta asociación fue creada en 1985 con el objetivo de promover el buen uso del concreto, de realizar actualizaciones a las personas relacionadas con el sector de la construcción sobre sus nuevas tecnologías y para propender por la buena imagen de la industria concretera de Colombia.

Es así como estos entes se convierten en fuentes de apoyo para los productores de cemento y concreto en Colombia, y como asesores para el sector de la construcción, para quienes finalmente son el insumo clave.

²³ ASOCRETO (Pagina Web) <http://www.asocreto.org.co>

3. CARACTERIZACIÓN DE LA INSTITUCIÓN

3.1 CEMEX – CEMENTOS MEXICANOS

3.1.1 En el contexto mundial

Imagen 1. Cemex Global



Fuente: www.plaza.cemex.com

CEMEX “Es una empresa global líder en la producción y comercialización de cemento y concreto premezclado. Trabaja para brindar soluciones de construcción a clientes alrededor del mundo y crear valor sustentable para todas sus audiencias de interés. Opera en los mercados más dinámicos del mundo en cuatro continentes, generando empleos para más de 25.900 personas”²⁴

²⁴ Tomado de la página Web de la Compañía Cemex. www.cemex.com.co

Fundada en 1906 con la apertura de Cementos Hidalgo en Monterrey, Nuevo León – México, CEMEX es una de las tres compañías cementeras más grandes del mundo y la primera en América, con una capacidad de producción anual cerca de 65 millones de toneladas métricas.

Tiene operaciones en 30 países y relaciones comerciales con más de 60 naciones alrededor del mundo. A través de sus subsidiarias ubicadas en tres continentes, CEMEX esta enfocada en la producción, distribución, comercialización y venta de cemento, concreto premezclado, agregados y clínker; adicionalmente, la compañía es la principal productora de cemento blanco y la mayor comercializadora de cemento y clínker en el mundo.

CEMEX es líder en los mercados de México, España, Venezuela, Costa Rica, Filipinas, Panamá, Republica Dominicana, Puerto Rico, Egipto, Colombia y cuenta con importante presencia en el Caribe, Indonesia y sudoeste de los Estados Unidos.

La compañía se orienta bajo un rumbo corporativo propio que les permite a sus colaboradores* mantener un lenguaje común acerca de los que son y lo que quieren lograr sobre una base sólida que sustenta su accionar encaminándose hacia su objeto social que es la producción industrial y explotación comercial de Cementos Portland y de las arcillas, piedra caliza, yeso y demás sustancias que existan en los terrenos propiedad de esta Compañía, o en aquellos sobre los que tenga derechos para ello.

* Adjetivo con el cual se denomina a los empleados de CEMEX. Este es un calificativo propio de la cultura mexicana.

En su misión Cemex reza lo siguiente:

“La misión de CEMEX es satisfacer globalmente las necesidades de construcción de sus clientes y crear valor para sus accionistas, empleados y otras audiencias claves, consolidándose como la organización cementera multinacional más eficiente y rentable del mundo.”

Según su visión Cemex espera:

“Construir y desarrollar un mundo mejor que fortalezca las bases y principios del negocio, mediante la eficiencia del valioso recurso humano, la utilización de los sistemas de información más avanzados y la tecnología de punta que se emplea, para posicionarse como líder en el mercado”.

Lo anterior da ha entender el constante esfuerzo de la compañía por el desarrollo de estrategias que le permitan lograr el liderazgo respondiendo de esta manera a sus clientes, inversionistas, proveedores y comunidades, a través de la orientación al servicio, cubriendo las necesidades emergentes en la situación política, social, económica del país y del mundo.

Tanto en la Misión y en la Visión se hace claridad sobre la importancia del empelado, como un factor valioso y fundamental para el buen funcionamiento de la organización, así como para el logro de ventajas competitivas, teniendo claro que la colaboración entre quienes integran a CEMEX mejora la comunicación, agiliza la toma de decisiones y lleva a alcanzar mejores resultados.

Los valores y estrategias corporativas que deben defender y practicar los colaboradores Cemex son los siguientes²⁵:

- **Colaboración:** Para la organización es fundamental unirse al esfuerzo de los demás, de tal forma que cada colaborador dé lo mejor de si mismo para la consecución de excelentes resultados.

Imagen 2. Colaboración



Fuente: www.cemex.com.co

- **Integridad:** La compañía cree que su personal al actuar con integridad da ventajas competitivas. Al desarrollar sus actividades con honestidad, responsabilidad y respeto, construyen vínculos perdurables de confianza y mutuo beneficio en todas sus interacciones, fomentan la comunicación clara y directa, porque saben que la pluralidad de cultura los enriquece.

Imagen 3. Integridad



²⁵ CEMEX. Recursos Humanos. Código de Ética y Conducta CEMEX. Publicaciones CEMEX. Bogota. p. 4.

Fuente: www.cemex.com.co

- **Liderazgo:** Visualizar el futuro y orientar el esfuerzo hacia la excelencia en el servicio y la competitividad.

Imagen 4. Liderazgo



Fuente: www.cemex.com.co

Son estrategias propias de la organización²⁶:

- Enfocarse en el negocio de cemento y concreto premezclado en los mercados internacionales.
- Concentrarse principalmente en los mercados más dinámicos del mundo en los que la demanda de vivienda, carreteras y otras obras de infraestructura es mayor.
- Mantener alta su tasa de crecimiento aplicando el flujo de efectivo libre a las inversiones selectivas que apoyen a nuestra diversificación geográfica.

Con ello la compañía busca proactivamente y de manera innovadora satisfacer las necesidades y expectativas de sus grupos de interés. Les gusta mejorar continuamente, adaptarse al cambio y entregarse en su trabajo.

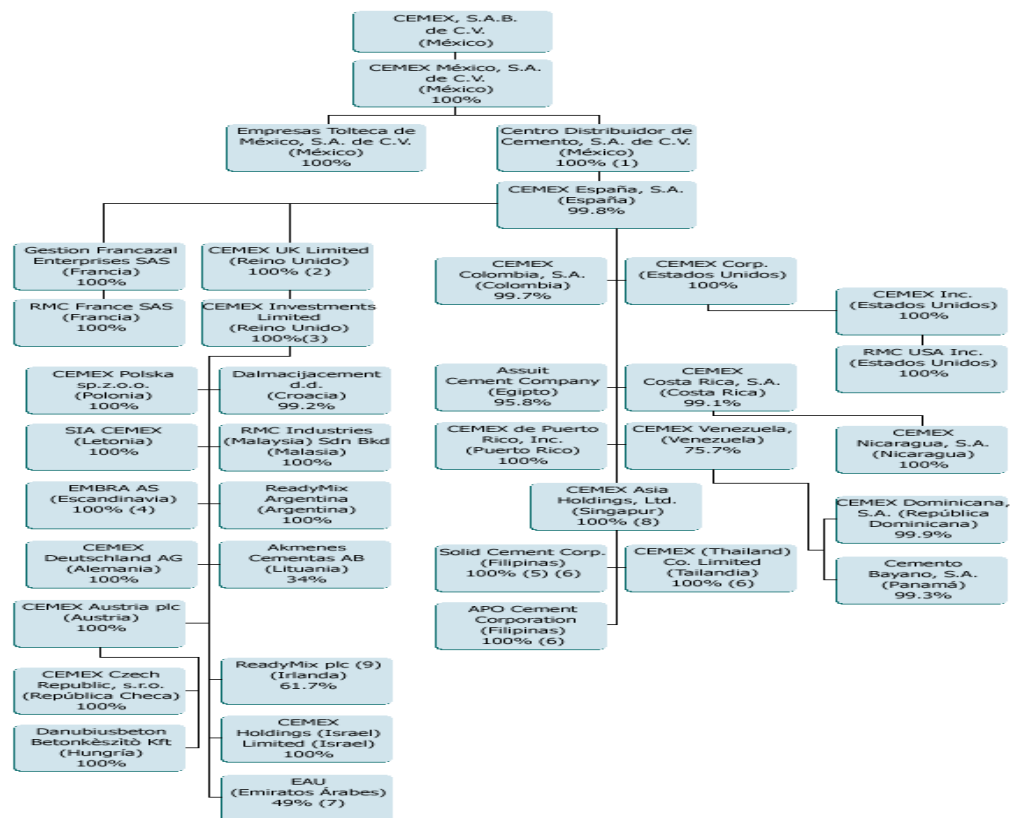
Así mismo para unificar y fortalecer al identidad de CEMEX a nivel global se ha adoptando un Código de Ética de acuerdo a su misión y a sus valores. El código

²⁶ Ibid., p. 5.

es el marco de referencia que definen los patrones de conducta idóneos para CEMEX en las áreas que marcan las relaciones interpersonales de toda nuestra gente; relaciones con los colaboradores, clientes y proveedores, operaciones y seguridad.

Cemex, para garantizar el cumplimiento de su objeto social, esta estructurada de la siguiente manera:

Figura 4. Organigrama Cemex S.A.



3.1.2 En el contexto nacional. El grupo empresarial CEMEX Colombia se creó en 1996, cuando en su política de expansión en mercados de crecimiento, CEMEX adquirió dos de las más importantes compañías cementeras del país: Cementos



Diamante S.A. e Industrias e Inversiones Samper, en el área de concretos, CEMEX adquirió varias de las empresas concreteras de mayor liderazgo y reconocimiento a nivel nacional, dando origen a Concretos Diamante-Samper S.A., en adelante CEMEX Concretos de Colombia.

Desde 1996, la influencia de CEMEX en el mercado ha sido evidente, mejorando significativamente los niveles de eficiencia y productividad, llegando a ser la segunda mayor productora de cemento de Colombia, con una participación importante del mercado de cemento y concreto premezclado en el “Triángulo Urbano” de Bogotá, Medellín y Cali. La red de la compañía, esta compuesta por cinco plantas cementeras, 21 concreteras y dos centros de distribución terrestres, junto con una administración local experta, sumado a esto CEMEX ha logrado la optimización de los sistemas de comunicación, la implementación de tecnología de punta y una mayor orientación hacia la satisfacción del cliente, logrando así generar valor agregado para los accionistas, empleados, clientes, proveedores y comunidades vecinas, siempre respetando el medio ambiente.

La organización Cemex se establece en una estructura de operación vertical, para seguir y cumplir con sus necesidades estratégicas de servicios.

El Talento Humano en las empresas representa el elemento fundamental de éstas y es la base para alcanzar el desarrollo organizacional.

Figura 5. Cemex Colombia



En Colombia Cemex cuenta con las siguientes unidades de negocio:

Cuadro 3. Unidades de Negocio

UNIDAD DE NEGOCIO	# DE COLABORADORES
CORPORATIVO	180
COMERCIAL	123
CONCRETO	350
OPERACIONES	420
TOTAL	1070

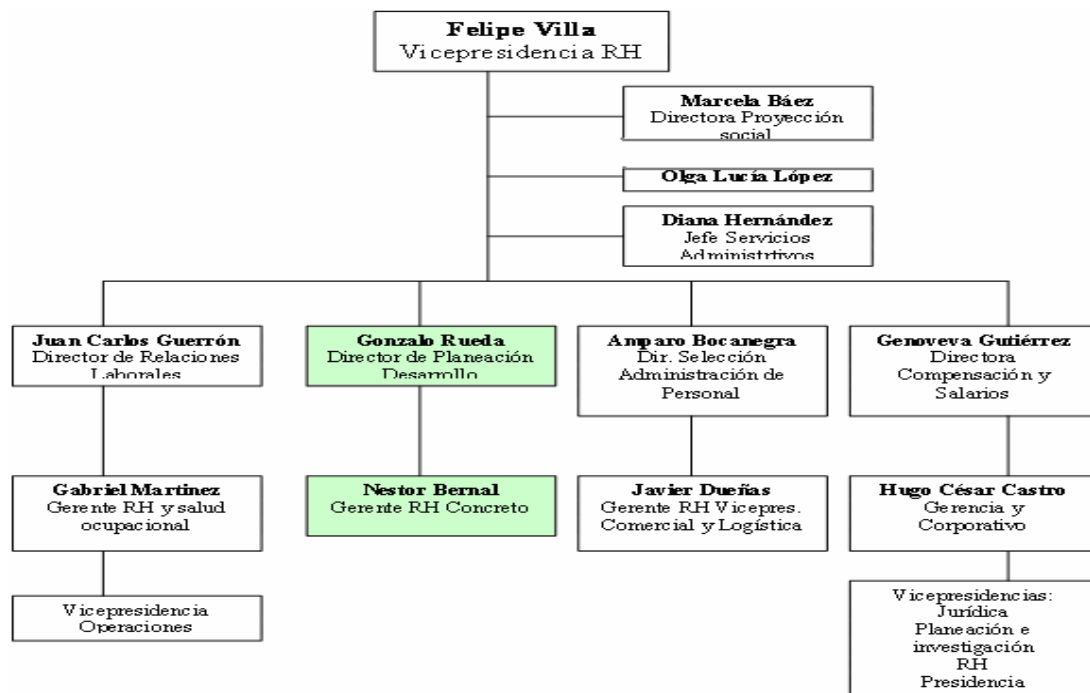
Fuente: Estructura operativa CEMEX

La sede central de Cemex, es decir su Corporativo está ubicado en la calle 99 # 9A – 54, edificio 100 street de la ciudad de Bogota, distrito capital.

- **Vicepresidencia de recursos humanos.** La Vicepresidencia de Recursos Humanos esta conformada por:

Dirección de Proyección Social, Servicios Administrativos, Dirección de Relaciones Laborales, Dirección de Planeación y Desarrollo, Dirección de Administración y Selección de Personal, Dirección de Compensación y Salarios, Gerente RH Cemento, Gerente RH Concreto, Gerente RH Vicepresidencia Comercial y Logística, Gerencia y Corporativo, Vicepresidencia de Jurídica, Planeación e investigación.

Figura 6. Organigrama de la Vicepresidencia de Recursos Humanos



Fuente: www.plaza.cemex.com

La misión de la vicepresidencia de recursos humanos es:

“Ser el socio estratégico más importante de la organización convirtiendo el capital humano en una ventaja competitiva única, mediante la atracción, vinculación, desarrollo, motivación y retención del mejor talento humano comprometido; creando una cultura sólida de pertenencia, de trabajo en equipo, integridad, seguridad y orientación al cliente que, paralelamente a la administración adecuada del conocimiento, permitan a la organización alcanzar ampliamente sus retos y metas”.

De esta forma con su misión el área de Recursos Humanos se compromete a proveer a la compañía del talento humano requerido, buscando que éste sea siempre el idóneo para cada una de las necesidades de la operación; así mismo se responsabiliza en la creación de ambientales laborales que permitan el mantenimiento y desarrollo de su este talento humano.

- **Dirección de desarrollo social.** El Departamento de Desarrollo Social contribuye al cumplimiento de la misión de la Vicepresidencia de Recursos Humanos, haciendo presencia en todas las ciudades del país en las que operan las diferentes unidades de negocio de CEMEX.

Desarrollo Social, específicamente, Bienestar Social cuenta con una Trabajadora Social quien es la directora nacional del área, la cual tiene a su cargo cuatro profesionales de Trabajo Social en las ciudades de Bogotá, Ibagué, Cúcuta y Bucaramanga, como apoyo en las tres zonas donde se encuentran Operaciones de CEMEX Colombia: Centro, Occidente y Norte.

Cuadro 4. Zonas de operación CEMEX Colombia

Zona	Ciudades
Norte	Cúcuta, Bucaramanga, Medellín, Cartagena y Barranquilla
Occidente	Ibagué, Cali, Pereira y Girardot
Centro	Bogotá, Villavicencio, La Calera y el Edificio Corporativo.

La misión de esta dirección es:

“Impulsar el Desarrollo Social de los colaboradores de CEMEX Colombia y sus familiares a través de programas orientados a satisfacer sus necesidades y al mejoramiento de su calidad de vida, enmarcados en las políticas de la organización hacia un mejor desempeño laboral”.

Las operaciones de CEMEX en el mundo se adelantan en el marco de la - competitividad responsable, es decir, empeñado en que éstas se adelanten de la forma más eficiente posible, comprometidos simultáneamente con el cuidado y protección de su gente, con la comunidad vecina y el medio ambiente que las rodea. La competitividad sostenible es parte de la filosofía empresarial de CEMEX y la guía de sus acciones cotidianas.

En esta Dirección se tienen diseñadas cinco áreas de intervención: Formativa/Familiar, Social, Deportiva, Recreativa y Cultural, a partir de actividades tales como: Contacto directo con el colaborador, visitas o recorridos por las plantas ya atención de caso.

- **Dirección de proyección social.**²⁷ Esta dirección se crea en el segundo semestre del 2005, con el fin de instaurar una cultura de Responsabilidad Social, con la cual se fortalezcan las relaciones de Cemex Colombia con los distribuidores, proveedores, colaboradores y sus familias, mediante el apoyo

²⁷ Báez, Marcela. Directora. Presentación del Área de Proyección Social. 2005

conjunto a proyectos sociales en materia de construcción y rehabilitación de espacios públicos en las comunidades aledañas a las zonas de operaciones de Cemento de la Compañía.

Dentro del proceso de Competitividad Sostenible y específicamente en el pilar de Fortalecimiento Institucional, se hace necesario construir un modelo social de relaciones con la comunidad y otras audiencias claves, que permitan la permanencia y el licenciamiento de la operación futura del negocio, por lo cual se hace necesario definir unos objetivos que orientarán la gestión de esta área tales como lo son:

- Eliminar, prevenir y anticiparnos a las situaciones de riesgo para el negocio provenientes de las comunidades aledañas.

- Mejorar la Imagen Corporativa.

- Lograr que las comunidades sean aliadas de CEMEX y la defiendan ante acciones negativas de terceros.

- Lograr sinergias entre los diferentes actores que pueden colaborar para ayudar a crecer y a desarrollar a nuestras comunidades.

- Lograr la cultura interna hacia la responsabilidad social con la integración de todas las áreas incluyendo, por ejemplo, la responsabilidad ambiental por parte de las operaciones.

3.1.3 CEMEX en Bucaramanga y su área metropolitana. En la ciudad de Bucaramanga y su área metropolitana Cemex tiene presencia con:

- Planta de Cemento

La planta se encuentra ubicada en las afueras de la ciudad de Bucaramanga, allí laboran 64 personas, 47 operarios, 12 administrativos y 5 temporales.

En esta planta no se produce “clinker”²⁸, se trae desde las ciudades de Cúcuta e Ibagué y en la fábrica solo se integra con los demás componentes. El horario de trabajo es de 7:00 a.m. a 4:00 p.m. el primer turno, de 4:00 p.m. a 12:00 p.m. el segundo turno y de 12:00 p.m. a 8:00 a.m.; así mismo en esta planta se labora los sábados y domingos. Todos los colaboradores poseen los elementos de protección adecuados, son proactivos en cuanto a seguridad industrial.

- Planta Concretos Suratá

La planta se encuentra ubicada dentro de la planta de Cemento Allí laboran 15 personas, 13 agentes de servicio y 2 administrativos. El horario de trabajo esta estrechamente relacionado con la cantidad de despacho e concreto programada para el día. Todos los colaboradores poseen los elementos de protección adecuados, son proactivos en cuanto a seguridad industrial.

- Planta Concretos Floridablanca

La planta esta ubicada en Floridablanca municipio ubicado a 10 minutos de Bucaramanga. Allí laboran 30 personas, 6 administrativos y 24 operarios o agentes de servicio.

²⁸ Material principal para le elaboración del cemento

3.2 EL COLABORADOR CEMEX EN LA ORGANIZACIÓN: RELACIONES SISTEMICAS

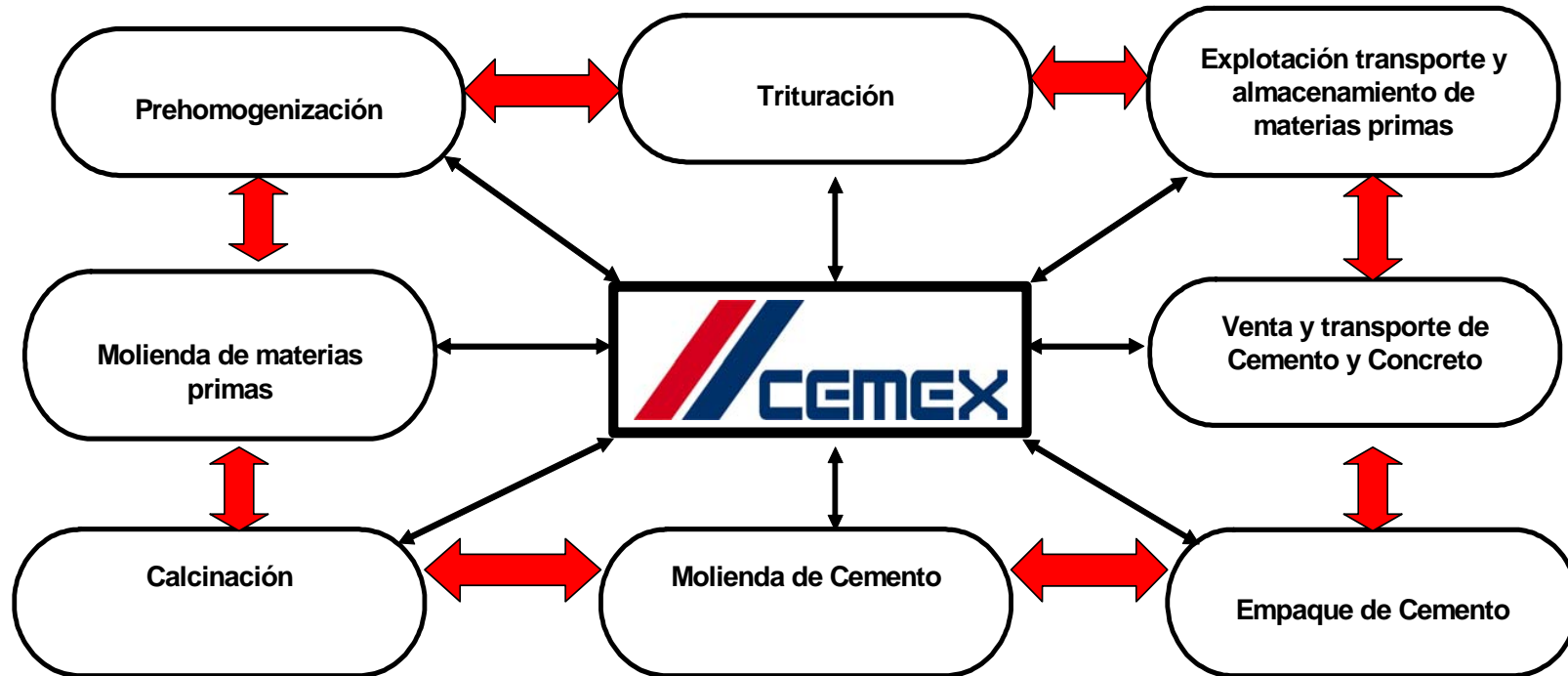
“Toda empresa debe ser vista como un sistema abierto, que solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales; los transforma por medio de procesos de conversión; consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno y exporta el resto. Directa o indirectamente él intercambia sus resultados para obtener nuevos insumos, incluyendo recursos adicionales para mantenerse. Esos procesos de importación – conversión – exportación constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir”²⁹

Por lo tanto las organizaciones deben ser vistas como organismos sociales vivos y por consiguiente cambiantes, nunca han de configurar una unidad lista y acabada, pues perdería el dinamismo y la actividad, que son necesarios para mantener la relación con el medio en que se ve inmerso el sistema organizacional.

CEMEX Colombia, se constituye en un sistema abierto puesto que esta en constante comunicación con todos sus actores claves: sus colaboradores, sus proveedores, los vendedores del producto, el consumidor final, la comunidad aledaña a sus plantas, el gobierno nacional, el medio ambiente, los demás países en donde tiene sedes, entre otros.(Ver Figura 7)

²⁹ CHIAVENATO, Adalberto. Administración de Recurso Humano. México: Mc Graw Hill.1990.p.16.
67

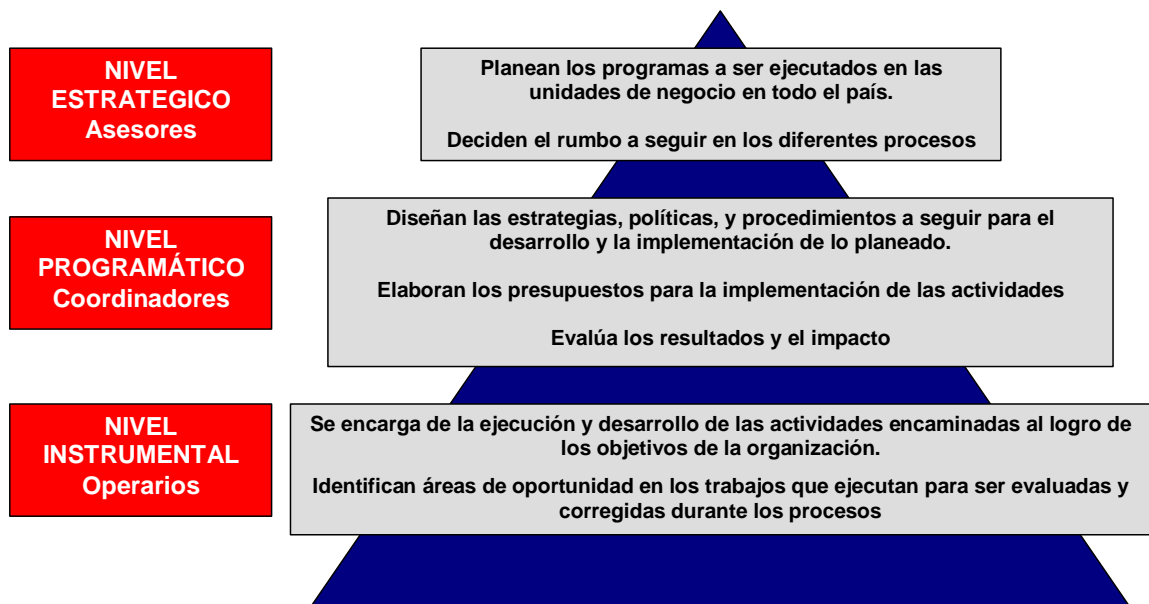
Figura 7. Sistema Productivo CEMEX



Fuente: La Autora

Saliendo de aquí dos grandes subsistemas: el *sistema productivo*, estando dentro de este todos los procesos eléctricos y mecánicos encaminados al desarrollo de la producción de cemento y concreto; *el sistema humano*, dentro de este se encuentra todos los colaboradores de la organización CEMEX Colombia, quienes están encargados de la operación de la maquinaria necesaria para la producción del cemento y el concreto y en la vigilancia de todas las etapas del proceso productivo. Estos dos subsistemas están íntimamente relacionados, de tal forma que si por uno u otro motivo uno de ellos llega a presentar fallas, al otro le es imposible continuar con el normal desarrollo de la operación, es decir existe una interdependencia funcional; así mismo para el logro del éxito del sistema se hace necesario realizar la evaluación de la influencia del medio externo sobre este, buscando con ello conocer las condiciones que puede favorecer o desfavorecer el correcto funcionamiento del sistema general.

Figura 8. Niveles de Funcionamiento del Sistema Humano dentro del Proceso de Producción en CEMEX



Fuente: La Autora

De acuerdo a estos niveles, dentro de la organización se da el desarrollo del proceso productivo, a partir de los siguientes procesos internos del sistema:

3.2.1 Entradas. CEMEX Colombia, recibe del contexto externos los recursos necesarios para llevar a cabo su proceso productivo, esto a partir de la relación que establece con sus proveedores, quienes hacen parte de sus actores claves. Sin embargo para esta organización su principal entrada es el Recurso Humano, el que de la misma manera recibe entradas diariamente que les permite ser física, psicológica y laboralmente competitivos, estando diariamente en constante retroalimentación para el mejoramiento de su vida, la de su familia y la de la organización.

3.2.2 Procesamiento. Esta es tal vez la parte más importante dentro del proceso productivo de la organización, puesto que es aquí en donde sus dos subsistemas trabajan conjuntamente para la transformación de la materia prima y de esta manera lograr la elaboración de su producto final. Particularmente en el proceso productivo desarrollado en CEMEX Colombia, es primordial el trabajo conjunto de cada una de sus áreas, puesto que cada una de ellas necesita y le presta servicios a otra u otras; es decir, si se presentan dificultades en la mina, estas estarán directamente reflejadas en las áreas de producción, cemento y empaque.

Este mismo proceso se da en cada uno de los miembros de la organización, a partir de la forma en que estos asumen los estímulos recibidos del contexto interno y externo de la organización, pudiéndose presentar modificaciones en su personalidad; en ellos también influyen las presiones que pueden estar recibiendo de su núcleo familiar, social y desde luego laboral.

3.2.3 Salidas. Es en este paso mediante el cual se obtienen del sistema los productos finales, es decir, el cemento y el concreto, los que han de ser

distribuidos en el medio externo, a los clientes de la organización. Pero no solo el producto final de la operación se constituye en una salida, así mismo los desechos, la contaminación ambiental, la investigación y desarrollo, la capacitación recibida por el personal, las experiencias adquiridas, las cuentas por cobrar, los procesos de mercadeo y publicidad generados por la operación se constituyen en salidas del sistemas.

Las salidas para los miembros de la organización están relacionadas con los conocimientos y las experiencias adquiridas por estos a partir del proceso productivo, que les permite ser cada vez más capaces y diestros en los procesos desarrollados. Así mismo las posibles modificaciones en los patrones de comportamiento que se dan como resultado de la interacción, es acá en donde se crean los primeros sentimientos de pertenencia e identificación con la organización.

En todo el proceso desarrollado por la organización CEMEX Colombia, es posible identificar la fácil adaptación de sus miembros a las condiciones internas y externas del sistema, lo que se conoce como HOMEOSTASIS; manifestada esta en las respuestas, el reconocimiento y la estabilidad emocional; ya que controla sus reacciones para vivir en armonía con sus semejantes, reconoce y respeta los LIMITES establecidos entre sistemas, desde su sistema primaria, la familia, hasta su macro sistema social; establece JERARQUIAS para el funcionamiento del sistema, es consciente que esta diferenciación de funciones es vital para establecer el orden. Sus subsistemas físicos y psicológicos están íntimamente relacionados y sobre los cuales no tiene control absoluto, son altamente ENTROPICOS, por envejecimiento, cansancio o desmotivación, pero reconoce estas debilidades y busca ayuda para lograr su solución.

3.2.4 Retroalimentación. En Cemex el proceso de retroalimentación del sistema operativo se puede apreciar claramente, puesto que algunos de sus procesos de salida, retornan a la entrada como materia prima, que es básicamente el caso de la operación de cemento, que se constituye en la materia prima para la producción de concreto. Este proceso de retroalimentación de la misma manera se da de forma individual en los colaboradores Cemex, quienes están constantemente aprovechando de forma creativa los recursos que les da la organización para cumplir con las funciones que se les han delegado y alcanzar los objetivos organizacionales y personales, diseccionándolos siempre hacia su bienestar.

Este proceso de constante retroalimentación continúa a partir de la comunicación, con sus proveedores, sus clientes potenciales y las comunidades, de los que siempre se generan ideas y mejoras al interior de la organización, obteniéndose por ende beneficios mutuos y fortalecimiento de la imagen de la compañía a nivel local, nacional e internacional.

A partir del desarrollo de estos procesos, y teniendo presente la relación sistémica establecida, se hace posible el cumplimiento de los objetivos organizaciones y por ende lograr la competitividad organizacional; estas relaciones están caracterizada por:

- *Tener definidos sus propósitos y objetivos*, para este caso CEMEX es una empresa mexicana constituida para la producción y comercialización de Cemento y Concreto, en los diferentes países en los que se encuentran ubicadas sus plantas. Su objetivo inicial en Colombia era adquirir las marcas productoras mas grandes, al cumplirlo, ahora esta buscando posicionarse en el mercado nacional como la maraca de cemento y concreto mas vendida. Así mismos sus demás objetivos están claramente definidos desde su Nivel Estratégico, siendo el objetivo

de sus colaboradores cumplir con el objetivos de producción y con los demás objetivos propuestos por las directivas de la organización.

- *Su Globalidad*, puesto que combina su profundo conocimiento de los mercados locales con su red mundial de operaciones y sistemas de tecnología informática a fin de proveer productos y servicios de clase mundial a sus clientes, que incluyen desde pequeños constructores hasta grandes contratistas industriales. Además su operación esta presente en más de 30 países, ubicada de forma estratégica en la geografía nacional, perteneciendo a un sistema mayor, que es el encargado de proporcionarle las entradas necesarias para su funcionamiento y en el cual desarrolla actividades comerciales para mantener su equilibrio; un cambio en una de las unidades del sistema, inmediatamente genera cambios en las otras. Así mismos sus colaboradores mantienen relaciones con otros sistemas, como los son la familia, la comunidad y la sociedad, al estar íntimamente relacionados cualquier modificación en uno de ellos repercutirá en esa misma medida en los demás. Finalmente para la organización esta característica de globalidad se ve reflejada en el accionar de sus colaboradores para el cumplimiento de las funciones o tareas que se les hayan asignado, de lo que dependerá el éxito, mantenimiento, reducción o fracaso del proceso productivo; para ello es primordial la motivación y el grado de aceptación de los colaboradores en cada área o unidad de negocio.
- *Su proceso de Conversión (Feedback)*, por un lado esta característica se ve reflejada en la retribución que recibe la compañía de las entidades estatales y privadas de seguridad social a las cuales esta les realiza los aportes parafiscales. Así como el beneficio mutuo de los clientes, la compañía y la comunidad. Así mismo se ve reflejado en el compromiso serio que tiene la compañía con la conservación y el mantenimiento del medio ambiente, un ejemplo de ello es la planta de cemento Bucaramanga en la que se han realizado constantes modificaciones en sus estructuras de producción buscando mitigar la emisión

causada por la trituración y molienda de los materiales, así mismo, las unidades operativas de concretos han implementado sistemas de recirculación de aguas residuales industriales, ahorrando de esta manera un 30 por ciento del consumo y asegurando cero vertimientos y contaminación a cuerpos de agua superficial o alcantarillados públicos. De esta forma CEMEX Colombia trabaja continuamente en todas sus plantas para el perfeccionamiento y mejoramiento continuo de su Política Ambiental y de Seguridad Industrial y en la identificación de estrategias para cumplir objetivos comunes en cada una de las unidades de negocio que le permitan cumplir con el Desarrollo Sostenible. El proceso de Feedback esta presente diariamente en toda la estructura organizacional, a partir de las reuniones con los grupos de trabajo y en las reuniones de gerencia, con las que se buscan intercambiar puntos de vista, discutir acerca de los progresos obtenidos en relación con los indicadores de gestión estipulados, identificar los logros obtenidos y las brechas y irregularidades en el desempeño y en esa medida establecer mecanismos que permitan reducir la brecha identificada. Así mismo este proceso se da de forma individual en los colaboradores, quienes al estar en constante interacción con sus compañeros de área, generando intercambio cultural, que les lleva a modificaciones en algunos de sus comportamientos, que les lleva a la unificación cultural, creando códigos de comunicación y comportamiento propios para cada planta o específicamente para cada área de trabajo.

- *Entropía*, esta tendencia al desgaste del sistema es posible observarla en los continuos esfuerzos que se realizan para cumplir con la producción requerida, por ello es necesarios hacer altos en la operación para realizar jornadas de mantenimiento de la maquinaria en cada área de trabajo, de forma que se ajusten los procesos para evitar daños en los equipos y posibles accidentes de trabajo. Aunque es normal que los equipos se vuelvan obsoletas, para el caso de la producción del cemento y el concreto es muy lento este proceso, sin embargo el mantenimiento evita ó en otros casos disminuye la entropía. Este mismo proceso

de parada, de ajuste interno del sistema se realiza en el área administrativa en la que es muy común la saturación ya sea por desgaste o por claridad en los procedimientos, por ello es necesario realizar continuamente la revisión de los objetivos y estrategias de acuerdo a la necesidades y exigencias del mercado local, nacional e internacional, siendo en ocasiones necesario rediseñar estos objetivos y estrategias. De igual forma se puede presentar desgaste en el nivel instrumental de la organización, ya que por un lado están las tensiones laborales originadas por la desmotivación y la no alineación de los objetivos institucionales con los personales y por el otro los conflictos de tipo personal y familiar de estos, lo que hace que el colaborador CEMEX manifieste cansancio físico y psicológico, en este sentido y teniendo claro que el recurso humano es el principal activo con que cuenta la compañía, se creó en Cemex la dirección de Desarrollo Social, la cual enfoca todos sus esfuerzos para impulsar el Desarrollo Integral de los colaboradores y sus familias a través de programas que satisfagan sus necesidades y contribuyan al mejoramiento de su calidad de vida enmarcados en las políticas organizacionales hacia un mejor desempeño laboral.

- *Homeóstasis*, este equilibrio lo logra la compañía a partir del reconocimiento de sus marcas de cemento y concreto, en la seguridad en la continuidad de su proceso productivo, la certeza en que las ganancias son superiores a la inversión realizada y en el compromiso y arduo trabajo realizado hacia el logro de la seguridad industrial. En cuanto a sus colaboradores el equilibrio se genera a partir del respaldo que les da la compañía, en la satisfacción de sus necesidades y en la estabilidad emocional y laboral, lo que les permite encontrar un equilibrio para realizar las funciones dentro de la compañía
- *Sinergia*, este es tal vez uno de los fuertes de la compañía, ya que logra responder efectiva y oportunamente a los movimientos, transformaciones y evoluciones generados en su subsistemas y en su sistema externo. Esto se puede observar en la facilidad con que la organización, con miras a hacerse más

competitiva renueva sus materiales consumidores, empleados y recursos financieros. Así mismo con miras a lograr la innovación y la calidad de sus productos se cuenta con la continua capacitación a sus profesionales en cualquiera de los países en los que se tienen plantas. Esta característica es igualmente manifestada en los cambios producidos en la conducta de los colaboradores, los que pueden ser tanto positivos como negativos.

- *Limites:* Cada planta perteneciente a la compañía tiene sus límites establecidos según la ubicación de la unidad de negocio. Cada proceso está claramente definido, están las áreas de administración, producción, transporte y comercialización; así mismo sus colaboradores están ubicados en su puesto de acuerdo a los conocimientos y capacidades con que cuentan y en esa medida tienen asignado un espacio y unas tareas específicas para cumplir. La estructura organizacional de la compañía está claramente de forma vertical funcional, según la capacitación y formación del personal: gerentes de planta, gerentes de área, coordinadores, facilitadores y operarios.

- *Jerarquía:* en cuanto a la ubicación de los subsistemas, el orden se establece de acuerdo al funcionamiento de la operación. El trabajo se realiza por agrupaciones conformadas por dos o más subsistemas, esto debido a la complejidad del proceso de producción del cemento y del concreto, en el sistema es primordial la coordinación de estos, ya que no es posible saltarse ningún paso, ya que puede perjudicar la producción.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

“Muchas veces, cuando creemos estar realizando una experiencia sobre los demás, la estamos verificando sobre nosotros mismos”

Oscar Wilde

El desarrollo Humano Integral de las personas en la organización se constituye en uno de los objetivos principales del quehacer profesional del trabajador social, esto es posible a partir de la gestión de programas estratégicos, que involucren a los colaboradores y a las directivas de las empresas.

Para caracterizar la experiencia obtenida a partir del trabajo realizado en la compañía CEMEX Colombia, en este capítulo inicialmente se va a resaltar el rumbo corporativo del área organizacional, con miras a plasmar los lineamientos que guiaron el accionar en esta intervención, de acuerdo a las necesidades y a la situación presentada en la institución.

La misión del profesional en el área organizacional y específicamente en las intervenciones con el Talento Humano dice lo siguiente *“Dirigir proceso de administración de personal para el logro de la calidad de vida deseada, proponiendo políticas orientadas a la retribución social hacia el trabajador y la generación de oportunidades de crecimiento personal, así como el fortalecimiento patrimonial (EVA) de la empresa”*³⁰

³⁰ TORRES S., Carlos Eduardo. Guía Conceptual de Práctica Organizacional. Universidad Industrial de Santander. Escuela de Trabajo Social. Bucaramanga.1998.

La visión del Área reza lo siguiente:

“Gerenciar procesos de desarrollo humano integral, articulando las expectativas y objetivos personales de quienes trabajan con la empresa y los propios de la organización”³¹.

Los objetivos de Trabajo Social en la Organización son³²:

- Consolidar el departamento de gestión humana como división inamovible e imprescindible de la organización.
- Optimizar los procesos de conservación y desarrollo del Talento Humano en la organización y garantizar su adecuada y oportuna implementación.
- Trabajar por el desarrollo del hombre en la empresa sin perder de vista los parámetros organizacionales.
- Consolidar el marco teórico del área organizacional a partir del estudio permanente de las nuevas concepciones en administración y de la persona en la organización.

Los objetivos del proceso del área organizacional son³³:

- Desarrollar procesos técnico- sociales para vincular a la empresa personal idóneo para cada uno de los cargos, suministrando los mecanismos esenciales para su desarrollo socio-laboral.
- Promover y apoyar la iniciativa, creatividad e interés del talento humanos hacia el desarrollo de actitudes, aptitudes y habilidades necesarias para su propio desarrollo.
- Propiciar la autonomía como criterio fundamental para el desarrollo del talento

³¹ Ibid.

³² Ibid.

³³ Ibid.

humano, teniendo en cuenta que individualmente y a través del trabajo en equipo cada persona puede iniciar y continuar su proceso de ser cada día mejor.

- Alcanzar el desarrollo de manera integral a partir de la administración de procesos orientados al factor humano de la empresa integrando elementos laborales y socio- familiares.
- Generar propuestas que permitan valorar el proceso de desarrollo humano como parte de la Responsabilidad Social de la organización en la cual procurará integrar la participación del empleado, su familia y el compromiso de la empresa.
- Desarrollar continuamente entre sus miembros, el espíritu de equipo, valorando las capacidades y habilidades de cada individuo para asegurar un ambiente de buenas relaciones en el trabajo.

Dentro de una institución del área organizacional el profesional de Trabajo Social puede desempeñarse en las siguientes Áreas³⁴:

- **Provisión de Talento Humano.** A partir de la cultura, el rumbo corporativo y las demandas específicas de cada cargo, se planean estrategias para vincular a la organización en personal idóneo para el desempeño del mismo. (Ver Cuadro 5)

³⁴ Ibid.

Cuadro 5. Provisión del talento humano

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATÉGICAS
Análisis Ocupacional	Identificación de cargos Análisis anual de cargos
Reclutamiento	Fuentes internas de candidatos Suministro externo de candidatos
Selección	Pruebas de habilidades cognitivas, físicas, motoras y personalidad e intereses. Entrevista
Inducción	Proceso General de inducción Revisión Anual
Entrenamiento	Conocimiento del Puesto de Trabajo

- **Conservación y Desarrollo.** Este objetivo apunta al reconocimiento de las necesidades de los trabajadores, sus expectativas y requerimientos, busca establecer puntos de encuentro entre la autorrealización del empleado y el desarrollo de la organización. (Ver Cuadro 6)

Cuadro 6. Conservación y Desarrollo

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS
Salud Ocupacional	Medicina Preventiva Higiene Industrial Seguridad Industrial Capacitación Disminución de Riegos Psicosociales
Capacitación y Desarrollo	Capacitación Técnica Capacitación en crecimiento personal Capacitación normativa Mecanismos de rotación Métodos eficientes de competencia
	Gestión participativa: Espacios de innovación y creatividad.

Motivación	Comunicación organizacional Ambiente Laboral Adecuado
Mejoramiento Socio-Laboral	Prestaciones y Servicios (Educación, Salud, vivienda y Seguridad social) Proceso de Pensión Fondo de Ahorro Orientación Familiar

- **Evaluación.** La evaluación de desempeño llevada a cabo junto con los jefes de área, aparte de brindar elementos en la parte administrativa como promociones, bonificaciones, debe aportar elementos de motivación personal en cuanto se fortalezcan las debilidades que incidan para el buen desempeño del trabajador. (Ver Cuadro 7)

Cuadro 7. Evaluación

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS
Evaluación Proceso de Desarrollo Humano	Formulación de Objetivos Evaluación de Cumplimiento Entrevistas

- **Responsabilidad Social.** En este punto se deben reconocer los aspectos a mejorar y los avances obtenidos con los procesos que socialmente la empresa lleva a cabo, así como tener claro conocimiento de las personas que conforman su organización, conocer de ellos aspectos sociodemográficos, nivel educativo, capacidades, habilidades y resultados de desempeño entre otros. (Ver Cuadro 8)

Cuadro 8. Responsabilidad social

CONCEPTO	INSTRUMENTO
Es la obligación moral que adquiere una organización de contribuir a la satisfacción de	1. Etapa informe Social. 2. Etapa Balance Social

las expectativas creadas a partir de su relación con otros sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social.	
--	--

Teniendo en cuenta los anteriores lineamientos, la intervención profesional en la CEMEX Colombia, se realizó en las siguientes etapas:

4.1 LA UBICACIÓN... HACIENDO PARTE DE LA ORGANIZACIÓN

Esta se constituye en la etapa más importante en el proceso de intervención, puesto que es aquí en donde se logran conocer de forma integral los procesos desarrollados en el interior de la organización y específicamente el lugar ocupado por la trabajadora social y el papel que ésta ha de desempeñar como parte integrante de la organización y por ende reconocer con claridad todas las unidades de negocio con las que de una u otra forma se han de establecer relaciones.

En esta etapa fue de gran ayuda la búsqueda bibliográfica realizada antes de iniciar el proceso directamente con la compañía, puesto que al ingresar en ella no se contó con una inducción que permitiera una ubicación inicial; sin embargo ya estando en la compañía se estableció contacto con el jefe inmediato, quien esta geográficamente ubicado en la ciudad de Cúcuta, él a grandes rasgos expuso algunas de las expectativas de la organización con el proceso de intervención de trabajo social; así mismo se realizaron entrevistas informales con el director de la planta cemento Bucaramanga y el director de las plantas de concreto, con quienes se dialogó sobre la forma correcta para lograr un trabajo que permitiera cubrir las necesidades de la organización y las expectativas de la practicante.

Sin embargo estas entrevistas informales también se realizaron con otros colaboradores de la organización (coordinadores y operarios), lo que permitió conocer de forma mas explicita las necesidades y/o problemáticas al interior de ésta. Además de la ubicación institucional en esta parte del proceso de intervención se realizó la caracterización de la población que hace parte de la compañía (Ver Cuadro 9)

Cuadro 9. Caracterización de la Población

VARIABLES	PLANTAS BUCARAMANGA
EDAD	20 -50 Años
ESTADO CIVIL	64% Casados 20% Unión Libre 16% Solteros
ESTUDIOS	20% Universitarios y Tecnológicos 69% Secundarios 11% primarias
VIVIENDA	56% Vivienda Propia 21% Amortización 23% Arriendo
VEHICULO	23% Posee Vehiculo 77% No Posee
INGRESOS MENSUALES APX	Gerentes de Área: \$9.500.000 Coordinadores: \$3.200.000 Comerciales: \$2.800.000 Operarios: Desde \$555.000 hasta \$700.000
GASTOS	Alimentos Vivienda Pago de Deudas
ASPIRACIONES CORTO PLAZO	44% Compra de Vivienda 30% Cancelación de Deuda 26% Mejora en Dotación de Vivienda
EXPECTATIVAS LABORALES	42% Capacitación 38% Ascensos 20% Estabilidad Laboral
ACTIVIDADES TIEMPO LIBRE	42% Actividades Familiares 25% Fútbol 18% Bolo Criollo ó Mini Tejo 15% Natación

Fuente: Resultados de la Encuesta Nacional Colaboradores Cemex 2007, aplicada en Diciembre de 2007.

El personal que labora en las plantas ubicadas en la ciudad de Bucaramanga y en las cuales se realizó la intervención de la Trabajadora Social están claramente divididas dentro de la organización: por un lado están los administrativos, que corresponden al personal ubicado en una estructura jerárquica superior dentro de la organización y que cuenta con estudios universitarios, básicamente desempeñan los cargos de gerencia, dirección, coordinación, ya sea del área operativa, comercial, logística o de abastos; por el otro están los operarios que corresponden al personal de la base jerárquica de la organización, sus funciones se desarrollan básicamente en campo, cumplen con horarios de trabajo de 8 horas diarias.

Los primeros poseen mayor responsabilidad con relación a la planeación y cumplimiento de metas y objetivos en cada una de sus áreas, así mismo son responsables del personal de base que este a su cargo. Tienen mayores posibilidades de ascenso y de capacitación, y en esa medida sus ingresos son mayores; los operarios por el otro lado están encargados de ejecutar lo planeado por los jefes directos, están en capacidad de ejercer cualquier trabajo tienen un menor nivel sociocultural, su nivel de estudio es medio, la autoprotección y el cumplimiento estricto de las normas de seguridad, las que forman parte fundamental en su vida laboral.

4.2 DIAGNÓSTICO... MIRANDO COMO ESTA LA ORGANIZACIÓN

En esta parte del proceso con la intervención se buscó desarrollar el diagnóstico estratégico de la organización, para que teniendo claros la misión, la visión, los objetivos y los propósitos de ésta, poder fijar las estrategias que permitan la consecución de cada uno de los objetivos y lineamientos de la empresa.

Para ello se partió de la matriz DOFA, con esta se hace un diagnóstico de la parte interna y externa de la organización, lo que permite identificar con exactitud las necesidades y las posibilidades que se tienen y que se deben aprovechar. Así mismo la matriz DOFA permite identificar las diferentes situaciones posibles en la empresa que requieren de una atención especial ya sea para corregir una situación o falencia, o para sacar provecho de una oportunidad.

4.2.1 Matriz DOFA Cemex Colombia

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Manifestaciones parciales de situaciones problemáticas 2. Historia de relaciones conflictivas con el gerente anterior por la toma de decisiones, estilo de trabajo y manejo de autoridad. 3. Desconocimiento por parte del personal operativo de la plataforma estratégica de la organización. 4. Sintomatología y muestra de insatisfacción al trabajo 5. Tareas repetitivas, que generan altos niveles de estrés y desmotivación. 6. Rotación y turnos que impiden la participación en las actividades programadas por Bienestar Social y que están íntimamente ligadas con elevar el nivel de calidad de vida de los colaboradores. 7. Falta de procesos de evaluación del desempeño 8. Poca comunicación entre la coordinación de Recursos Humanos y la coordinación de operaciones en lo concerniente a la selección de personal. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Utilización de los recursos que ofrece la compañía que se encaminan al desarrollo humano de su personal. 2. Contar con personal con una mentalidad abierta al cambio, propositiva. 3. Ver el trabajo en equipo como un buen punto de partida hacia el mejoramiento personal y organizacional. 4. La participación de los colaboradores CEMEX con relación a los procesos y acciones encaminados a la solución de situaciones conflictivas o problemáticas. 5. Interés de parte de la gerencia y de los colaboradores CEMEX por realizar un análisis del clima laboral, que permita el mejoramiento continuo. 6. Apoyo que desde la Coordinación de Recursos Humanos Y Bienestar Social se da a la planificación de estrategias de intervención en el ámbito de desarrollo organizacional y talento humano. 7. Apoyo para las capacitaciones y actividades por parte de las EPS, ARP y FONDOS DE Pensiones y Cesantías. 8. La caja de compensación familiar CAJASAN 9. Implementación de la Norma Iso 9000 y Iso 14000 10. Implementación del área de agregados. 11. Tecnología de Punta 12. Continuos procesos de urbanización en la ciudad y La construcción del sistema de transporte masivo,

	Metrolínea.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. Existencia de un amplio portafolio de productos y servicios. 2. Certificación ISO 9000 y ISO 14000 en otras plantas. 3. Trayectoria en el ámbito de la producción y comercialización de Cemento y Concretos. 4. Mentalidad proactiva del equipo gerencias y de los colaboradores CEMEX. 5. Respaldo De la gerencia <p>Implementación de estrategias organizacionales que permiten la retroalimentación continua, oportuna y efectiva.</p> <ol style="list-style-type: none"> 6. Disponibilidad de material, físico, técnico, tecnológico y locativo para la ejecución de procesos. 7. Conocimiento de las políticas institucionales. 8. Relación directa y constante con los colaboradores CEM EX. 9. Respuestas adecuadas y oportunas a las solicitudes de la gerencia y de los colaboradores CEMEX. 10. Claridad en la definición de las responsabilidades. 11. Personal capacitado y con experiencia. 12. Trabajo interdisciplinario 13. Sistema de Comunicación 14. Existencia de la Coordinación de Recursos Humanos Y de Bienestar Social. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Presión ejercida por los coordinadores de cada área para el logro de objetivos. 2. La inestabilidad laboral de algunos colaboradores. 3. Fallas en la comunicación entre áreas. 4. Reforma laboral 5. Percepción de la comunidad hacia la compañía. 6. Competencia en el mercado del cemento, concreto y de los agregados. 7. No certificación de los procesos según la Norma Iso 9000 e Iso 14000.

4.3 PLANEACIÓN ESTRATEGICA Y EJECUCIÓN... TODOS SOMOS CEMEX!!

La planeación estratégica se concibe como un paso más del proceso administrativo con el que se busca realizar un análisis entre los objetivos y metas que se pretenden alcanzar y la situación actual de la organización teniendo en cuenta los recursos, posibilidades, comportamiento; esto con el fin de visualizar las acciones futuras y alcanzar satisfactoriamente lo propuesto en un comienzo.

Precisamente por ello y teniendo en cuenta las necesidades de la organización los objetivos organizacionales sobre los cuales se realizó la intervención de trabajo social son: provisión de talento humano y conservación y desarrollo de talento humano. Siendo la población objetivo el personal administrativo y operario de las dos plantas de concreto y la planta de cemento ubicadas en la ciudad de Bucaramanga

4.3.1 Provisión de talento humano. El proceso de provisión de talento humano (Ver Cuadro 10), es tal vez una de las áreas que desde la coordinación de Recursos Humanos requiere algunas modificaciones; en la actualidad se está teniendo en cuenta el concepto de psicología, para realizar las vinculaciones, sin embargo ha arrojado efectos negativos al proceso, por ello se hace necesaria la participación de la Trabajadora Social y del jefe de Operaciones que solicita la contratación, para lograr de esta manera un trabajo conjunto que permita definir acertadamente el PERFIL OCUPACIONAL DEL ASPIRANTE.

Este proceso está conformado por: El estudio de la Hoja de Vida, la entrevista Cara A Cara, la Visita de Comprobación Familiar, con las que se busca encontrar la persona idónea para el puesto requerido. Luego de realizada la selección se da paso al proceso de inducción a la compañía.

Cuadro 10. Provisión de Talento Humano – Estrategia 1

OBJETIVO: Proveer a la compañía del talento humano mediante un proceso de selección, inducción realizado por el área de Recursos Humanos y Bienestar Social que le garantice el ingreso de personal idóneo para el cumplimiento de su misión.				
ESTRATEGIA 1: Participar en los procesos previos a la selección del personal.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTIÓN	AVANCES DE PROCESO Y PROPÓSITOS
Definición y creación del sistema de perfiles	En la segunda semana del mes de Noviembre de 2007, se tendrán realizados los perfiles para cada cargo.	Numero de perfiles definidos / numero de cargos en las compañía.	100% definidos y creados los perfiles.	La plantas de concretos y cementos de Cemex Colombia, tienen plenamente definido su sistema de perfiles.
Acopio y selección de hojas de vida	Para la tercera semana del mes de noviembre de 2007 se tiene organizada la base de datos con las hojas de vida.	Base de datos con la información de las hojas de vida recibidas por cargo ofertado.	100% de las hojas de vida incluidas en la base de datos.	El proceso que inicio con la revisión de hojas de vida, se continuo con la actualización de estas; para este proceso se dio continuo seguimiento buscando que cada empleado contara con todos los documentos exigidos; obteniéndose a la fecha el 100 % de hojas de vida totalmente completas y actualizadas con los documentos requeridos. Esto permitió que a la fecha Marzo de 2008 se cuente con dos bases de datos en la que se contempla a todos los empleados de la Cemex

				Colombia en Bucaramanga (Cementos y Concretos) De la misma manera ya organizada esta información los documentos físicos fueron enviados al CRI de Recursos Humanos, en Bogotá.
Realización de las visitas de comprobación familiar	En la cuarta semana del mes de noviembre de 2007 se tendrán realizadas todas las visitas de comprobación familiar	Número de candidatos a los cargos/número de visitas de comprobación familiar realizadas	100% realizadas las visitas de comprobación familiar	Se realizaron las visitas familiares correspondientes a las plantas de cementos y concretos de la ciudad de Bucaramanga (48), del personal que ingreso en Diciembre y Enero del 2007 y 2008, respectivamente, así mismo aquellos que a la fecha no tenían realizado este procedimiento.
Realización de la entrevista social y aplicación de pruebas psicológicas	En la primera semana del mes de Diciembre de 2007 se tendrán realizadas las entrevistas y las pruebas psicológicas.	Número de candidatos a los cargos/número de entrevistas y pruebas psicológicas realizadas	100% ejecutadas las entrevistas y las pruebas psicológicas.	Para enero de 2008 ya estaban ejecutadas todas las entrevistas y aplicadas las pruebas al personal nuevo. En esta parte del proceso se realizo trabajo interdisciplinario con Psicología.

- **PROCESO METODOLÓGICO**

Como se manifestó anteriormente este primer objetivo estratégico surge con el firme propósito de involucrar en los procesos de selección de personal al profesional de Trabajo Social, ya que este se venía realizando exclusivamente por psicología, desde el corporativo de la compañía en Bogotá, con criterios que finalmente no permitían conocer a fondo los futuros empleados de CEMEX Colombia. Aunque en un principio este proceso no debía ser realizado por la practicante; luego de establecer contacto con el coordinador de Recursos Humanos y con los directores de las plantas de concreto y cemento, se logró la aprobación y el apoyo de la administración para participar en la selección de personal de la empresa.

Durante el proceso de práctica, inicialmente se realizó la revisión del Manual de perfiles de la compañía para las plantas ubicadas en la ciudad de Bucaramanga, sin embargo éste no estaba elaborado, por ello esta fue la primera acción a realizar, se laboraron tomando en cuenta las funciones y competencias necesarias para cada cargo (Ver Anexo 1).

El siguiente procedimiento fue la realización de las entrevistas cara a cara, las que fueron desarrolladas por psicología, quien envió un informe de cada una de ellas; para luego realizar la visita de comprobación familiar, para la cual se contó con un formato que tenía la compañía al cual se le realizaron algunas modificaciones, las que fueron presentadas a la coordinación de Recursos humanos, quien aprobó el nuevo formato de visita (Ver Anexo 2) en ella se toman los datos necesarios en el domicilio del futuro empleado, se verifican los datos dados por los aspirantes. Teniendo ya establecidos todos los datos necesarios, se realiza un concepto para cada aspirante, el que es enviado al coordinador de recursos humanos y además socializado con el director de planta y los coordinadores de producción y mantenimiento, para que conjuntamente se decida si se contrata o no al aspirante.

Cuadro 11. Provisión de Talento Humano – Estrategia 2

ESTRATEGIA 2: Realizar la contratación del personal que cumplió con los requisitos de la selección				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTIÓN	AVANCES DE PROCESO Y PROPÓSITOS
Realización de afiliaciones a seguridad social	En la segunda y tercera semana del mes de Diciembre de 2007 se tendrá afiliado a seguridad social el nuevo personal.	Numero de afiliaciones realizadas/ numero de personal contratado	100% realizadas las afiliaciones a Seguridad Social.	Para Diciembre de 2007 y Enero de 2008 se realizaron las afiliaciones a seguridad social del personal contratado, sin embargo se presentaron algunas dificultades relacionadas con el cambio de EPS ó con el traslado del núcleo familiar, básicamente por las exigencias por FOSYGA, sin embargo estas lograron ser solucionados y como medida preventiva se realizo la verificación de todos las afiliaciones del personal.

- **PROCESO METODOLÓGICO**

Respondiendo a la ley 100 de seguridad social, con esta estrategia se busca garantizar las afiliaciones de los nuevos colaboradores a EPS, ARP, Fondo de Pensiones, Fondo de Cesantías y Caja de Compensación. (Ver Cuadro 11)

Ya tomada la decisión de contratación, el primer paso está representado por el diligenciamiento de un formato de actualización de datos (Ver anexo 3), el que fue diseñado durante el proceso de prácticas por la profesional en Trabajo Social, con miras a contar de primera mano con la información básica del nuevo colaborador. Así mismo para este proceso el nuevo colaborador debe diligenciar un formato en donde exprese con que entidades desea se realicen sus afiliaciones de Seguridad Social.

Ya diligenciados estos formatos, el siguiente paso fue establecer contacto con todas las entidades de seguridad social presentes en la ciudad, con miras a contar con el apoyo de un asesor para los procesos de afiliación, siendo este un punto de gran importancia, ya que con el tiempo el directorio elaborado y los contactos establecidos han servido para dar solución oportuna a las dificultades que se presentan con el préstamo de servicios a colaboradores de la compañía.

Cuadro 12. Provisión de Talento Humano - Estrategia 3

ESTRATEGIA 3: Diseñar e implementar el programa de inducción al personal				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTIÓN	AVANCES DE PROCESO Y PROPOSITOS
Revisar y rediseñar el proceso de inducción realizado por la compañía	Proceso de inducción redefinido para la primera semana de Enero	Número de novatos contratados / numero de actividades de inducción	100% ejecutadas las actividades de inducción	Para enero estuvo elaborado el nuevo proceso de inducción, que es el que esta siendo aplicado en las plantas de la Zona Norte.
Revisión y aplicación del proceso de inducción	Realización del proceso de inducción para la segunda semana de enero de 2008.	Numero de novatos contratados/ numero de evaluaciones realizadas	100% de aplicación del proceso de inducción al nuevo personal.	A mediados de enero se inicio la ejecución del proceso de inducción, el que se realizo en tres jornadas: conceptual, práctica y recreativa.

- **PROCESO METODOLÓGICO**

En vista que los programas de inducción de la compañía no estaban bien estructurados, ni encaminados dentro de una política que orientara a los empleados hacia el conocimiento del rumbo corporativo y que a la vez fortaleciera y renovara el compromiso laboral con la organización, se vio la necesidad de apoyar estos proceso mediante la elaboración de una política de inducción - reinducción (Ver anexo 4 y Cuadro 12) que guiara dichos programas a la acomodación del individuo de acuerdo a las necesidades específicas de la compañía, para lograr un buen proceso de adaptación de los nuevos colaboradores y por ende fortalecer el sentido de pertenencia hacia la institución de los colaboradores antiguos.

A la par del proceso de inducción a los colaboradores, a estos se les hace entrega del Código de Ética de la compañía, el que es debidamente socializado, el cual contiene el rumbo corporativo de la institución, normas, valores, etc.

Cuadro 13. Provisión de Talento Humano – Estrategia 4

ESTRATEGIA 4: Evaluar el proceso de selección realizado y del periodo de prueba del personal contratado.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTIÓN	AVANCES DE PROCESO Y PROPÓSITOS
Elaboración y aplicación del instrumento para realizar la evaluación de los colaboradores Cemex.	Para la segunda semana del mes de febrero se tendrá listo el instrumento y se realizará su aplicación.	Documento con el instrumento construido. Resultados de la aplicación del instrumento	100% construido y aplicado el instrumento de evaluación.	Para febrero se construyo un instrumento de evaluación, con el que se buscaba mirar el nivel de adaptación del nuevo personal a su entorno laboral y a su cargo.
Análisis de los resultados del cuestionario de evaluación aplicado.	Para la tercera semana de Febrero se tendrá analizada la información.	Número de cuestionarios programados/número de cuestionarios aplicados	100% analizados los datos obtenidos a partir de la aplicación del cuestionario.	Se realizo el análisis de los datos, los que demostraron que el proceso de inducción fue satisfactorio, puesto que el personal estaba totalmente identificado y seguro de su permanencia en la compañía.

- **PROCESO METODOLÓGICO**

Pese a que en la compañía al nuevo colaborador se le suministra la información, las condiciones y se le da el apoyo necesario en su periodo de prueba, para que logre una adecuada adaptación, eran muchos los casos que se venían presentando en donde aunque éste pasaba su periodo de prueba, realmente no estaba acorde con el perfil que la operación requería.

Precisamente por ello y teniendo claro que la evaluación, mas que una herramienta para realizar señalamientos, es un instrumento que permite hacer apreciaciones por parte de la compañía de las aptitudes del nuevo colaborador y así mismo por parte de éste de la conveniencia de las condiciones de trabajo, se vió la necesidad de apoyar este proceso a partir del trabajo conjunto con la coordinación de Recursos Humanos, con quien luego de realizar revisión bibliográfica y analizar las variables a evaluar se diseñó un instrumento para evaluar el nivel de adaptación alcanzado por el nuevo colaborador (Ver anexo 5 y Cuadro 13), el que viene siendo hoy día aplicado en todas las plantas pertenecientes a la compañía.

Luego de aplicar el instrumento el paso a seguir fue el análisis de los resultados, del cual se elaboró un informe, que fue entregado al director de planta, a los coordinadores de recurso humanos, de producción y de mantenimiento. Este proceso fue realmente satisfactorio puesto que demostró los alcances del nuevo proceso de inducción.

4.3.2 Conservación y desarrollo del talento humano. Una de las obligaciones a que se hace acreedora la organización es la satisfacción integral de las necesidades físicas y psicológicas de sus colaboradores, para ello debe desarrollar programas que busquen generar y/o aumentar las capacidades de cada uno de ellos.

Para el establecimiento de las estrategias correspondientes a este objetivo, la primera acción realizada fue la identificación de las necesidades de los colaboradores y en esa medida a partir del interés de la organización en satisfacerlas se diseñaron estrategias encaminadas a la formación tanto humana como técnica procurando el desarrollo del colaborador y en esa medida contribuyendo a generar valor a la organización. (Ver Cuadro 13)

Cuadro 14. Conservación y Desarrollo - Estrategia 1

OBJETIVO: Crear procesos continuos de conservación y desarrollo sociolaboral del colaborador CEMEX y de su familia a través de capacitación y retroalimentación dentro de la organización con el fin de generar competitividad personal y laboral.				
ESTRATEGIA 1: Diseño e implementación de proyectos de formación familiar, que le permitan el mantenimiento de buenas relaciones familiares.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTIÓN	AVANCES DE PROCESO Y PROPÓSITOS
Actualizar y completar la base de datos de información familiar de los colaboradores CEMEX a partir de la realización de visitas a su grupo familiar.	Visitas realizadas la segunda semana de cada mes del 2008.	Número de grupos familiares / número de visitas realizadas	100% de los grupos familiares visitados	Este proceso se logro culminar en la segunda semana de Febrero, para esta fecha ya se tenia completa la información de los colaboradores y sus grupos familiares, lo que permitió nutrir las bases de datos diseñadas.
Retroalimentar los procesos de Desarrollo y Crecimiento familiar, a partir de encuentros mensuales con las esposas de los colaboradores CEMEX.	Encuentros mensuales realizados con las esposas de los colaboradores Cemex.	Numero de encuentros realizados en el año/ numero de encuentros programados.	100% realizados los encuentros con las esposas de los colaboradores Cemex.	Este proceso se inicio en enero, cuando fue posible convocar a un grupo de esposas de los colaboradores que en una época habían pertenecido a ANSPAC, junto con ellas se logro que para el segundo encuentro contáramos con la participación de un grupo mas grande de señoras; con ellas inicialmente se desarrollo un proceso de "inducción a la compañía", que les permitió conocer las actividades desarrolladas por sus esposos.

				<p>Actualmente estamos trabajando temas como valores, crecimiento personal, manualidades (Caja de compensación), entre otros.</p> <p>En la actualidad el grupo esta integrado por 37 señores, entre ellas algunas pertenecientes al barrio Claveriano, con quienes se realizan los encuentros los días Viernes en la Tarde.</p> <p>Quedan por ejecutar los encuentros programados para lo que resta del año 2008.</p>
<p>Apoyar al colaborador CEMEX, en los procesos de cambio dentro de su ciclo familiar.</p>	<p>Establecer relaciones horizontales con los colaboradores Cemex, que permitan la integración y participación de estos en construcción de conductas y actitudes frente a los valores y la vida familiar</p>	<p>Resultados de los procesos de acompañamiento realizados.</p>	<p>Apoyo al 50% de los colaboradores Cemex en los procesos de cambio del ciclo familiar.</p>	<p>A la fecha se han realizado intervenciones en aquellos casos en los que el colaborador requiere el apoyo de la compañía, se ha efectuado la recepción de los casos y en algunas oportunidades se ha remitido a Psicología, con la Caja de Compensación.</p> <p>En el momento no hay ningún caso abierto.</p>

- **PROCESO METODOLÓGICO**

“La familia es base de la sociedad y el lugar en donde las personas aprenden por vez primera los valores que les guiara durante toda su vida”

Juan Pablo II

La estrategia está enfocada básicamente al logro del fortalecimiento de las relaciones familiares de los colaboradores CEMEX, con miras a conseguir a partir de ellas seguridad en su vida personal y familiar y en esa medida le motiven para hacer realidad sus objetivos a través de los objetivos organizacionales. (Ver Cuadro 14)

Inicialmente se realizaron visitas domiciliarias que permitieron conocer el núcleo familiar de cada uno de los colaboradores, logrando con esto que ellos sintieran la presencia de la compañía en sus vidas y en esa medida reconocieran el valor agregado que le representan. Una vez realizadas el producto fue bastante enriquecedor, por un lado se logró la información necesaria para elaborar la base de datos familiar y lo realmente importante fue que se consiguió identificar algunas disfunciones familiares, a las que el profesional de trabajo Social les hizo seguimiento y en los casos que fue necesario, se le hizo remisión con Psicología, a través de la Caja de Compensación Familiar – CAJASAN.

Así mismo y con objetivo de mantener buenas relaciones con las esposas de los colaboradores, se reactivó el grupo ANSPAC (Asociación Nacional pro Superación Personal), que en años anteriores venía trabajando en la compañía; ANSPAC³⁵, es una asociación pro superación personal, fundada en 1974 en la ciudad de Monterrey – México con el objetivo de optimizar el nivel moral, social, y cultural de las familias, a través de diferentes programas. En la compañía la asociación se encargó de capacitar a las esposas de los directivos y estas son ahora quienes

³⁵ ANSPAC (Pagina Web) <http://www.anspac.org>

lideran el grupo de las demás señoras; con ellas están programadas las reuniones para los días viernes en la tarde, allí se trabaja básicamente formación moral, formación humana y habilidades y talleres (Ver Anexo 6). Así mismos se logró que la compañía las creara como sus proveedoras para alimentación y organización de eventos, significando esto un ingreso económico para estas señoras. En el momento el grupo esta conformado por 37 señoras y 2 líderes.

Considerando que el bien de la empresa supone y exige el bien de las familias de sus colaboradores, mensualmente se realizaron rencuentros mensuales con el personal administrativo y de operación con el fin de facilitar y fomentar la vida y la misión de la familia en la sociedad. Estos encuentros fueron igualmente importantes porque de acuerdo a las sugerencias del personal, se realizaron exposiciones dinámicas sobre temas tales como, el ciclo de vida familiar, analizando detenidamente cada una de sus etapas, la niñez, la adolescencia, la vida en pareja, la planificación familiar, entre otros.

Así mismo y con el propósito de identificar las condiciones actuales de las relaciones familiares establecidas por los colaboradores, se realizó inicialmente la revisión bibliográfica sobre el tema, para luego y teniendo en cuenta el registro de casos atendidos en el 2007, elaborar un formato de entrevista estructurada, el cual permitió realizar este análisis (Ver anexo 7)

Cuadro 15. Conservación y Desarrollo - Estrategia 2

Estrategia 2: Diseño e implementación de jornadas de capacitación de los colaboradores CEMEX.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTIÓN	AVANCES DE PROCESO Y PROPÓSITOS
Elaboración y aplicación del instrumento para recopilar la información sobre las necesidades de capacitación de los colaboradores CEMEX.	En la tercera y cuarta semana del mes de enero de 2008 se tendrá listo el instrumento y se realizara su aplicación.	Documento con el instrumento construido. Resultados de la aplicación del instrumento	100% del instrumento elaborado y aplicado a los operarios y a los coordinadores de área.	Se elaboró el instrumento que permitió recopilar las necesidades de capacitación, las que al ser discutidas junto con el director de planta, y el vicepresidente de Recursos Humanos de la compañía, se aprobaron. Para la última semana de enero se diseño la matriz de capacitación para el 2008.
Elaborar la matriz de capacitación	En la primera semana del mes de Febrero se tendrá elaborada la matriz de capacitación para el año 2008	Documento del programa de capacitación para el año 2008	Documento del programa de capacitación para el año 2008	En Febrero se adelanto la matriz de capacitación, mediante un trabajo conjunto con el director de planta y el coordinador de Recurso Humanos.
Coordinar con la gerencia de planta y con los jefes de cada área de operaciones los espacios y los tiempos para la ejecución de las jornadas de capacitación.	En la primera semana del mes de febrero se tendrá coordinado con las gerencias de planta el cronograma para realizar las jornadas de capacitación.	Numero de necesidades de capacitación/ capacitaciones realizadas.	10% de las capacitaciones realizadas.	En Febrero se dio inicio a las jornadas de capacitación, las están siendo coordinadas por Trabajo Social, con apoyo de la ARP, el SENA, y algunas empresas privadas contratadas por la compañía. Quedan por ejecutar las jornadas de capacitación programadas para lo que resta del año 2008.

- **PROCESO METODOLÓGICO**

“La verdad tenida hoy por segura, mañana puede dejar de serlo”

José Jimeno Sacristán

La capacitación se constituye en el suministro de colaboradores calificados para la compañía y por ende asegura el desarrollo de los Recursos Humanos, ofreciendo así la posibilidad de mejorar la eficiencia del trabajo de la empresa, permitiendo a su vez que la misma se adapte a las nuevas circunstancias que se presentan tanto dentro como fuera de la organización, proporcionando a los empleados la oportunidad de adquirir mayores aptitudes conocimientos y habilidades que aumentan sus competencias, para lograr así desempeñarse con éxito en su puesto. (Ver Cuadro 15)

La matriz de capacitación para el año 2008, es el resultado de un proceso participativo, en el que tanto las directivas como los colaboradores, representados por el sindicato, trabajaron conjuntamente para lograr cubrir las necesidades de capacitación de todo el personal. Esta se efectuó en tres jornadas, realizadas en el mes de Febrero; ya creada la matriz (Ver anexo 8), se establecieron contactos con las empresas que se encargarían de apoyar este proceso; así mismo se establecieron los contactos necesarios con la ARP y las EPS's.

Cuadro 16. Conservación y Desarrollo - Estrategia 3

Estrategia 3: Promocionar la práctica del deporte entre los colaboradores Cemex a partir de las Olimpiadas Cemex 2008.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTIÓN	AVANCES DE PROCESO Y PROPÓSITOS
Conformación de los equipos que participaran en las Olimpiadas Cemex 2008, a desarrollar en la ciudad de Bucaramanga.	En la tercera semana del mes de febrero de 2008 se tendrán las listas de inscripción por cada modalidad de las olimpiadas	Números de colaboradores cemex/ numero de inscritos en las olimpiadas	80% de participación de los colaboradores Cemex en las Olimpiadas 2008.	A la fecha se ha dado inicio al torneo de Mini Tejo y de Bolo Criollo, los que contaron con la participación de un número significativo de colaboradores. Están pendientes los torneos Bolo Americano, Paint Ball y Billar, sin embargo para estos ya esta elaborado un cronograma, asimismo ya esta todo este proceso coordinado con la Caja de Compensación.
Coordinar con la gerencia de planta y con los jefes de cada área de operaciones los espacios y los tiempos para la ejecución de las olimpiadas.	En la ultima semana del mes de febrero se tendrá coordinado con las gerencias de planta el cronograma para la realización de las olimpiadas	Número de encuentros programadas / Número de encuentros deportivos realizados	Realización del 30% de los encuentros programados.	A la fecha se han realizado los encuentros relacionados con el Torneo de Mini Tejo y Bolo Criollo. Así mismo ya están coordinadas las fechas de realización de los encuentros para la ejecución de los torneos pendientes.
Gestionar y administrar el presupuesto para el logro de los objetivos de las Olimpiadas	En la primera semana del mes de febrero se tendrá asignado el preexpuesto para cada jornada deportiva.	Presupuesto aprobado / realización de actividades programadas.	100% del presupuesto aprobado.	A la fecha ya se cuenta con el presupuesto para la realización de la Olimpiadas, en este momento se ha utilizado el dinero destinado para el Torneo de Mini Tejo y Bolo Criollo. Esta pendiente la inversión del presupuesto restante.

- **PROCESO METODOLÓGICO**

“El deporte es una arte, seamos excelentes artistas”

Dentro de los programas con que ya contaba la compañía se encuentra “OLIMPIADAS CEMEX”, con este la organización busca incentivar en sus colaboradores la cultura del deporte, promoviendo así estilos de vida saludables. Así mismos los espacios propiciados por las Olimpiadas permiten la integración de los colaboradores entre si y con el personal administrativo, generándose relaciones de amistad y camarería entre ellos, que crean atmósferas laborales de motivación e identificación con la compañía.

Aunque en un principio en este programa solo se incluía como modalidades deportivas el fútbol, el voleibol y el baloncesto; para este año y con miras a que se lograra la vinculación de un mayor numero de colaboradores a estas jornadas deportivas, el proceso fue participativo , de tal forma que las modalidades fueron escogidas por los mismos colaboradores, estas son: Mini Tejo, Bolo Criollo, Bolo Americano, Paint Ball y Pesca; de igual forma la empresa participo en el Torneo Abierto Inter empresas de Fútbol organizado por la Caja de Compensación – CAJASAN.

Ya establecidas las modalidades, se elaboró un cronograma, ubicando estratégicamente una por mes; luego en los primeros días del mes asignado a cada modalidad se diligencian las fichas de inscripción y éstas son enviadas a la Caja de Compensación, quien se encarga de organizar el evento, según las indicaciones dadas por el profesional de Trabajo Social; estas normalmente se realizan los días domingo de forma que tanto el personal de concretos como cemento puedan participar, siendo además un espacio para compartir en familia. A la fecha se han realizado los torneos de Mini Tejo y Bolo Criollo (Ver anexo 9 y Cuadro 16).

Cuadro 17. Conservación y Desarrollo - Estrategia 4

Estrategia 4: Fortalecimiento de la comunicación entre la Coordinación de Bienestar Social y de Recursos Humanos con los colaboradores CEMEX.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTIÓN	AVANCES DE PROCESO Y PROPÓSITOS
Mantener en las carteleras de la compañía boletines informativos que le permitan a la coordinación de Bienestar social y de Recursos Humanos publicar las actividades que desde estas se coordinen.	Retroalimentar cada semana las carteleras ubicadas en las plantas. Publicar semanalmente un boletín informativo de cada planta.	Numero de boletines publicados/ numero de boletines realizados.	100% de las carteleras retroalimentadas.	Mensualmente se actualizan las carteleras institucionales y semanalmente se realiza la publicación del boletín informativo, que contiene las noticias de la planta.

- **PROCESO METODOLÓGICO**

*“Si no sabéis comunicar bien con los demás, no sabréis convencer ni motivar.
Si no sabéis comunicar, estaréis mal informados y no podréis dirigir con eficiencia”*

Robert Papin

Esta estrategia surge de la necesidad de una comunicación asertiva en la institución, por lo que se propone el manejo de medios de comunicación, tales como la cartelera institucional y la entrega trimestral de la revista CEMEX, que no estaba llegando a las plantas de Bucaramanga.

Aunque una de las políticas de Cemex es mantener una constante comunicación con sus colaboradores, al momento de iniciar la intervención profesional los medios con que contada la empresa estaban limitados a una cartelera en la que se incluía la planeación estratégica de la compañía; sin embargo se propuso a la dirección de Desarrollo Social, modificarlas de tal forma que en estas se incluyeran los cumpleaños del mes, las noticias y/o informes que tenga cada área para dar a conocer a la institución en general, las conferencias, talleres y/o diferentes actividades que tenga la empresa para los empleados y para los clientes, mensajes motivacionales, etc.

Así mismo, con el objetivo de crear un ambiente integrador entre áreas, se diseñó la una cartelera para cada una de las áreas (Administración, planta hidráulica, empaque, bascula, agregados, trituración, molinos, taller y laboratorio) las que contienen información institucional, información sobre las capacitaciones y cápsulas motivacionales (Ver Cuadro 17).

Se realizaron diferentes cotizaciones para la adquisición de las carteleras, y el prototipo de las mismas; éstas fueron entregadas a la Dirección de Desarrollo Humano para su respectiva revisión, aprobación y puesta en marcha.

Cuadro 18. Conservación y Desarrollo- Estrategia 5

Estrategia 5: Reconocimiento y motivación a los colaboradores CEMEX.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTIÓN	AVANCES DE PROCESO Y PROPÓSITOS
Enviar cápsulas motivacionales vía LOTUS y vía Carteleras.	Semanalmente cada trabajador recibirá cápsulas motivacionales, personalmente y a través de las carteleras y el lotus.	Registro de las capsulas motivacionales enviadas a cada colaborador Cemex.	Capsulas motivacionales enviadas a cada colaborador Cemex.	Semanalmente vía cartelera o Lotus se envían capsulas, con las que se ha logrado elevar el compromiso y la seguridad de los colaboradores frente a la compañía.

- **PROCESO METODOLÓGICO**

*“Nada sobre esta tierra puede detener al hombre
que posee la correcta actitud mental para lograr su meta”*
Thomas Jefferson

Para el logro de esta estrategia el primer paso consistió en conocer a cada uno de los colaboradores, y en esa medida poder llamarlos por sus nombres, poder preguntar por sus familias, estableciendo así relaciones horizontales de confianza y apoyo mutuo. Esto permitió tener conocimiento de los conflictos internos o políticas de oficina que estaban creando ambientes de trabajo desagradables dentro de las plantas, se estableció comunicación con los colaboradores, de forma que se escucharon sus inquietudes y entre todos aportaron ideas para propiciar mejores ambientes de trabajo (Ver Cuadro 18).

Así mismo la motivación en la empresa se realizó a partir de la entrega de cápsulas motivacionales, que se diseñaron de acuerdo con los lineamientos del código de ética de la compañía; éstas fueron entregadas semanalmente a cada uno de los colaboradores y publicadas en las carteleras ubicadas en las plantas.

De la misma manera con miras a mantener motivados a los colaboradores se trabajaron charlas recreativas, para fortalecer el liderazgo, el trabajo en equipo.

Cuadro 19. Conservación y Desarrollo - Estrategia 6

Estrategia 6: Coordinación de las celebraciones a realizar con los colaboradores CEMEX y sus familias				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTIÓN	AVANCES DE PROCESO Y PROPÓSITOS
<p>Organizar los eventos para la celebración de las fechas especiales (Cumpleaños mensual, Día de la mujer, Día de la madre, día del padre, día de la virgen del carmen, día de amor y amistad, fiesta fin de año niños, fiesta fin de año adultos) para los colaboradores Cemex y sus familias.</p>	<p>Llegada cada fecha especial se tendrá organizado el evento que permita su celebración.</p>	<p>Numero fechas especiales / Numero de eventos de celebración realizados</p>	<p>40% de los eventos realizados.</p>	<p>Mensualmente se ha realizado la celebración de los cumpleaños a los colaboradores, siendo este un buen espacio de compartir.</p> <p>Así mismo el día real de su cumpleaños se les hace entrega del regalo institucional</p> <p>Así mismo se ha realizado la celebración del día de la mujer, en las plantas de concreto y en la de cemento y del día de la madre para todas las esposas de los colaboradores.</p>

<p>Organizar los encuentros familiares – CEF (Colombia en Familia)</p>	<p>Llegada cada fecha de CEF se tendrá organizado el evento que permita su celebración.</p>	<p>Numero de CEF / Numero de eventos de CEF realizados</p>	<p>30% de los eventos realizados</p>	<p>Está pendiente la celebración el día del trabajador, el día de la virgen del carmen, el día de amor y amistad, el cumpleaños de la compañía, y las fiestas de navidad; para estas actividades ya se cuenta con cronograma y presupuesto aprobados</p> <p>A la fecha se ha coordinado y organizado los CEF (Colombia en Familia) para el 2008, contándose con los destinos y el presupuesto aprobados. El primer viaje se realizara en Abril 20.</p>
--	---	--	--------------------------------------	--

- **PROCESO METODOLÓGICO**

La coordinación de celebraciones es uno de los procesos que de una u otra manera exigen mucha coordinación, puesto que además de tener que organizar lo relacionado con los espacios, las actividades a realizar, el presupuesto, entre otros, se debe establecer comunicación con los directores de planta para que conjuntamente se establezcan las fechas y los tiempos que se dedicaran a cada una de estas celebraciones, así mismo, a ellos debe entregárseles una propuesta para cada celebración, las que discutirán y decidirán si aprueban o no. (Ver Cuadro 19)

Para todas estas actividades de la misma manera debe haber una coordinación entre todas las plantas del país, de tal forma que se procura la uniformidad en las actividades.

Desde el corporativo en Bogotá envían a todas las plantas los obsequios por cumpleaños, los trofeos, medallas y bonos de las olimpiadas, puesto que con eso se debe tener un estricto control, en relación con la utilización del logo de la compañía.

Mensualmente en cada planta se realiza una celebración, con motivo de cumpleaños, allí normalmente se hace un brindis y se comparte una torta con todos los colaboradores; el obsequio es entregado a los colaboradores el día de su cumpleaños, acompañado de una tarjeta que es firmada por la coordinación de Desarrollo Social, en donde su ubica la profesional de trabajo social.

Así mismo se han desarrollado celebraciones tales como: El día de la mujer, el día de la madre, todas coordinadas por la profesional de Trabajo Social, para lo cual

se cuenta con el apoyo administrativo de la Caja de Compensación. (Ver anexo 10).

En cuanto a los CEF (Colombia en Familia), estos nacen como un programa de la compañía con el que se busca fomentar y promover la recreación y la utilización sana, creativa y constructiva del tiempo libre de los colaboradores y de sus familias.; el primer CEF del año se realizó el 20 de Abril al que asistieron 210 personas (Vera nexo 11), quienes disfrutaron de un recorrido turístico por San Gil – Barrichara y Guane; el próximo está programado para el 3 de Agosto, con la ciudad de Paipa como destino. En este programa la compañía responde por el 75% del valor del tour, mientras el empleado debe cancelar el restante 25%, teniendo la posibilidad de llevar a todo su grupo familiar. Este programa brinda grandes dosis de motivación a los colaboradores, por su trabajo, así como identificación y agradecimiento con la compañía.

Cuadro 20. Conservación y Desarrollo - Estrategia 7

Estrategia 7: Establecer el clima organizacional en CEMEX COLOMBIA S.A.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTIÓN	AVANCES DE PROCESO Y PROPÓSITOS
Elaboración del instrumento para definir clima organizacional presente en la compañía.	Para la Primera semana del mes de Febrero se tendrá terminado el instrumento	Aplicación del instrumento que define la cultura organizacional de la compañía.	100% elaborado el instrumento de medición del clima organizacional	Para la primera semana de febrero se tenía elaborada la propuesta de medición del clima organizacional, sin embargo al ser presentada a la compañía, esta no la aprobó la, por considerar que el tema era muy delicado y podría llegar a representarle conflictos con el sindicato.
Análisis de los resultados del cuestionario aplicado	Para la cuarta semana de Febrero se tendrá analizada la información que determina la brecha cultural	Número de cuestionarios programados/número de cuestionarios aplicados		
Generación de propuesta con base en el anterior análisis para establecer el clima organizacional de Cemex Colombia.	Para la tercera de Abril se tendrá la propuesta aplicada	Inicio de aplicación de la propuesta generada		
Análisis del impacto de la propuesta generada	Para la primera semana de Mayo se tendrá el análisis de los resultados de la propuesta generada	Número de personas participantes al iniciar/número de participantes al terminar		

- **PROCESO METODOLÓGICO**

Tras la manifestación por parte de algunos trabajadores de la existencia de un clima laboral tenso en la institución, se vió la necesidad de realizar la medición de este, por ello se elaboró una propuesta para el mejoramiento del Clima Laboral de la planta cemento. (Ver anexo 12 y Cuadro 20) esta fue estudiada por las el director de planta, quien autorizó para que se realizara el análisis teórico y por ende se elaborar el instrumento de medición.

Elaborado el instrumento de medición (Ver anexo 13) se presenta nuevamente al director de planta, en trabajo conjunto con el profesional de trabajo social y el asesor de prácticas, se le hacen algunas adecuaciones para luego ser enviado a estudio por la vicepresidencia de Recursos Humanos, sin embargo, luego de diez días los directivos manifiestan que este puede ser un tema muy delicado para la compañía y por lo tanto no autorizan su aplicación.

Cuadro 21. Conservación y Desarrollo - Estrategia 8

ESTRATEGIA 8: Propiciar la difusión e interiorización sobre el rumbo empresarial de Cemex Colombia S.A.				
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	INDICADORES DE GESTIÓN	AVANCES DE PROCESO Y PROPÓSITOS
Desarrollar un mecanismo de convocatoria para generar expectativas frente al rumbo empresarial	Lograr que los colaboradores presenten curiosidad por lo que se va a realizar. Sería para la tercera semana de Febrero	Número de colaboradores que conocen sobre el tema a tratar con relación al total de colaboradores definidos	70% de los colaboradores Cemex convocados y enterados del rumbo empresarial de la compañía.	Desde la primera semana se dio inicio a este proceso a partir del diseño de cartelera con las que se logro captar la atención de los colaboradores.
Diseño de medios mensuales sobre el rumbo empresarial	Crear sensibilización en los colaboradores frente al direccionamiento estratégico de la compañía.	Número de medios diseñados/número de personas que los reciben	30% de los medios diseñados.	Mensualmente junto con la cartelera institucional, se presenta una cartelera, volante o afiche, con el que se busca fortalecer el rumbo empresarial de la compañía. A la fecha se han diseñado un solo medio (AFICHE), esta pendiente por diseñar los demás medios.
Diseñar una propuesta que le permita a los colaboradores cemex a través de su cultura y creatividad, la expresión del rumbo empresarial de la compañía.	Generar la integración y participación de los colaboradores en la construcción de conductas y actitudes frente al rumbo empresarial.	Número de actividades realizadas con los colaboradores / número de colaboradores participantes.		A la fecha se ha diseñado el concurso "El Rumbo de nuestra creatividad" sin embargo, este no se ha ejecutado, puesto que se esta esperando terminar con la etapa de información.

- **PROCESO METODOLÓGICO**

Con esta estrategia se busca socializar con todo el personal administrativo y operario el rumbo empresarial de la compañía, pero no a partir de capacitación, sino a través de medios visuales que les exija concentración; es así como se diseñaron carteleras, y se entregaron volantes mensuales con la información empresarial, inicialmente éstos eran elaborados por la profesional de trabajo social, sin embargo y luego de un mes, los colaboradores participaban en su diseño, siendo este una muestra de su interés y su identificación con la compañía. Los colaboradores participaron activamente en este proceso, además que se logró la interiorización del rumbo, se logró incentivar su participación en los proceso de la organización. (Ver Cuadro 21)

Así mismo se propuso a la dirección de desarrollo social, un presupuesto adicional para realizar un concurso sobre el rumbo empresarial, es así como surgió “El Rumbo de Nuestra Creatividad”, en el que se invita a los colaboradores Cemex a plasmar a través de la música, de la pintura, de la literatura el rumbo corporativo de la compañía, este se encuentra en su etapa de inscripciones.

5. EVALUACIÓN GENERAL DEL PROCESO DE PRÁCTICAS

La intervención de Trabajo Social, en Cemex Colombia - Bucaramanga, se impulsó buscando principalmente la identificación del trabajo social, como una profesión desde la que se logran gerenciar procesos de desarrollo humano integral teniendo como base la articulación de los objetivos personales de quienes trabajan con la empresa y los propios de la organización, esto a partir de un proceso guiado a través de cuatro fases: Ubicación, Diagnóstico, Planeación y Ejecución desarrolladas durante el segundo semestre académico del 2007.

La Ubicación institucional se realizó en el contexto global, nacional y local de la compañía, la coordinación de Recurso Humanos y de Desarrollos Social, con el apoyo de los directivos de las plantas de Bucaramanga, quienes además dieron la bienvenida, mostraron el rumbo corporativo, y las instalaciones de la institución. Además se realizó una reunión con los directores de planta y la estudiante en práctica, para socializar las expectativas mutuas y las recomendaciones para el trabajo futuro en la organización.

En la fase de diagnóstico se tomaron en cuenta las recomendaciones y observaciones hechas por los empleados y directivas de la institución, y las propias de la estudiante en práctica, además se hizo una revisión documental de los escritos propios de la empresa. El diagnóstico se realizó mediante matriz DOFA, la cual permitió trabajar con toda la información que se poseía, examinando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

La formulación y presentación del plan, derivado del Diagnóstico DOFA, fue realizado bajo los principios de Gerencia Estratégica, lo que llevó a tener una visión amplia de la empresa, a plantear objetivos a partir de los cuales se debía

desarrollar la labor profesional del Trabajador Social en CEMEX Colombia, basándonos en las necesidades reales de la compañía. Ésta metodología fue de gran importancia pues se formularon estrategias orientadas a garantizar la consecución de los resultados esperados y por ende iniciar la acción, para que produzca resultados efectivos y eficientes evaluados mediante una serie de indicadores de eficiencia y eficacia que verifican la obtención de los resultados esperados. En esta fase de planeación hubo gran apoyo por parte de las directivas de la compañía, estas últimas fueron quienes revisaron y dieron el visto bueno para iniciar la siguiente fase.

En la fase de ejecución, se pusieron en práctica las competencias adquiridas, operacionalizando cada uno de los objetivos y dando paso a las estrategias que permitieran alcanzar los resultados esperados.

Las acciones impulsadas desde la práctica de Trabajo Social Organizacional fueron adecuadas a las necesidades de la institución y siguiendo los parámetros que guían el área como son sus objetivos, políticas y competencia de la profesión en una organización con características particulares tal como se describió en el presente documento.

Aunque el tiempo estipulado por la universidad y específicamente por la escuela de Trabajo Social para el desarrollo de la práctica es limitado y no permite la ejecución total de la planeación realizada, se logró cubrir el 80% de las acciones estratégicas propuestas, contando con la participación activa de todo el personal de las plantas de cemento y de concreto; así mismo se logró que la organización identificara la importancia de contar con un profesional de Trabajo Social en los procesos de selección de personal, para que este logre ser más eficaz y acertado, respondiendo así a los requerimientos de personal de la compañía; se elaboraron los perfiles de la operación, se modificó el formato de visita de comprobación

familiar, se diseñó un nuevo proceso de inducción y reinducción a la compañía y se elaboró un formato de evaluación del proceso de adaptación del nuevo colaborador a la organización. Se elaboró un directorio con la información sobre las empresas de seguridad social presentes en la ciudad, lo que ha facilitado todos los procedimientos que deben ser realizados por la compañía.

Así mismo fueron de gran importancia los logros alcanzados en el mejoramiento de los canales de comunicación, inicialmente se planteó a la coordinación de Recursos Humanos la necesidad de mantener una constante retroalimentación con la dirección de Desarrollo Social, para que en esta medida las acciones conjuntas estuvieran más coordinadas; de la misma manera junto con el director de planta se decidió realizar cada dos días una reunión con los coordinadores de producción, mantenimiento y calidad, con miras a recibir de ellos información sobre el desempeño, la motivación de los colaboradores que estaban a su cargo, y de esta manera iniciar procesos de intervención desde la dirección de Desarrollo Social, en donde se ubicaba la profesional de Trabajo Social. De la misma manera la consecución del presupuesto para la compra de las carteleras que se ubicaron en cada área, fue un logro, que permitió mejorar notablemente la comunicación entre los colaboradores y la dirección de la compañía, así como significó un espacio a través del cual los colaboradores pueden expresarse, puesto que una parte de ellas está asignada para ese fin.

Estas carteleras también son el medio a través del cual los colaboradores reciben cápsulas motivacionales, estrategia ésta que ha logrado generar gran interés por mejorar el desempeño y responder en esa medida a los objetivos de la organización y por ende a los objetivos individuales.

Además el proceso de intervención de Trabajo Social, fue igualmente reconocido y valorado por las directivas y por los colaboradores, por la intervención realizada

con las familias de estos, específicamente con sus esposas, quienes a partir de la activación del grupos ANSPAC, se convirtió en un espacio para compartir las situaciones familiares, un espacio de amistad, de colaboración y de superación personal; lograron reconocer la labor realizada por sus esposos y ver en la compañía un apoyo. Así mismo se creó la base de datos familiar, con toda la información actualizada, así como se aplicó una entrevista que permitió identificar las relaciones establecidas por el colaborador con su familia, dando paso a la formulación de la propuesta de intervención generada por este proceso, puesto que se evidenciaron situaciones problemáticas en el interior de las familias que de una u otra forma estaban afectando la motivación y el desempeño laboral de los colaboradores.

Así mismos se coordinó la ejecución de los programas de Olimpiadas y Colombia en familia, los que por excelencia son espacios de integración y esparcimiento familiar, de allí radica su importancia, puesto que le permiten al colaborador estar junto a su familia y sus compañeros de trabajo, en espacio, ambientes y tiempos diferentes.

Finalmente se quiso trabajar el tema de clima organizacional, que es realmente un aspecto importante para el logro de mejores condiciones laborales para los colaboradores; sin embargo aunque se avanzó en el proceso, a tal punto que se diseñó el instrumento de medición, las directivas decidieron no aprobar esta propuesta de medición; siendo un aspecto negativo en el proceso de intervención, puesto que finalmente las decisiones son tomadas en Bogotá y en muchas ocasiones no se tiene en cuenta la opinión del director de planta.

Sin embargo cabe resaltar que todos los procesos desarrollados no hubiesen sido posibles sin el apoyo de la compañía, quien proporcionó todos los recursos físicos, económicos, locativos y humanos para su desarrollo.

Así mismo se debe reconocer la oportuna asesoría por parte del supervisor de prácticas, quien además de enriquecer el proceso de formación con los seminarios semanales, fue un apoyo puesto estuvo atento al desarrollo de la práctica, resolviendo las inquietudes y reforzando los contenidos teóricos que estaban un poco olvidados.

Más que un afianzamiento de saberes y conocimientos, esta intervención en el área organizacional y específicamente con CEMEX, fue un afianzamiento de la vida profesional; en cada uno de los procesos desarrollados se lograron identificar claramente las áreas de intervención y el papel que como agente de cambio representa el Trabajador Social para el individuo, para la familia, para las comunidades y en general para la sociedad.

6. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO DE LAS RELACIONES FAMILIARES DE LOS COLABORADORES DE CEMEX COLOMBIA S.A., PLANTA CEMENTO Y CONCRETO BUCARAMANGA

El rol de Trabajo Social en CEMEX Colombia se ha enmarcado en desarrollar diversas estrategias para crear escenarios de Bienestar Social laboral, a través del acompañamiento a los colaboradores; así mismo, a la atención directa a sus necesidades personales, sociales y familiares, al seguimiento de casos especiales, al registro, a dimensionar las situaciones atendidas de los colaboradores y las visitas domiciliarias de ingreso, siendo estos aportes fundamentales al crecimiento y desarrollo profesional del trabajador(a) social en formación.

De acuerdo a ello, se ha podido determinar que debido a la demanda laboral de CEMEX, no es posible por parte de los colaboradores compartir mucho tiempo libre con sus familias, por tal motivo, se encuentran en constantes discusiones, separaciones y conflictos que no solo afectan su parte emocional sino también su parte laboral, además se halla dificultad en el manejo del ingreso familiar donde los colaboradores son la cabeza de hogar y a pesar de devengar mas de un salario mínimo sus egresos son mayores.

Por tal razón, se construye esta propuesta que da cuenta de la importancia del componente familiar para los colaboradores, ya que se hallan dificultades en la resolución de conflictos familiares que afectan considerablemente la calidad de vida del trabajador y por ende de su núcleo familiar.

En consecuencia, el área de bienestar social en la empresa no ha logrado cubrir plenamente un aspecto fundamental para el desarrollo integral del individuo como es la familia y su problemática. En esta medida y de acuerdo a los resultados obtenidos de la entrevista estructurada aplicada (Ver Anexo) se requerirá una intervención efectiva que permita al colaborador y su familia contar con un lugar donde sus conflictos tengan la oportunidad de resolverse en procura de una mejor calidad de vida.

6.1 JUSTIFICACIÓN

Trabajo Social es una profesión de las Ciencias Sociales y Humanas que orienta su quehacer hacia la promoción del desarrollo humano, la transformación y el cambio social, articulándose a procesos sociales que procuran potencializar a las personas en sus relaciones familiares, grupales, organizacionales y comunitarias, buscando mejorar su calidad de vida. Estos procesos están aludidos a las problemáticas que caracterizan la compleja realidad social, y que se expresan particularmente dependiendo de la relación de factores económicos, políticos y socioculturales de cada contexto.

La organización multinacional CEMEX considera fundamental propiciar un ambiente de trabajo saludable y productivo que desarrolle el potencial y la creatividad de su personal dándole una importancia significativa al bienestar de sus colaboradores. Por tal motivo, se observa la necesidad de fortalecer el vínculo familiar de los colaboradores de las plantas de Bucaramanga

Esta propuesta se constituye en un aporte a la Institución puesto que contribuye con el cumplimiento de la misión institucional y al principio de asistencia integral que procura ofrecer lo mejor del servicio para generar calidad de vida a los colaboradores.

6.2 OBJETIVOS

Facilitar un cambio positivo en las actitudes y comportamientos familiares y personales de los colaboradores de Cemex en las plantas de concreto y cemento de Bucaramanga, teniendo como base la prevención mediante una estrategia pedagógica, que llame a la reflexión, formación y concientización, para obtener como resultados el mejoramiento de la convivencia familiar y la integración familia – empresa.

6.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Promover la integración, identidad institucional y pertenencia entre la organización, el colaborador y su familia, mediante actividades artísticas, ecológicas, intelectuales y deportivas.
- Desarrollar campañas pedagógicas alusivas al fortalecimiento de los valores familiares
- Promover espacios de reflexión y lúdica en torno a las relaciones familiares que contribuyan a la promoción del buen trato.
- Efectuar la evaluación del impacto de las actividades realizadas.

6.4 POBLACIÓN OBJETIVO

Esta propuesta de intervención está dirigida a los colaboradores de las Plantas de Cemento y Concreto de Cemex ubicadas en Bucaramanga y su área metropolitana y a su grupo familiar (Esposa e hijos)

6.5 METODOLOGÍA

La propuesta se centra en crear y Re-crear espacios y condiciones adecuadas para que los (as) participantes activen y potencialicen su capacidad de establecer relaciones familiares inclusivas, equitativas y éticas, promoviendo condiciones dignas para la convivencia en el espacio familiar y sean referentes para las interacciones de los colaboradores CEMEX en su espacio laboral.

La metodología para la transmisión de las temáticas se propone a través de encuentros y talleres lúdico- reflexivos, donde se retomarán las propuestas que surjan de los (as) participantes, que promuevan la búsqueda y construcción de alternativas de convivencia individual y familiar que generen impacto en la motivación personal, familiar y organizacional; así mismo se realizarán actividades lúdicas que permitan la promoción de estilos de vida más dignos en su forma de convivir; encuentros que permitan intercambiar posturas, dilemas y aportar soluciones a las situaciones problemáticas abordadas, para hacer uso de espacios participativos donde todos y todas se sientan que aportando a la solución de estas.

La campaña pedagógica será transversal durante todo el proceso y está diseñada para fortalecer los valores y principios que permiten Re-crear las relaciones familiares. Así, cada grupo familiar adoptará un valor en el cual se es más débil, buscando superarlo de una manera dinámica en cada uno de los talleres, en su entorno familiar y comunitario. La campaña estará acompañada de un eslogan, nombre, recordatorio y concurso de pintura para niños.

6.6 FASES DEL PROCESO

6.6.1 Integración Familia - Empresa

Cuadro 22. Fase Uno

OBJETIVO: Promover la identidad institucional y pertenencia entre la organización, el colaborador y la familia del mismo, mediante actividades artísticas, ecológicas, intelectuales y deportivas para lograr la integración de estos.		
ESTRATEGIA 1: Fomento de la integración de los colaboradores CEMEX con su grupo familiar y social mediante diferentes actividades recreativas.		
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO
.Coordinar con la caja de compensación familiar (CAJASAN) las diferentes actividades recreativas y deportivas que integren a los colaboradores entre si y con su medio familiar y social	Se establecerá el cronograma de actividades.	Nº de actividades ejecutadas / Nº de actividades programadas
Reglamentar y programar los diferentes eventos recreativos para las familias de los colaboradores de CEMEX	Dar a conocer al 100% de los colaboradores los programas a ejecutar con sus respectivos reglamentos.	Nº de colaboradores que conocieron la programación/ Total colaboradores
Motivar a los colaboradores y a su familia a la participación en diferentes actividades deportivas	Lograr la participación del 70% de la población convocada a participar en las diferentes actividades.	Nº de participantes /Total colaboradores

ESTRATEGIA 2:

Participación de la familia del colaborador CEMEX en diversas actividades programadas por la organización

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Realizar un censo de la familia de cada colaborador para determinar los programas a diseñar.	Se obtendrá la información necesaria para determinar el número de familiares de los colaboradores según ciclo vital.	Nº de colaboradores entrevistados / Total colaboradores
Coordinar con CAJASAN un proyecto de vacaciones recreativas para los hijos de los colaboradores de la institución.	Se diseñará el proyecto de vacaciones recreativas para los hijos de los empleados.	Nº de proyectos diseñados / Nº de proyectos propuestos.
Diseñar y programar una jornada de integración de los colaboradores con cada uno de los miembros de su familia.	Se realizará semestralmente una jornada de integración familia – empresa.	Número de actividades programadas/ Número de actividades diseñadas.
Lograr la participación de la familia de los colaboradores en los diferentes proyectos de integración diseñados.	El 80% de los colaboradores con su núcleo familiar participará de los proyectos de integración propuestos.	Número de personas participantes en las actividades/ Número de personas invitadas.

6.6.2 Fortalecimiento de los Valores Familiares

Cuadro 23. Fase Dos

OBJETIVO: Fortalecer los valores familiares de los colaboradores Cemex y su grupo familiar a partir de campañas pedagógicas que hagan posible la reflexión y retroalimentación del tema.		
ESTRATEGIA 1: Promoción de los Valores familiares de los colaboradores de CEMEX		
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Realización de un diagnostico de necesidades de formación para los grupos familiares de los colaboradores CEMEX, para el diseño de la campaña.	Se tendrá el inventario de necesidades de formación del 100% de los grupos familiares.	Base de datos de las necesidades de formación.
Diseño de los lineamientos de la campaña pedagógica..	Se tendrá 100% terminado el diseño de la campaña.	Documento con el diseño de la campaña.
Organización del concurso de pintura para los hijos de los colaboradores CEMEX.	El 100% de los hijos de los colaboradores inscritos en el concurso de pintura.	Numero de niños inscritos/ numero total de niños.
Realización de la campaña pedagógica con los empelados CEMEX y su grupo familiar.	El 100% de los colaboradores harán parte de la campaña pedagógica.	Numero de colaboradores participando / Numero total de colaboradores CEMEX.
Diseño y aplicación de un sistema de evaluación para verificar el impacto de la campaña.	Se tendrá el instrumento de evaluación de impacto diseñado. Se aplicara al 100% de los colaboradores y a su grupo familiar el instrumento de evaluación de impacto.	Documento con el instrumento de evaluación de impacto. Documento con el análisis de los resultados de la aplicación del instrumento de evaluación de impacto.

6.6.3 Reflexión Familiar

Cuadro 24. Fase Tres

OBJETIVO: Mejorar las relaciones familiares de los colaboradores Cemex y sus grupos familiares a partir de la creación de espacios de reflexión y lúdica que contribuyan a la promoción del buen trato.		
ESTRATEGIA 1: Fortalecimiento de los saberes de los colaboradores CEMEX y su grupo familiar, mediante encuentros que permitan mejoras en la convivencia familiar		
ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO
Selección de temas a tratar en cada uno de los encuentros.	Se tendrá el 100% de los temas seleccionados.	Documento con la recopilación de los temas seleccionados.
Seleccionar los espacios en los que se realizaran los encuentros, de forma que permitan el buen desarrollo de las actividades.	Se tendrá 100% de los espacios seleccionados.	Espacios adecuados para la realización de las actividades.
Convocatoria a los colaboradores y su grupo familiar, interesados en participar en estos encuentros.	Despertar en un 70% el interés de los colaboradores y su grupo familiar en los encuentros programados.	Número de colaboradores inscritos/ número total de colaboradores.
Realización de los encuentros con los colaboradores y su grupo familiar.	El 100% de los colaboradores inscritos asistirán a los encuentros.	Número de colaboradores participantes / número de colaboradores inscritos.
Diseño y aplicación de un sistema de evaluación para verificar el impacto de los encuentros.	Se tendrá el instrumento de evaluación de impacto diseñado. Se aplicará al 100% de los colaboradores y a su grupo familiar el instrumento de evaluación de impacto.	Documento con el instrumento de evaluación de impacto. Documento con el análisis de los resultados de la aplicación del instrumento de evaluación de impacto.

6.7 RECURSOS

En la ejecución de esta propuesta se requiere la utilización de los siguientes recursos:

6.7.1 Humanos

- Colaboradores de las plantas de cemento y concreto de Cemex Colombia, y su grupo familiar ubicados en la ciudad de Bucaramanga y el área metropolitana.
- Trabajador (a) Social
- Recreacionista

6.7.2 Físicos

- Sala de Capacitación (Sillas, mesas, tableros)
- Equipos de Computo
- Espacios Recreativos (Cajasan Campoalegre, Club Diacemento y Club Campestre El Portal)

6.7.3 Materiales

- Sala de Capacitación (Sillas, mesas, tableros)
- Cartulinas
- Marcadores
- Lapiceros y lápices
- Témperas

CONCLUSIONES

- El trabajo desarrollado durante el transcurso de la práctica fue productivo, dado que los procesos realizados fortalecieron a la estudiante en su quehacer profesional y al mismo tiempo contribuyó al bienestar de la organización y de sus empleados.
- La experiencia realizada en CEMEX permitió adquirir conocimientos y enseñanzas tanto a nivel personal como profesional, logrando a su vez la aplicación de todos los adquiridos en la carrera, los cuales dieron las bases y herramientas necesarias para hacer una gestión integral en cuanto al trabajo con los colaboradores y la integración de éstos en los distintos procesos que se realizan en la organización, sin embargo existe la necesidad desde la academia de profundizar en algunos temas relacionados con el área organizacional de Trabajo Social.
- El Clima laboral influye directamente en la conducta social y motivación de las personas en la organización, por lo que hay que reafirmar su importancia como una realidad humana que implica atención y mejora permanente y por lo tanto se deben proponer acciones dirigidas a mantener un clima laboral adecuado que haga sentir pleno al empleado dentro de la institución.
- La competitividad ha hecho que las organizaciones busquen un mayor desarrollo de su Talento Humano para lograr mayores niveles de productividad, este desarrollo consiste en que el trabajador alcance un conocimiento amplio de sus potencialidades y que la organización le brinde las posibilidades para desarrollarlas.
- Trabajo social, por su formación académica integral, permite coordinar y dirigir procesos enmarcados dentro de las exigencias del mercado actual, priorizando y

rescatando la dignidad y el valor del trabajador como ser humano con necesidades y aspiraciones.

- El rol del Trabajador Social en el Área Organizacional no se debe limitar a la intervención con el personal que presta los servicios en la empresa, se debe tener una visión más holística abarcando la familia del trabajador como pieza fundamental para un mejor desempeño del personal en la organización.

RECOMENDACIONES

- Es importante incrementar procesos de desarrollo humano que involucren a todos los empleados en la formación personal y conduzcan al manejo del sentido de pertenencia hacia la institución
- Las acciones emprendidas por los niveles decisorios de la empresa deben encaminarse a articular los intereses de los empleados con los intereses de la institución, pues se considera que el desarrollo del trabajador y el propio de la organización son dos procesos que se complementan y no se realizan de manera separada.
- Es importante que la institución realice la evaluación del Clima Laboral, dado que los factores que lo integran son muchos e influyen en el comportamiento de los trabajadores y por lo tanto en el cumplimiento o no del rumbo corporativo de la institución.
- Se hace necesario que en el Pénsum de Trabajo Social, se introduzcan nuevos enfoques de intervención organizacional que permitan al practicante contar con más y mejores herramientas para la planeación e implementación de procesos en dicha área.

BIBLIOGRAFÍA

BENDON. William, KAPPUZ. Eduard. Gerenciando a la gente. Buenos Aires, Argentina: Editorial Aventos. 2001.

CONSTRUYENDO. Revista Técnica de la Construcción. Vicepresidencia Técnica de Caracol.

CHIAVENATO, Idalberto. *Administración de Recursos Humanos.* México: Mc Graw Hill, 1990. 578 p.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. *Ley 9 de 1979.* Ley de Medidas Sanitarias. Santa Fé de Bogotá, 1979

-----, *Ley 100 de 1993.* Sistema de seguridad social Integral. Bogotá. 1993

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA DE 1991. Ed. 2005

GULLEN, Carlos y GUIL, Rocío. *Psicología del Trabajo par Relaciones Laborales.* España: Mc Graw Hill Editores, 2000

GUZMAN G. Adolfo. *La Motivación del Recurso Humano y su contexto dentro de la Gerencia de Mantenimiento.* Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2003.

McGREGOR, Douglas. *El Lado Humano de las Organizaciones.* Edición revisada. Bogotá: McGraw Hill, 1994. 243 p

PRESIDENCIA DE LA REPÚBLICA DE COLOMBIA. *Decreto 2174 de 1996.*
Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Seguridad Social en Salud. Santa Fé de Bogotá, 1996

SOTO, Eduardo. *Comportamiento Organizacional: Impacto de las emociones.*
México: Internacional Thomson Editores, S.A., 2001

SPECTOR, Paul E. *Psicología Industrial y Organizacional. Investigación y Práctica.* Bogotá: El Manual Moderno Ltda., 2002

URIS, Auren. *101 Ideas de los genios de la Administración.* México: Limusa Noriega Editores, 1996

TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. *Trabajo Social en las Organizaciones: Nueva Alternativa y Perspectiva Profesional.* En: Revista UIS- Humanidades. Colombia. 2004

----- . *Guía Conceptual de Práctica Organizacional.* Universidad Industrial de Santander. Escuela de Trabajo Social. Bucaramanga. 1998

----- . *El Individuo en la Organización: Visión Sistémica.* Tomado de <http://www.angelfire.com/biz/Consultor/Intelectual.html>. 2005

----- . *CD. Práctica Organizacional. Seminario de prácticas de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander.* Bucaramanga. 2006

VILLAR, Rodrigo. *El Tercer Sector, la Sociedad Civil y la Gobernabilidad Democrática en Colombia.* En www.dansocial.gov.co

YEPEZ L. Fanny. *El Desarrollo Humano y el Éxito de las Organizaciones.*
Colombia: Instituto FES de Liderazgo, 1991.

Páginas en Internet

www.angelfire.com/biz/Consultor/Intelectual.html

www.asocreto.org.com.co

www.cemex.com.co

www.dane.gov.co

www.icpc.org.com.co

www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/rrhh/clio.htm

www.medilegis.com

www.monografias.com

www.anspac.org

ANEXOS

Anexo 1. Perfiles de Cargo

CEMEX COLOMBIA S.A

PLANTA BUCARAMANGA

1. TÉCNICO ELÉCTRICO

Misión

Ejecutar las órdenes de trabajo de mantenimiento eléctrico asignadas y liderar al personal interno o externo a su cargo, cumpliendo con los procedimientos técnicos de las OT's, las normas de seguridad, orden y limpieza

Responsabilidades:

1. Ejecutar el 100% de las OT'S eléctricas en el tiempo planeado y con los estándares de mantenimiento solicitados y supervisar la ejecución de las actividades realizadas por su equipo de trabajo.
2. Cumplir con los procedimientos del sistema de gestión ambiental, evitando contaminación ambiental por desechos (chatarra, liencillo, solventes), gases, etc.
3. Cumplir con los procedimientos de seguridad industrial de él y su equipo de trabajo.
4. Mantener en buen estado las herramientas asignadas y los equipos especiales utilizados para ejecutar las órdenes de trabajo.
5. Retroalimentar los procedimientos e instrucciones de mantenimiento establecidos de acuerdo a las observaciones hechas en campo.

Retos del Puesto:

- Ejecutar junto con su equipo de trabajo, los mantenimientos y órdenes de trabajo eléctrico con la mayor calidad y eficiencia posible, contribuyendo a optimizar las condiciones de operación de los equipos.
- Promover un comportamiento seguro en su equipo y la capacitación para el mejoramiento del nivel técnico y humano de él y su equipo.

Consideraciones críticas:

- Nivel actual de capacitación técnica y habilidades en el manejo de personal.
- Estado actual de los equipos a intervenir.
- Baja habilidad del personal para la adecuada administración del tiempo y los recursos.

Indicadores:

- OT's ejecutadas.
- Nivel de confiabilidad de los equipos

Formación Académica:

- Tecnólogo en Mantenimiento Eléctrico, Técnico Sena de Mantenimiento Eléctrico.

Experiencia Laboral:

- Más de 1 año en área funcional.

2. COORDINADOR DE MANTENIMIENTO ELÉCTRICO

Misión:

Dirigir, administrar y coordinar la ejecución de las actividades relacionadas con el mantenimiento y reparación de los equipos de su área, con el fin de garantizar la máxima disponibilidad y así lograr los objetivos de producción, los rendimientos técnicos y los parámetros de calidad establecidos.

Responsabilidades:

1. Coordinar con planeación y producción la ejecución de los programas de mantenimiento eléctrico e instrumentación, paradas ordinarias y generales de equipos e instalaciones de la planta
2. Controlar junto con el administrador de mantenimiento, los gastos y estimaciones presupuestales del área y las inversiones.
3. Garantizar la implementación y cumplimiento de las normas de seguridad industrial eléctrica y la cultura de orden y limpieza del personal a su cargo.
4. Asegurar la disponibilidad de los equipos y la optimización de los costos de mantenimiento del área.
5. Detectar las necesidades de capacitación técnica y humana del personal a su cargo, hacer seguimiento a los programas de capacitación implementados y a su aplicación en campo.

6. Establecer las bases y criterios generales para la ejecución de los trabajos de acuerdo a las directrices de la Dirección para estandarizar los procesos de ISO 9000 V2000.
7. Implementar y apoyar el seguimiento del TPM.

Retos del Puesto:

- Cero accidentes en los trabajos realizados por el persona a su cargo y asegurar la mas alta disponibilidad de los equipos en condiciones satisfactorias de operación con un costo óptimo.

Consideraciones críticas:

- Desestabilización de la planta por cortes de energía externos.

Indicadores:

- % de disponibilidad de equipos y costos de mantenimiento

Formación Académica:

- Ingeniero Electricista, Electrónico.
- Especialización en Administración o en Evaluación y Formulación de Proyectos.

Experiencia Laboral:

- Más de 3 años en área funcional.
- Más de 3 años en gestión de personal.
- Mínimo 5 años en Cemex.

3. TÉCNICO MECÁNICO

Misión:

Ejecutar las órdenes de trabajo asignadas cumpliendo con los procedimientos técnicos de las OT's, las normas de seguridad, orden y limpieza.

Responsabilidades:

1. Ejecutar el 100% de las OT's en el tiempo planeado y con los niveles de calidad asignados.

2. Dejar el área o equipo intervenido en condiciones óptimas de aseo, modelando las mejores prácticas y conductas con el equipo de trabajo.
3. Usar los elementos de protección personal y cumplir con los procedimientos de seguridad de él y su equipo de trabajo.
4. Mantener en buen estado las herramientas asignadas y equipos especiales utilizados para ejecutar las órdenes de trabajo.
5. Cumplir con los procedimientos del sistema de gestión ambiental, evitando contaminación ambiental por desechos (chatarra, liencillo, solventes), gases, etc.
6. Retroalimentar los procedimientos e instrucciones de mantenimiento establecidos de acuerdo a las observaciones hechas en campo.

Retos del Puesto:

- Ejecutar los mantenimientos y órdenes de trabajo con la mayor calidad y eficiencia posible, contribuyendo a optimizar las condiciones de operación de los equipos.
- Promover un comportamiento seguro en su equipo.

Consideraciones críticas:

- Nivel actual de capacitación técnica y habilidades en el manejo de personal.
- Estado actual de los equipos a intervenir.
- Baja habilidad del personal para la adecuada administración del tiempo y los recursos.

Indicadores:

- OT's ejecutadas.

Formación Académica:

- Tecnólogo en Mantenimiento Mecánico, Técnico Sena de Mantenimiento Mecánico.

Experiencia Laboral:

- Más de 1 año en área funcional.

4. PLANEADOR DE MANTENIMIENTO

Misión:

Asegurar que el mantenimiento mecánico, eléctrico e instrumentación sea llevado a cabo según las necesidades de producción estableciendo prioridades y conociendo la capacidad de recursos humanos y materiales para que los equipos puedan mantenerse operativos.

Responsabilidades:

1. Generación y seguimiento del presupuesto de mantenimiento de su área.
2. Control y revisión de parámetros de inventarios de almacén.
3. Generación y seguimiento del presupuesto de mantenimiento de su área.
4. Detectar las necesidades de capacitación del personal a su cargo.
5. Mantener el backlog de su área actualizado

Retos del Puesto:

- Contribuir en la mejora continua a los indicadores de gestión.
- Adelantarse en las necesidades de capacitación, de recurso humano, presupuesto con el fin de optimizar los mantenimientos a los equipos de planta.

Consideraciones críticas:

- Calidad y oportunidad del suministro de la información para la planeación de los mantenimientos.
- Nivel de efectividad de la respuesta de abastos.
- Definición de fechas de paros.
- Nivel de calidad o disponibilidad de personal.

Indicadores:

- Cumplimiento de los programas de mantenimiento.
- Cumplimiento del presupuesto de mantenimiento.
- Índice de rotación de inventarios de almacén.
- Indicadores de planeación de ordenes de trabajo

Formación Académica:

- Ing. Mecánico, Eléctrico, Industrial, Electromecánico ó Electrónico.

Experiencia Laboral:

- Mínimo 4 años en área funcional.
- Más de 1 año en gestión de personal.
- Mínimo 2 años en Cemex.

5. COORDINADOR DE MANTENIMIENTO**Misión:**

Coordinar la ejecución de las actividades relacionadas con el mantenimiento y reparación de los equipos de la planta, con el fin de mantenerlos en óptimo estado y así lograr las metas de producción, los rendimientos técnicos y los parámetros de calidad establecidos.

Responsabilidades:

1. Coordinar con planeación y producción la ejecución de los programas de mantenimiento mecánico preventivo, predictivo y correctivo, paradas ordinarias y generales de equipos e instalaciones de la planta.
2. Controlar junto con el administrador de mantenimiento, los gastos y estimaciones presupuestales del área de mantenimiento mecánico y las inversiones.
3. Garantizar la implementación y cumplimiento de las normas de seguridad industrial y la cultura de orden y limpieza del personal a su cargo.
4. Asegurar la disponibilidad de los equipos y optimización de los costos de mantenimiento mecánico
5. Realizar interventoría a los contratos de servicios de mantenimiento mecánico, proveedores y contratistas.
6. Detectar las necesidades de capacitación técnica y humana del personal a su cargo, hacer seguimiento a los programas de capacitación implementados y a su aplicación en campo.
7. Establecer las bases y criterios generales para la ejecución de los trabajos de acuerdo a las directrices de la Dirección para estandarizar los procesos de ISO 9000 V2000.
8. Implementar y apoyar el seguimiento del TPM y el HPR.

Retos del Puesto:

- Cero accidentes en los trabajos mecánicos realizados y asegurar la mas alta disponibilidad de los equipos en condiciones satisfactorias de operación con un costo óptimo.

Consideraciones críticas:

- Disponibilidad de equipos para mantenimiento
- No contar con horas hombres suficientes para cubrir el programa de mantenimiento mecánico

Indicadores:

- % de disponibilidad de equipos y costos de mantenimiento.

Formación Académica:

- Ing. Mecánico o Industrial.
- Especialización en Administración o en Evaluación y Formulación de Proyectos.

Experiencia Laboral:

- Más de 3 años en área funcional.
- Más de 3 años en gestión de personal.
- Mínimo 5 años en Cemex.

6. NOMINA OPERARIA – PRODUCCIÓN**Misión:**

Velar por el óptimo estado y operación de los equipos de producción del área de molienda de cemento y empaque según el turno o área adjudicado, con el fin de, lograr la mayor producción y productividad, cumplir con los estándares de calidad, disminuir costos, manteniendo la seguridad, orden, el cuidado del medio ambiente y limpieza del área y de los equipos a su cargo, contribuyendo así con los objetivos trazados por la organización.

Responsabilidades:

1. Realizar las limpiezas e inspecciones según las rutinas de mantenimiento autónomo preestablecidas.

2. Ejecutar los procedimientos de operación de los equipos de acuerdo al manual de procedimientos operativos seguros de Cemex.
3. Realizar revisiones que el operador de COP.
4. Garantizar la seguridad, orden y limpieza del área y equipos que estén a su cargo.
5. Garantizar que las mediciones físicas en las áreas sean confiables y poder asegurar que el cierre del informe de producción está bien.
6. Entregar y recibir equipos después de un mantenimiento programado del área.
7. Dar cumplimiento a la política de calidad en el área de trabajo.
8. Realizar muestreos de cemento y materias primas de acuerdo al plan de análisis.

Retos del Puesto:

- Garantizar la productividad, calidad, seguridad y costo de producción del área de cemento y empaque.
- Tener reportados el 100% de las anomalías de los equipos.
- Cero accidentes en el área.
- Orden, aseo y limpieza.

Consideraciones críticas:

- Baja disponibilidad de los equipos.
- Baja intervención de mantenimiento preventivo.
- No cumplimiento de las rutinas de mantenimiento predictivo.

Indicadores:

- % de cumplimiento de las rutinas de inspección de mantenimiento autónomo.
- % de rendimiento y eficiencia de los equipos
- % Rotura.
- Orden y limpieza del área.
- Disminución del consumo de energía
- Calidad del producto

Formación Académica:

- Técnico CAP Sena.

Experiencia Laboral:

- Mínimo 1 año en cargos afines.

7. COORDINADOR DE PRODUCCIÓN**Misión:**

Coordinar la ejecución de los programas de producción para garantizar la correcta operación de las áreas de cemento y agregados y así contribuir al cumplimiento del presupuesto de producción, eficiencia de equipos, costos del área, especificaciones de calidad de la empresa (EDEs); manteniendo las emisiones dentro de los parámetros de control ambiental, incentivando la seguridad, el trabajo en equipo y el desarrollo del personal.

Responsabilidades:

1. Elaborar los programas de producción de las áreas de acuerdo a las demandas de cemento, agregados enviadas por comercial y concreto respectivamente.
2. Coordinar la operación del personal y equipos del área para asegurar el cumplimiento de los programas de producción y objetivos de calidad.
3. Coordinar la implementación y ejecución de los Programas de seguridad, mantenimiento, costos, calidad y ambiental en el área.
4. Implementar acciones preventivas para asegurar la continuidad y estabilidad de los procesos productivos.
5. Implementar mejoras en la operación y mantenimiento para incrementar la eficiencia y productividad de los procesos productivos
6. Analizar los reportes de paro de los equipos del área para establecer acciones efectivas, orientadas al cumplimiento de objetivos del área.
7. Implementar y aplicar sistemas y prácticas de operación y mantenimiento para asegurar el cumplimiento de los objetivos del área.
8. Coordinar las acciones requeridas para mantener la estabilidad, eficiencia y continuidad de los procesos productivos
9. Dar cumplimiento a la Política de Calidad y la Política Ambiental en su área de responsabilidad.

Retos del Puesto:

- Superar los presupuestos de producción.
- Cero accidentes.
- Superar los objetivos de eficiencia de los equipos.
- Logra mayor compromiso del personal a cargo.

Consideraciones críticas:

- Baja disponibilidad de los equipos.
- Reducción del presupuesto.
- Falta de capacitación del personal a cargo.

Indicadores:

- Toneladas día.
- Toneladas hora.
- Kw hr / ton.
- % De eficiencia.
-

Formación Académica:

- Ing. Química, Mecánica, Minas o Industrial.

Experiencia Laboral:

- Más de 5 años en área funcional.
- Más de 2 años en gestión de personal.

Anexo 2. Formato Entrevista de Comprobación Familiar



FORMATO DE ENTREVISTA DE COMPROBACIÓN FAMILIAR PARA INGRESO A LA COMPAÑÍA

FECHA Y LUGAR _____

1. DATOS PERSONALES

NOMBRE _____		NO CEDULA _____	
ESTADO CIVIL Soltero _____ Casado(a) _____ Unión Libre _____ Otro Cúal? _____			
Dirección _____		Lugar de	
Nacimiento _____			
Localidad _____			
Departamento _____			
NIVEL EDUCATIVO Primaria _____ Grado _____ Bachillerato _____ Grado _____			
Técnicos _____		Universitarios _____	
Profesión _____			
Postgrados _____			



2. INFORMACIÓN LABORAL

Cargo al que aspira _____

Experiencia Laboral:
Tiempo de permanencia laboral:
Cuales son las expectativas con el ingreso a la compañía? Aspirante: _____ _____ _____ _____
Familia _____ _____ _____ _____

¿Cómo define las relaciones en su hogar? _____

¿QUIÉN ASUME LA CARGA ECONÓMICA DEL HOGAR?

Madre _____ Padre _____ Otro _____ Compartida _____

Esposo _____ Esposa _____ Hijo(a) _____

RECREACIÓN

Que acostumbra a hacer en el tiempo libre

Familia _____

Solo _____

SALUD

¿ Que enfermedades ha tenido el aspirante? _____

¿ Le han practicado alguna cirugía? _____

¿Qué enfermedades han tenido los miembros de la familia? _____

4. CARACTERÍSTICAS DE LA VIVIENDA

TENENCIA DE LA VIVIENDA

Propia _____ Familiar _____ Cedida _____ Arriendo _____

TIPO DE VIVIENDA

Casa _____ Apartamento _____ Inquilinato _____ Casa Lote _____

MATERIAL EN QUE ESTA CONSTRUIDA

Bloque _____ Madera _____ Prefabricada _____ Otros _____

TIEMPO DE RESIDENCIA EN EL LUGAR

Menor a 6 meses _____ 6 meses a 1 año _____ 1 a 5 años _____ Mas de 5 años _____

CONDICIONES DE LA VIVIENDA No de Habitaciones _____ Cocina _____ Sala _____

Comedor _____ Patio _____ Garaje _____ No de Baños _____

SERVICIOS PUBLICOS

Agua _____ Teléfono _____ Recolección de Basuras _____

Luz _____ Gas _____

ASPECTO FÍSICO DE LA VIVIENDA

Terminada _____ Deteriorada _____ Obra Negra _____

Otra _____			
DOTACIÓN			
Muebles _____	Grabadora _____	VHS _____	DVD _____
Televisor _____	Nevera _____	Computador _____	Equipo de
Sonido _____			
Lavadora _____	Horno Microondas _____		

¿El espacio de la vivienda es el adecuado para el número de personas que viven en ella?

¿Hay organización en la vivienda?

¿Cómo es la presentación personal de cada uno de los miembros de la familia?

Anexo 3. Formato Actualización de Datos - Recursos Humanos



RECURSOS HUMANOS

Con el fin de actualizar la información que la empresa a través del área de Recursos Humanos tiene de sus trabajadores, (Datos Personales, Familiares y Laborales), solicitamos el favor de diligenciar el siguiente formato y entregarlo en la Oficina de Recursos Humanos.

Queremos hacer énfasis en que esta información es la base para los programas y actividades sociales y de capacitación que se realizan con los trabajadores y sus familias, razón por la cual es de vital importancia que usted la suministre lo antes posible evitando así errores, involuntarios por carencia de la misma.

1. INFORMACIÓN PERSONAL

NOMBRES: _____

APELLIDOS: _____

CEDULA DE CIUDADANÍA No. _____ DE _____

LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO _____

DIRECCIÓN ACTUAL _____ TEL _____

ESTADO CIVIL:

SOLTERO. CASADO OTRO. _____

GRUPO SANGUÍNEO: _____ RH _____

2. INFORMACIÓN LABORAL

EMPRESA A LA CUAL PERTENECE A NOMINA _____

LUGAR DONDE TRABAJA _____

CARGO ACTUAL _____

3. INFORMACIÓN EDUCATIVA

ESTUDIOS REALIZADOS	AÑO	TITULO OBTENIDO	CIUDAD	ESTABLECIMIENTO
PRIMARIA				
SECUNDARIA				
UNIVERSITARIA				
TÉCNICOS				
OTROS:				
QUE ESTUDIOS SIGUE ACTUALMENTE				

4. INFORMACIÓN FAMILIAR.

NOMBRE DE LA ESPOSA (O) O COMPAÑERA (O) _____

FECHA DE NACIMIENTO _____

OCUPACIÓN ACTUAL _____

HIJOS

NOMBRE	FECHA DE NACIMIENTO	EDAD	OCUPACIÓN ACTUAL

SUS PADRES DEPENDEN ECONÓMICAMENTE DE USTED SI NO

NOMBRE DE LOS PADRES	OCUPACIÓN ACTUAL	ESTADO CIVIL	FECHA DE NACIMIENTO

5. INFORMACIÓN GENERAL

POSEE VIVIENDA PROPIA: SI NO FINANCIADA POR LA CIA.

PERTENECE A ALGÚN CLUB DEPORTIVO: SI NO. CUAL _____

PRACTICA ALGÚN DEPORTE: SI NO . CUALES _____

AGRADECEMOS SU COLABORACIÓN

Anexo 4. Programa de Inducción / Reinducción a la Compañía

PROGRAMA DE INDUCCIÓN-REINDUCCIÓN DEL COLABORADOR CEMEX

El programa reinducción debe desarrollarse como una actividad importante en la generación del clima institucional deseado y se requiere de la implementación de un programa sistemático, permanente, inserto en la cultura institucional y avalado institucionalmente

El Programa de Inducción - Reinducción se consolida como una valiosa herramienta para el fortalecimiento del Clima Institucional, sentido de pertenencia y adaptación del colaborador, sentando así un precedente de calidad y resultados óptimos en cada una de las áreas laborales, además permite encausar el potencial de los colaboradores en el mismo camino de los objetivos de la empresa, acciones que indudablemente son coherentes con cada uno de los propósitos institucionales.

Definición

El programa de inducción es el proceso de recepción y orientación de los colaboradores que se vinculan a la Institución, pretende facilitar y disponer las condiciones necesarias para la socialización y ubicación de la cultura institucional de quienes ingresan por primera vez a la Institución.

El Programa de reinducción es un proceso planeado dirigido a reorientar la integración del empleado a la cultura organizacional, en virtud de los cambios producidos en cualquiera de los asuntos a los cuales se refieren sus objetivos.

Objetivos del Programa inducción- reinducción

- * Suministrar información completa respecto a la institución, misión, visión, objetivos, estructura orgánica, políticas, valores institucionales, así como reglamentaciones, deberes, beneficios, responsabilidades, derechos entre otros aspectos de interés general.
- * Estimular el sentido de pertenencia y la participación del empleado frente a la misión, objetivos y programas de la institución, facilitando las condiciones para una actitud positiva hacia el trabajo y hacia las personas con las cuales se relaciona.
- * Asegurar la interiorización de la misión, los objetivos y propósitos institucionales.
- * Facilitar el proceso de identificación y reconocimiento de aspectos básicos de la cultura institucional.
- * Informar a los empleados sobre la reorientación de su misión institucional, lo mismo que sobre los cambios en las funciones de las dependencias y de su puesto de trabajo.
- * Ajustar al proceso de integración del empleado al sistema de valores deseado por la organización y afianzar su formación ética.
- * Generar las condiciones requeridas desde el Programa de Inducción _ Reinducción en la organización de un clima laboral favorable para el desarrollo organizacional.

FASES DEL PROGRAMA DE INDUCCIÓN / REINDUCCIÓN

Fase 1: Recibimiento de los nuevos trabajadores, dándoles la bienvenida a la Organización CEMEX Colombia

PASO	RESPONSABLE	ACCIÓN
1	TRABAJO SOCIAL	Envía cronograma de actividades del Programa de Inducción al Director de Planta y los Coordinadores de producción, mantenimiento y calidad.
2	TRABAJO SOCIAL	Convocar a los nuevos colaboradores.
4	TRABAJO SOCIAL	Inicia la presentación entre los participantes y realiza la dinámica de grupo.
5	TRABAJO SOCIAL	Informa la finalidad del proceso de inducción.
6	TRABAJO SOCIAL	Entregar el Código de Ética de la Compañía a los nuevos colaboradores.

Fase 2: Suministrar al nuevo empleado la información sobre el rumbo empresarial de la compañía con el objeto de facilitar su integración con la empresa.

PASO	RESPONSABLE	ACCIÓN
1	TRABAJO SOCIAL	Presentar ante los nuevos trabajadores Director de planta y a los coordinadores de cada una de las áreas.
2	Director de Planta	Da las palabras de bienvenida
3	TRABAJO SOCIAL	Suministrar información general a los nuevos trabajadores sobre la historia, misión, visión, objetivos y estructura de la Congregación Mariana.
4	Coordinadores de cada área	Suministraran información a los colaboradores sobre los procedimientos desarrollados en cada una de las áreas.
6	TRABAJO SOCIAL	Proyecta manual de inducción a los nuevos trabajadores y explica el contenido.
7	TRABAJO SOCIAL	Proyecta el Código de Ética de la compañía
8	TRABAJO SOCIAL	Finaliza charla de inducción e incita a los trabajadores a aclarar dudas.

Fase 3: Dar a conocer al nuevo colaborador el cargo a desempeñar y el área de trabajo dentro de la operación a la cual estará inscrito.

PASO	RESPONSABLE	ACCIÓN
1	Coordinador de cada área	Recibe al nuevo colaborador y suministra información sobre el área donde se va a desempeñar, así como sus deberes y responsabilidades en el área de trabajo.
2	TRABAJO SOCIAL Y Coordinado del área	Presenta al nuevo trabajador con sus compañeros y lo ubica en su sitio de trabajo.

Anexo 5. Formato de Adaptación



ENCUESTA DE ADAPTACIÓN

Como parte del Proceso de Selección, se ha diseñado la siguiente encuesta, la cual tiene como objetivo principal medir el grado de adaptabilidad que tiene el nuevo funcionario a su entorno laboral y al cargo.

Instrucciones Generales:

Para contestar las preguntas del presente cuestionario, marque llenando la casilla correspondiente al número seleccionado de 1 2 3 4 5. Si al contestar la pregunta usted no está de acuerdo con una de las afirmaciones de los extremos, escoja entre los demás números para responder el grado de acuerdo con alguna posición.

Escoja únicamente una respuesta por cada pregunta.

- La Compañía le facilitó los elementos necesarios para el buen desempeño de su labor desde el inicio de su trabajo (computador, teléfono, lotus notes, etc.)?

TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2	3	4	5	TOTALMENTE EN ACUERDO
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

- *En qué grado la Compañía le comunicó claramente los objetivos de su puesto?*

EN MUY BAJO GRADO	1	2	3	4	5	EN MUY ALTO GRADO
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

- *La Inducción a la Compañía, le permitió conocer los lineamientos generales de Cemex y de su rol dentro de ella. ?*

TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2	3	4	5	TOTALMENTE EN ACUERDO
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

- *La Inducción al Cargo, le permitió asimilar los objetivos de Cemex y de su rol dentro de ella. ?*

TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2	3	4	5	TOTALMENTE EN ACUERDO
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

- *En que grado conoce usted la estructura Organizacional de la Vicepresidencia / Área, en la que usted labora?*

EN MUY BAJO GRADO	1	2	3	4	5	EN MUY ALTO GRADO
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

- *Hasta qué grado sus compañeros han cooperado con usted para hacerlo sentir parte del equipo?*

EN MUY BAJO GRADO	1	2	3	4	5	EN MUY ALTO GRADO
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

- *La comunicación con compañeros del mismo nivel jerárquico tiende a ser*

MUY INADECUADA	1	2	3	4	5	MUY ADECUADA
----------------	---	---	---	---	---	--------------

- *La comunicación con su superior tiende a ser.*

MUY INADECUADA	1	2	3	4	5	MUY ADECUADA
----------------	---	---	---	---	---	--------------

- *Considera que a la fecha en estos meses de labor, la motivación por la cual ingresó a la Organización se mantiene?*

EN MUY BAJO GRADO	1	2	3	4	5	EN MUY ALTO GRADO
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

- *Considera que a la fecha en estos meses de labor, sus expectativas por las cuales Ud. ingresó a la Organización se han venido cumpliendo?*

EN MUY BAJO GRADO	1	2	3	4	5	EN MUY ALTO GRADO
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

- *Se siente satisfecho con las labores que desempeña?*

EN MUY BAJO GRADO	1	2	3	4	5	EN MUY ALTO GRADO
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

- *Siente que la cultura Organizacional está alineado en gran medida con su estilo de vida y de personalidad?*

MUY INADECUADA	1	2	3	4	5	MUY ADECUADA
----------------	---	---	---	---	---	--------------

- *Ha tenido retroalimentación de su desempeño por parte de su superior*

EN MUY BAJO GRADO	1	2	3	4	5	EN MUY ALTO GRADO
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

- *De acuerdo en su experiencia hasta la fecha, Usted le recomendaría a un colega a Cemex como una Empresa ideal para trabajar*

TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2	3	4	5	TOTALMENTE EN ACUERDO
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

- *Considera que la Empresa lo trata con respeto como persona*

EN MUY BAJO GRADO	1	2	3	4	5	EN MUY ALTO GRADO
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

- *Le agrada el ambiente del área en que labora?*

TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2	3	4	5	TOTALMENTE EN ACUERDO
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

- *Considera que el sitio de trabajo es agradable para usted?*

TOTALMENTE EN DESACUERDO	1	2	3	4	5	TOTALMENTE EN ACUERDO
--------------------------	---	---	---	---	---	-----------------------

- *En qué grado su superior le brinda el soporte necesario (información, orientación, etc.) para el buen desempeño de sus responsabilidades?*

EN MUY BAJO GRADO	1	2	3	4	5	EN MUY ALTO GRADO
-------------------	---	---	---	---	---	-------------------

NOMBRE DEL EMPLEADO : _____
CARGO : _____
VICEPRESIDENCIA : _____
FECHA DE INGRESO : _____

Anexo 6. Registro Fotográfico de las Actividades ANSPAC



Primera reunión con el grupo de esposas de los colaboradores CEMEX, para la reactivación de ANSPAC



Aprendiendo manualidades



Talleres con el grupo de señoras de ANSPAC

Anexo 7. Análisis e interpretación de resultados - Relaciones Familiares

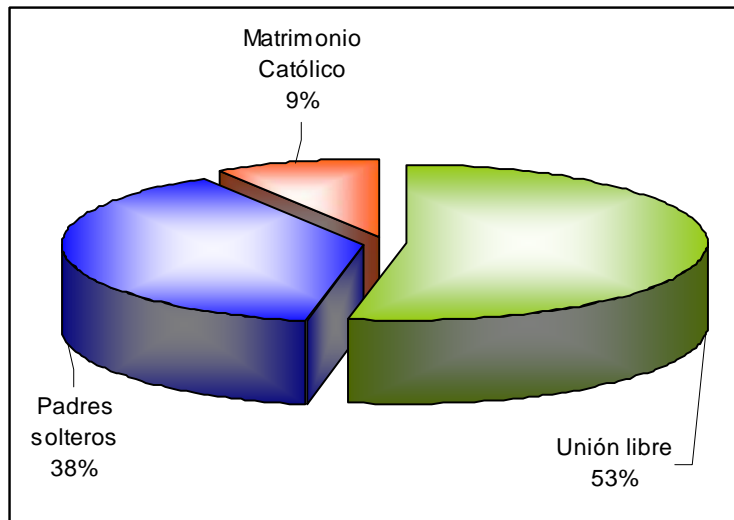
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

Enseguida se presentan las gráficas correspondientes a los resultados de la entrevista estructurada aplicada a los colaboradores de CEMEX en Bucaramanga.

Además, se presenta un análisis general individual de estos resultados con el ánimo de profundizar en las respuestas obtenidas.

ESTADO CIVIL DE LA PAREJA

Gráfica 1. Estado civil



Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

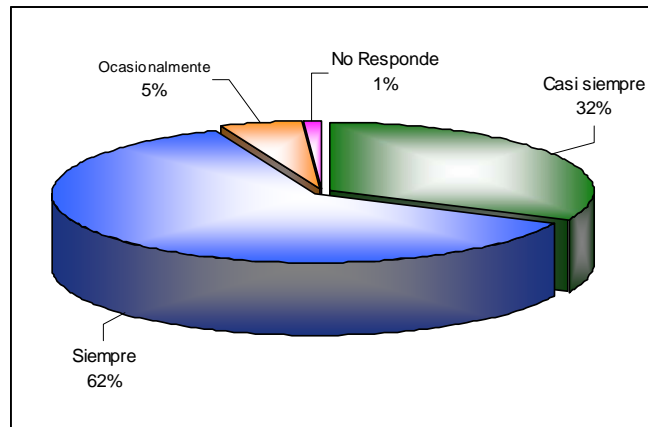
Con respecto al estado civil de los colaboradores entrevistados se encuentra que el 53% de las parejas viven en unión libre, el 38% son padres solteros y el 9% restante son casadas por lo católico.

Esta particularidad de estado civil es uno de los factores más influyentes en las relaciones de pareja y las relaciones padres-hijos. En este sentido, los entrevistados manifiestan que su mayor deseo es lograr una estabilidad y un reconocimiento verdadero como familia en el entorno social.

RELACIONES ENTRE LA PAREJA

Comunicación

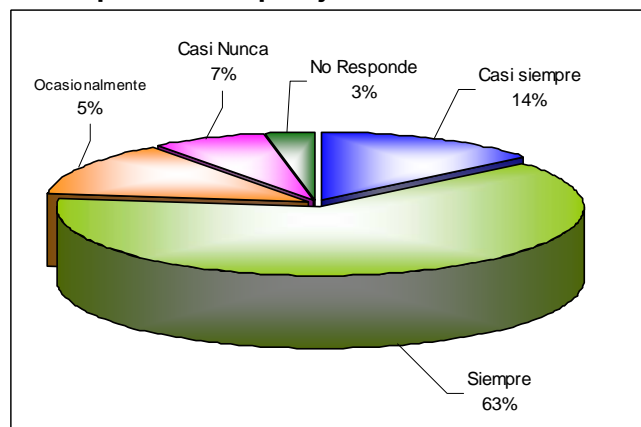
Gráfica 2. Atención a la pareja



Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

El 62% de los colaboradores manifiestan que siempre prestan atención a sus parejas ya que las consideran muy importantes, si bien es cierto podemos considerar que su pareja se convierte en un soporte importante para lograr el equilibrio del colaborador en la empresa, el 32% de la población entrevistada menciona que casi siempre trata de tenerlas en cuenta, el 5% de los colaboradores ocasionalmente le presta atención a las opiniones de su pareja y el 1% restante No responde a la pregunta.

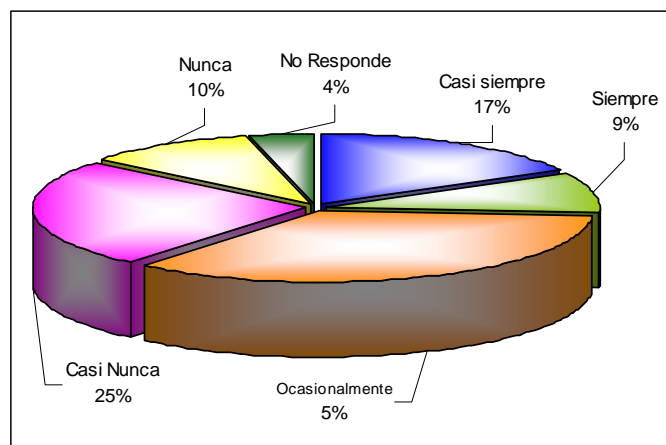
Gráfica 3. Espacios compartidos en pareja



Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

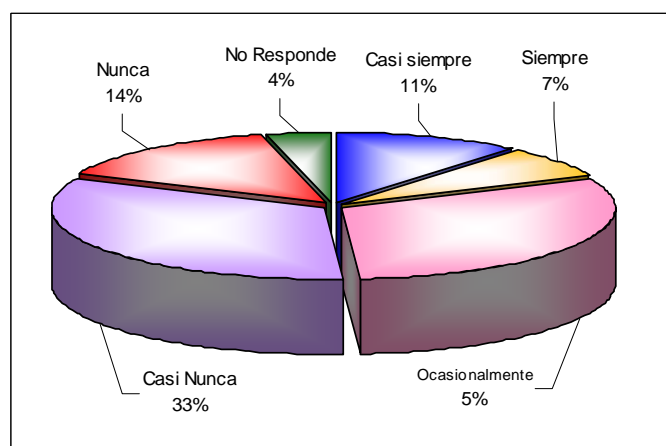
De igual manera con relación a los espacios que comparten con su pareja como se halla en la grafica No.3 al 63% de los colaboradores les gusta salir a comer, pasear y compartir con su pareja siempre y cuando tengan tiempo libre, que se explica debido a la rutina laboral, es decir en el momento de disponer de él, prefieren cambiar la rutina alternándola con salidas por fuera de la casa que le brinden mejores sentimientos de relajación del cuerpo y la mente, el 14% manifiestan que casi siempre comparte, el 13% ocasionalmente comparte espacios, el 7% casi nunca tiene tiempo y el 3% restante no responde.

Gráfica 4. Predominio de los reclamos en la relación



Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

Gráfica 5. Pérdida del control con facilidad



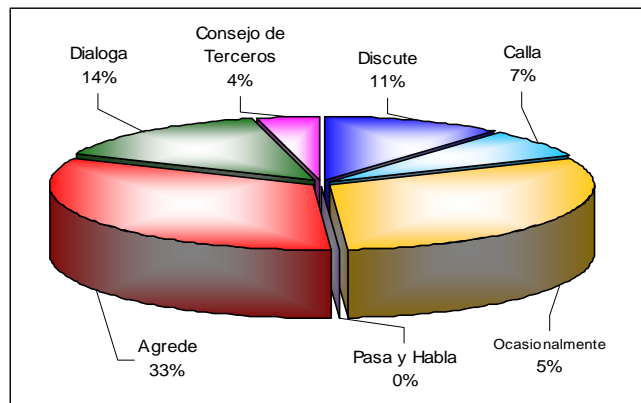
Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

Se halla que el 35% de los colaboradores manifiestan que ocasionalmente están presentes las quejas y los reclamos, el 25% casi nunca, el 17% casi siempre, el 10%

nunca, el 9% siempre y el 4% no responde. Por tal razón, se halla que el 33% de la población casi nunca pierde el control, el 31% de los colaboradores manifiestan que ocasionalmente no es posible controlarse, el 14% nunca pierde el control, 7% siempre pierde el control y el 4% restante no responde.

Resolución de conflictos

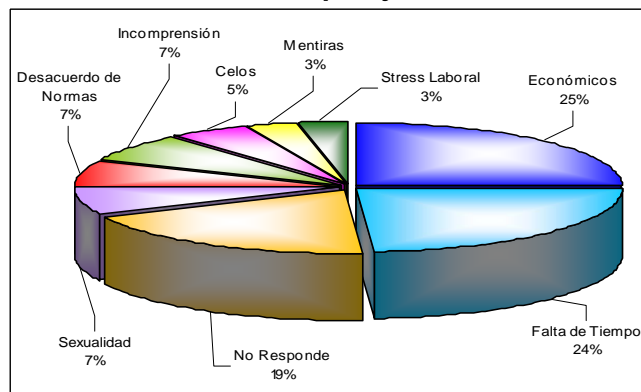
Gráfica 6. Forma de resolver los conflictos



Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

Los colaboradores manifiestan que cuando tienen conflictos con sus familias el 26% discute, el 19% calla, el 15% es indiferente, el 13% espera que se le pase y habla con su pareja, el 11% alguna vez a recurrido a la agresión, el 8% recurre al diálogo y a consejo de terceros.

Gráfica 7. Principales dificultades con la pareja

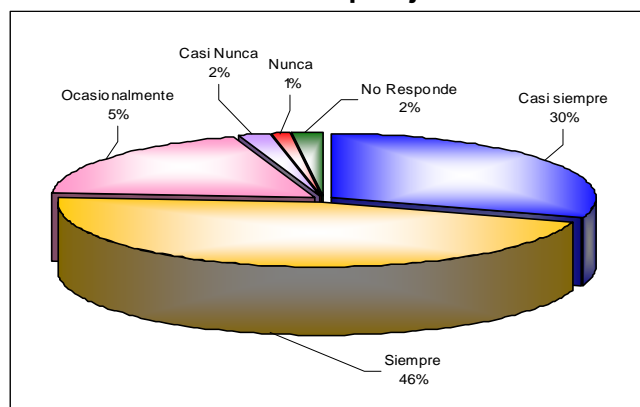


Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

Las principales dificultades que se hallan en el núcleo familiar de los colaboradores de CEMEX son en orden de importancia así: el 25% tiene problemas por las dificultades y compromisos económicos; el 24% por la falta de tiempo para compartir con la familia; el 19% No responde; el 7% por dificultades en la sexualidad de pareja, desacuerdo de normas y la falta de comprensión; el 5% por los celos de su pareja o viceversa; el 3% por las mentiras de la pareja y el Stress laboral.

Sexualidad

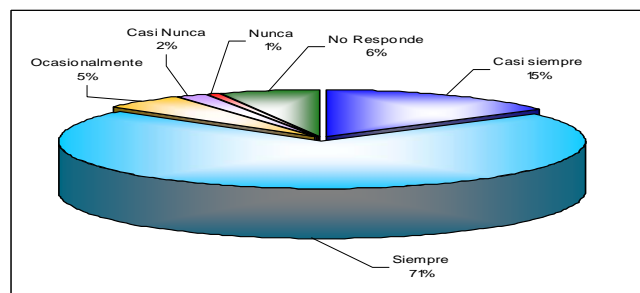
Gráfica 8. Diálogo sobre sexualidad con la pareja



Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

Con respecto a la gráfica 8 se halla que el 46% de la población dialoga con su pareja de su sexualidad, de cómo se siente, que le gusta, el 30% casi siempre lo hace, el 19% ocasionalmente habla sobre su intimidad, el 2% casi nunca propicia espacios de diálogo sobre el tema, el 2% no responde y el 1% nunca habla de su intimidad con su pareja.

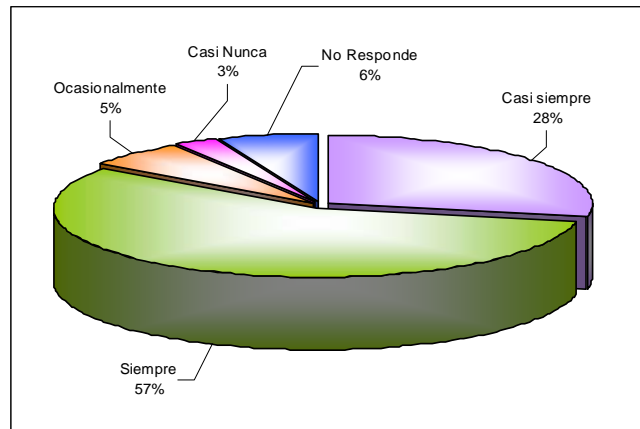
Gráfica 9. Gusto por compartir la intimidad con la pareja



Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

En la gráfica 9 se encuentra que al 71% de los colaboradores siempre le gusta compartir la intimidad con su pareja y se siente bien haciéndolo, el 15% casi siempre se siente bien, el 6% no responde, el 5% ocasionalmente, el 2% casi nunca y el 1% nunca ya que no tiene una pareja estable.

Gráfica 10. Diálogo con la pareja sobre sentimientos en la intimidad

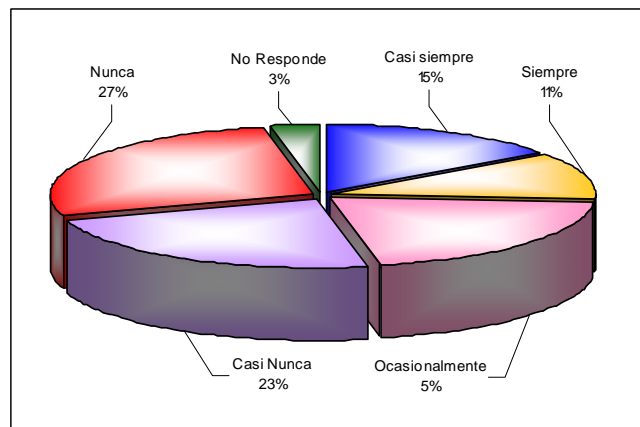


Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

El 57% de los colaboradores manifiestan que siempre tratan de hablar con su pareja pero a veces les da temor herir a su pareja, el 28% casi siempre lo hacen porque piensan que en la pareja debe predominar la confianza, el 6% ocasionalmente y/o no responde, el 3% casi nunca habla ya que prefiere callar sobre la situación para evitar inconvenientes.

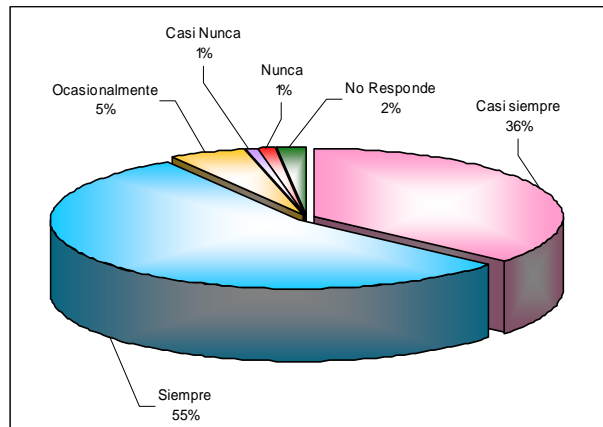
Toma de decisiones

Gráfica 11. Toma de decisiones unilateral



Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

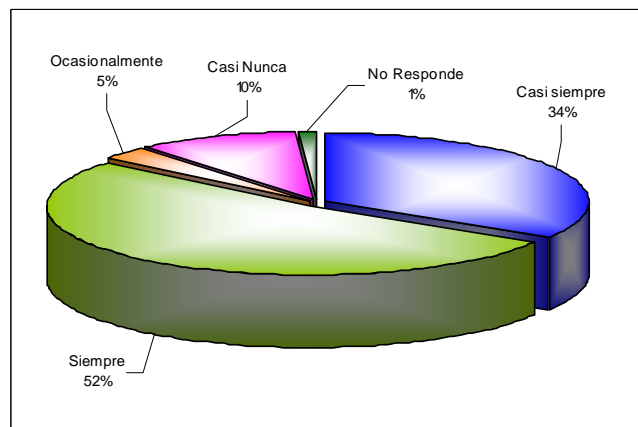
Gráfica 12. Toma de decisiones en pareja



Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

Con relación a la toma de decisiones en la pareja se halla que el 27% de los colaboradores manifiestan que nunca toman las decisiones solo por cumplir la función de proveedores del hogar, sino que tienen en cuenta a sus familias, el 23% casi nunca, el 21% ocasionalmente, el 15% casi siempre, el 3% no responde. Además es importante resaltar que el 55% de los colaboradores siempre tiene en cuenta a su pareja y toman las decisiones del hogar, el 36% casi siempre, el 5% ocasionalmente, el 2% no responde, el 1% casi nunca y el 1% nunca tiene en cuenta a su pareja.

Gráfica 13. Reconocimiento de errores cometidos

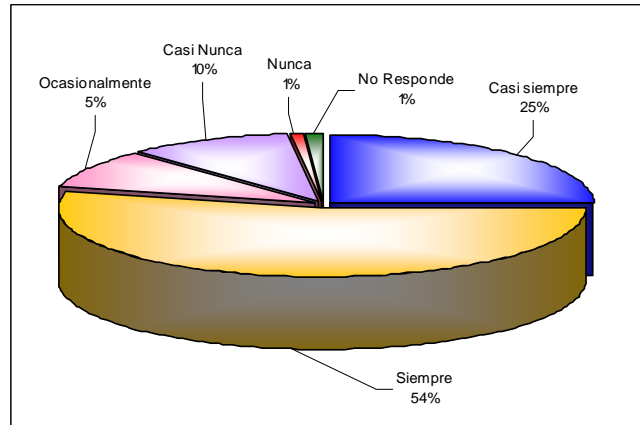


Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

El 52% de los colaboradores manifiestan que cuando se equivocan en el momento de tomar solas las decisiones o cuando hacen las cosas mal siempre reconocen su error, el 34% casi siempre, el 10% ocasionalmente, el 3% casi nunca y el 1% no responde.

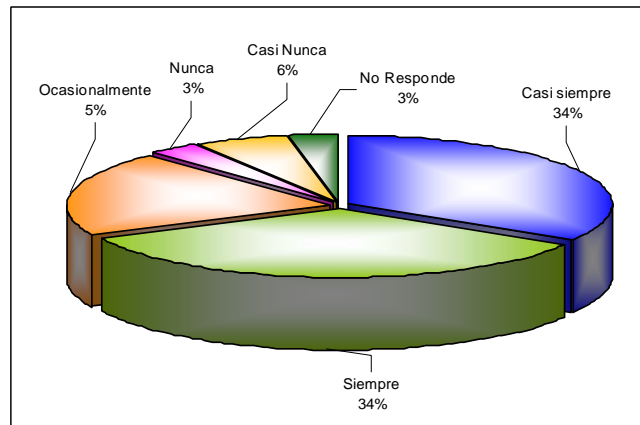
Presupuesto familiar

Gráfica 14. Planeación del presupuesto familiar en pareja



Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

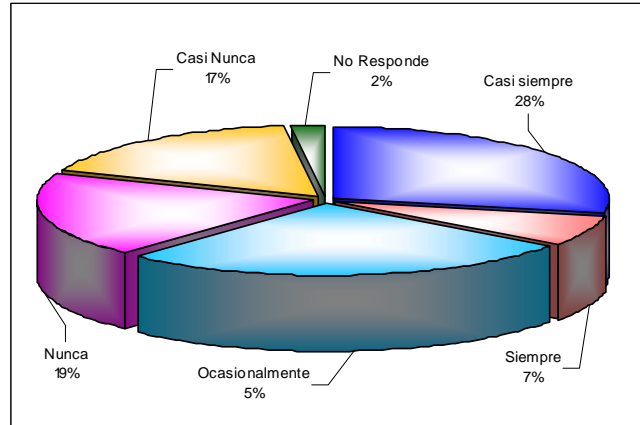
Gráfica 15. Posibilidad de ahorro mensual



Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

En lo que respecta a la planeación del presupuesto familiar como se observa en la grafica 12 se encuentra que el 54% de la población tiene en cuenta a su pareja ya que se sienten respaldados, el 25% casi siempre, el 10% casi nunca, 9% ocasionalmente, el 1% nunca y 1% no responde. Aunque de acuerdo a la entrevista al 34% de los colaboradores siempre y casi siempre se les dificulta ahorrar, al 20% ocasionalmente, al 6% casi nunca tienen dificultades, al 3% de la población nunca le es complicado ahorrar y el 3% restante no responde.

Gráfica 16. Afectación del estado de ánimo por dificultades económicas

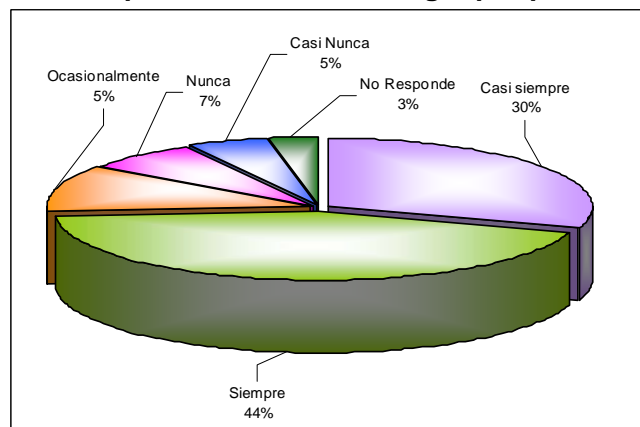


Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

Es importante, tener en cuenta que en el interior del hogar los compromisos económicos cobran relevancia por tanto el 28% de la población entrevistada casi siempre se ve afectada, el 27% ocasionalmente, el 19% nunca logra afectarlos, el 17% casi nunca, el 7% siempre y el 2% no responde.

Roles

Gráfica 17. División de responsabilidades del hogar por parte de la pareja



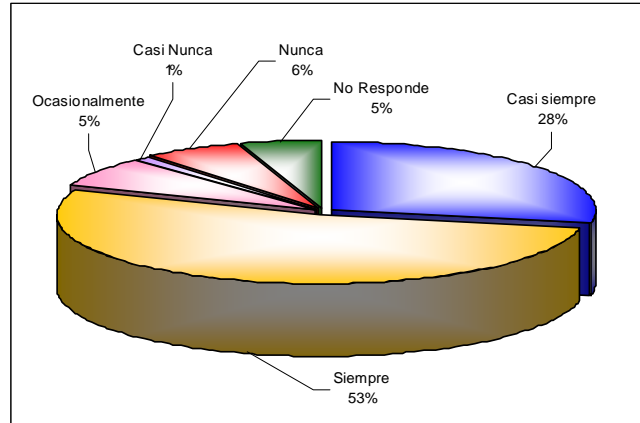
Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

El 44% de los colaboradores manifiestan que se dividen las responsabilidades tanto las económicas ya que en algunos casos sus esposas trabajan y las que no responden por el



hogar como las de los quehaceres del hogar, el 30% casi nunca, el 11% ocasionalmente, el 7% nunca, el 5% casi nunca, el 3% no responde.

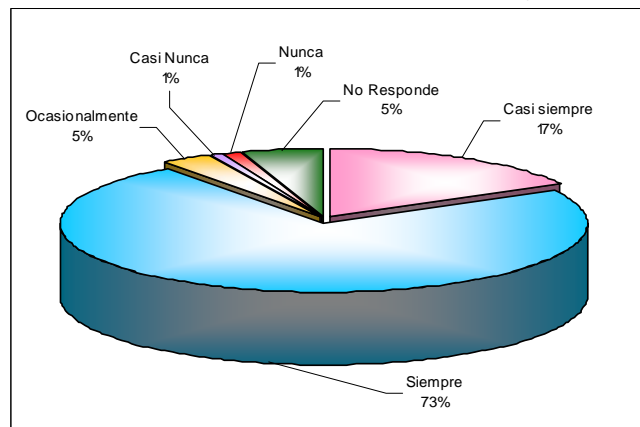
Gráfica 18. Responsabilidad de la madre en la educación de los hijos



Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

Con relación a la educación de los hijos(as) el 53% de las esposas se encargan de su proceso formativo, el 28% casi siempre, el 7% ocasionalmente, el 6% nunca, el 5% no responde, el 1% casi nunca, esto debido al poco tiempo con el que cuentan los padres cumpliendo estos la función de proveedores.

Gráfica 19. Sentimiento de respaldo por parte de la pareja



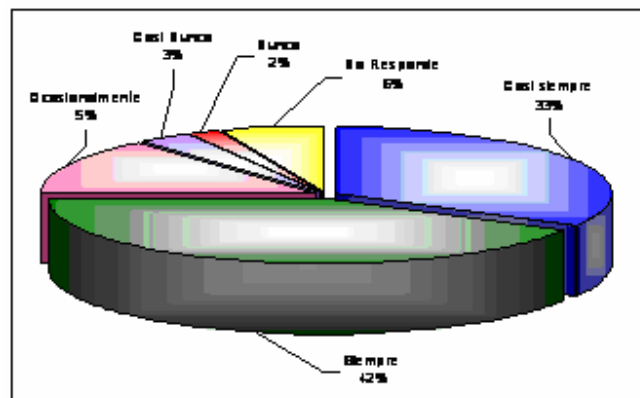
Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

Los colaboradores de Cemex en su mayoría siempre sienten el respaldo de sus parejas no sólo en las labores que desempeñan en el hogar sino que saben que pueden contar con ellas, esto lo manifiesta un 73% de la población, el 17% casi siempre, el 5% no responde, el 3% ocasionalmente, el 1% casi nunca o nunca se siente apoyado por su pareja.

RELACIONES CON LOS HIJOS (AS)

Normas y hábitos

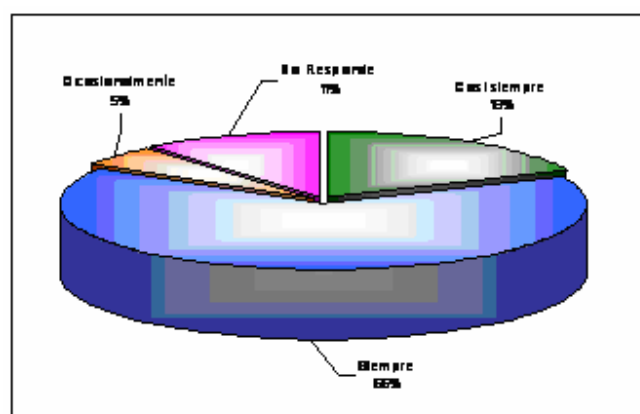
Gráfica 20. Enseñanza de hábitos y normas en el comedor



Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

Con respecto a los hábitos y las normas el 42% de los colaboradores casi siempre evitan las discusiones en el comedor y/o espacios que se comparten con los hijos, el 33% casi siempre, el 14% ocasionalmente, el 6% no responde, el 3% casi nunca, el 2% nunca.

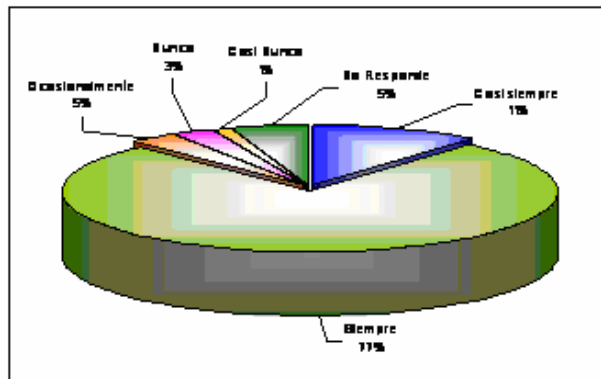
Gráfica 21. Enseñanza de hábitos y normas ecológicas y de urbanidad



Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

De otra parte, para el 66% de la población es importante enseñarle a los hijos cuidar su medio, el 18% manifiesta que casi siempre está pendiente de enseñarle, el 11% no responde y el 5% ocasionalmente. De igual forma para el 77% de los colaboradores siempre procuran darles una buena educación y enseñarle modales a sus hijos(as), el 11% casi siempre, el 5% no responde, el 3% nunca y ocasionalmente lo hacen y el 1% nunca lo hace.

Gráfica 22. Enseñanza de hábitos y normas de cultura y de urbanidad



Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

Teniendo en cuenta la necesidad de crear hábitos en los hijos(as), por tanto cuando los envían a descansar el 32% casi siempre comparte con el un libre o una experiencia si se tiene el tiempo, el 26% ocasionalmente lo hace, el 16% casi nunca, el 13% siempre, el 8% nunca y el 5% no responde.

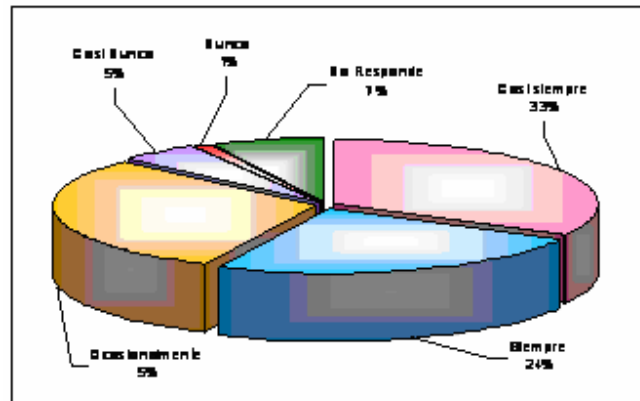
Disciplina

Gráfica 23. Grado de aprobación para que los hijos escojan sus horarios de acuerdo a sus capacidades

Fuente: Colaboradores Plantas Cemento y Concreto Cemex Bucaramanga

El 33% de los colaboradores casi siempre les permite a sus hijos escoger sus horarios y respetan sus decisiones en el momento de cumplir con sus compromisos, el 30% ocasionalmente, el 24% siempre, el 7% no responde, el 5% casi nunca y el 1% nunca.

Gráfica 24. Fijación de horarios unilateral por parte del padre o madre



De igual forma para el cumplimiento de las obligaciones de sus hijos el 33% de las personas manifiestan que ocasionalmente son ellos quienes colocan los horarios y las normas, el 30% casi siempre, el 18% siempre, el 9% casi nunca, el 6% nunca, el 4% nunca.

El 38% de los colaboradores destacan las cosas negativas que realizan sus hijos porque consideran que es la mejor forma de aprender, el 19% casi siempre, el 18% nunca, el 8% siempre y el 5% no responde. El 51% de las personas entrevistadas casi nunca destacan las acciones positivas de sus hijos ni los premia por cumplir los compromisos que se le asignan y las metas que ellos se imponen, el 23% casi siempre, el 12% ocasionalmente, el 8% casi siempre, el 6% no responde.

Comunicación

Con relación a la comunicación con los hijos(as) se halla que el 39% casi siempre se refiere en términos bruscos a sus hijos(as), el 37% nunca usa malos términos, el 10% casi nunca los hace, el 6% ocasionalmente, el 5% siempre lo hace cuando se enoja ya que no se controla en el momento, y el 3% no responde. Además es importante tener en cuenta, los espacios de confianza que se propician entre padres e hijos, donde el 40% de los colaboradores sienten que sus hijos(as) comparten sus tristezas, alegrías y angustias, el 37% casi siempre, el 16% ocasionalmente, el 4% no responde y el 3% casi nunca.

Es importante destacar que algunos de los hijos de los colaboradores se hallan en la adolescencia y requieren espacios para tratar algunos temas como lo son: La Sexualidad, las enfermedades de transmisión sexual y las consecuencias de las relaciones a temprana edad, ante esta situación el 31% de ellos sienten que casi siempre hablan de estos temas, el 29% siempre propician el espacio, el 20% ocasionalmente lo hacen ya que les da pena hablar de eso o porque creen que ya lo saben, el 8% casi nunca lo habla, el 7% nunca y el 5% no responde.

Clima emocional

Cada familia tiene un cierto clima emocional y una forma de relacionarse y convivir entre sí, por tal razón los colaboradores tratan de propiciar espacios para compartir con sus hijos el 35% de la población siempre busca los espacios para ver y/o compartir los programas de televisión o series favoritas con sus hijos y viceversa, el 28% casi siempre que no tiene que trabajar, el 22% ocasionalmente, el 7% no responde, el 6% casi nunca, el 2% nunca.

Los días que tienen libre el 37% de los colaboradores siempre sacan espacios para compartir actividades como jugar fútbol, ver televisión, escuchar música, entre otros, el 27% casi siempre, el 23% ocasionalmente, el 7% casi nunca, el 5% no responde, el 1% nunca, por la carga laboral.

También es importante tener en cuenta que en el interior de la familia para el 32% de los colaboradores entrevistados casi siempre busca compartir sus hijos un libro o alguna experiencia de vida para tener acercamientos con la familia, el 26% ocasionalmente lo hace, el 16% casi nunca, el 13% siempre, el 8% nunca lo hace ya que no tienen mucho tiempo y el 5% no responde.

Anexo 8. Matriz de Capacitación 2008

Indicadores a Mejorar	Horas	Costo por Curso	No. de Cursos	Costo Total	Total H.H.	Costo Aprox. H.E.
KPI Mmto(Disponibilidad-Confiabilidad,Mantenibilidad)	8	\$ 1.920.000	1	\$ 1.920.000	35	\$ 134.832
KPI Mmto(Disponibilidad-Confiabilidad,Mantenibilidad)	4		1	\$ 750.000	18	\$ 67.416
KPI Mmto(Disponibilidad-Confiabilidad,Mantenibilidad)	6	\$ 1.300.000	1	\$ 1.300.000	26	\$ 101.124
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	4	\$ 750.000	1	\$ 750.000	49	\$ 188.764
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	6	\$ 750.000	2	\$ 1.500.000	147	\$ 566.293
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	4	\$ 750.000	1	\$ 750.000	49	\$ 188.764
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	8	\$ 2.500.000	2	\$ 5.000.000	196	\$ 755.057
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	8	\$ 750.000	1	\$ 750.000	119	\$ 458.427
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	6	\$ 750.000	1	\$ 750.000	89	\$ 343.821
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	4	\$ 750.000	1	\$ 750.000	49	\$ 188.764
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	4	\$ 750.000	1	\$ 750.000	49	\$ 188.764
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	6	\$ 2.500.000	1	\$ 2.500.000	89	\$ 343.821
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	4	\$ 750.000	1	\$ 750.000	60	\$ 229.214
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	4	\$ 750.000	1	\$ 750.000	39	\$ 148.315
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	6	\$ 1.300.000	2	\$ 2.600.000	173	\$ 667.416
KPI Mnto(Disponibilidad-Confiabilidad)	8	\$ 2.500.000	2	\$ 5.000.000	231	\$ 889.889
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	4	\$ 0	1	\$ -	14	\$ 53.933
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	8	\$ 1.500.000	1	\$ 1.500.000	28	\$ 107.865
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	4	\$ -	1	\$ 750.000	25	\$ 94.382
KPI Mnto(Disponib-Confiabili-Mnatenibil)	3	\$ 0	1	\$ -	16	\$ 60.674
KPI MTBF Molino Crudo(Disponibilidad-Confiabilidad)	24	\$ 2.000.000	1	\$ 2.000.000	252	\$ 970.787
Paros Por Perdida de Disponibilidad	6	\$ 600.000	2	\$ 1.200.000	163	\$ 626.967
Paros Por Perdida de Disponibilidad	6	\$ 600.000	2	\$ 1.200.000	163	\$ 626.967
	24	\$ 4.000.000	1	\$ 4.000.000	84	\$ 323.596
KPI Producción(Eficiencia)	4	\$ -	3	\$ -	137	\$ 525.843
Desarrollo Personal	1	\$ 1.400.000	1	\$ 1.400.000	6	\$ 23.596
	173		34	\$ 38.620.000		\$ 8.875.290

Count of Nómina	Nómina				
Cia	AD	OP		Grand Total	% OP
BU		6	42	48	87,50%

Salario Promedio OP	\$
Vr hora prom	\$ 3.082
Vr hora extra prom	\$ 3.852

Anexo 9. Registro Fotográfico de las Olimpiadas Cemex 2008

OLIMPIADAS CEMEX



Torneo Minitajo – Bolo Club Puerta del Sol



Torneo Minitajo . . . un espacio para compartir



Torneo Minitajo



Premiación torneo bolo Criollo

Anexo 10. Registro Fotográfico de las Celebraciones Cemex

DÍA DE LA MUJER



Celebración día de la Mujer con las colaboradoras CEMEX



El Director de planta celebrando con sus colaboradoras

DIA DE LA MADRE



Celebración día de la madre a las esposas de los colaboradores CEMEX

CELEBRACIÓN DE CUMPLEAÑOS



Anexo 11. Registro Fotográfico CEF

COLOMBIA EN FAMILIA



Un espacio por excelencia para compartir en familia



Todos somos CEMEX!!!



El esparcimiento uno de los objetivos del CEF

Anexo 12. Propuesta Clima Organizacional

PLAN ESTRATÉGICO PARA EL MEJORAMIENTO DEL CLIMA LABORAL EN CEMEX COLOMBIA S.A., PLANTA CEMENTOS BUCARAMANGA

1. DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

EL Clima Laboral es una característica relativamente permanente del entorno interno de la organización, que va a influir en el comportamiento de quienes trabajan en la empresa, expresándose en conductas de aceptación o rechazo que experimentan sus funcionarios. Esta sensación es experimentada individualmente, pero se identifica en colectivo a partir de las interacciones que se generan. El Clima influye en la motivación, en la percepción que tienen las personas del lugar donde desarrollan su actividad laboral y en su identidad corporativa.

La medición del clima, el diagnóstico que se produce de esta tarea, permite al directivo y encargados de la Administración de Personal, identificar los factores que afectan la motivación del trabajador en la empresa, iniciar acciones correctivas sobre hechos conocidos y manejar situaciones que mejorarán el ambiente de trabajo.

Las personas que trabajan en la Planta Cementos de Cemex Colombia S.A Bucaramanga, conceptúan el ambiente de trabajo a partir de las relaciones que sostienen en su entorno laboral, pero no conocen en el interior de las dependencias como se dan las relaciones, ni cuál es el clima de trabajo.

Los directivos de la Compañía desconocen las características del ambiente, solo saben lo que sus inmediatos, los jefes de dependencias, les informan. Las ocupaciones de los directivos no les facilitan el acceso a información de primera mano y esta es la oportunidad de saberlo con objetividad y mayor aproximación a la realidad.

2. OBJETIVO GENERAL DE LA PROPUESTA

Dar a conocer el diagnóstico del Clima Laboral de planta cementos Bucaramanga – Cemex Colombia, mediante la evaluación de las variables predefinidas que lo componen para proponer un plan integral de mejoramiento y compromiso para el trabajo.

3. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Definir la cultura organizacional de las áreas, a partir de la identificación de las características de la interacción social que se da en las mismas.
- Diseñar y elaborar un instrumento que permita medir el clima laboral de las áreas a estudiar.
- Obtener el diagnóstico del Clima Laboral de las áreas a partir del análisis de la información obtenida..
- Ofrecer a la coordinación de Bienestar Social y a los directivos de la compañía, elementos objetivos de juicio para la aplicación certera y específica de planes de mejoramiento continuo.

4. JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Conocer el estado del clima organizacional en compañía tan reconocida, constituye gran avance para la gestión administrativa, la interpretación de los aspectos y factores pertinentes de tipo motivacional para el conglomerado de colaboradores y por supuesto concluir con una propuesta de mejoramiento del mismo. Se constituye en una necesidad imperante ante las diversas manifestaciones conocidas, propias de un clima afectado por condiciones que se saben y permiten especulaciones de todo tipo y que hace necesario identificarlas a profundidad. Se formula entonces esta propuesta de investigación con el objetivo de conocerlas y presentar el panorama cercano y real que facilite la orientación para la formulación de propuestas orientadas a mejorar las relaciones sociales internas en la compañía y de los colaboradores.

El criterio para la selección de las dependencias, se basa en la confluencia de los dos componentes principales de la compañía: personal administrativo y operarios, teniéndose en cuenta tanto el personal directo como el que esta contratado por bolsas de empleo.

Esta investigación proveerá elementos tales como:

Permite a los responsables, enriquecer el proceso de formación metodológica en una investigación con elementos novedosos que faciliten el manejo del instrumento de medición, prueba de ello es que para aplicar el cuestionario es necesario conocer las características de la cultura organizacional, que se puede componer de acuerdo a la estructura administrativa y funcional de la entidad.

Es de carácter práctico e inmediato porque los resultados se entregan a los interesados y con base en estos se logra credibilidad para la aplicación del plan de mejoramiento, fundamento del desempeño del profesional de Trabajo Social en una organización formal. Contribuye a la orientación de las políticas que sobre desarrollo de personal puede hacer una entidad y aporta soluciones a problemas de desmotivación del personal y orienta procesos para elevarla o lograrla.

5. ANTECEDENTES

Marco Teórico

Para la década del cuarenta, como contraposición a los planteamientos de organización general del trabajo de Taylor, los teóricos del Comportamiento Humano, Maslow, McGregor y otros planteaban la necesidad de estimular al trabajador para lograr su bienestar en la empresa; McGregor planteó un punto de vista específico en la conceptualización de las necesidades humanas, al referirse a los factores determinantes que afectan la motivación del trabajador, estas necesidades insatisfechas generan frustración en el hombre, bajan su moral en la empresa y disminuye su rendimiento, dando paso a mecanismos de defensa que el trabajador expone como motivos para esta situación, genera necesidad de protegerse y defenderse del jefe, originando choques permanentes con este, que hacen que disminuya la producción, se generen sentimientos mutuos de rechazo y malestar general en la empresa.

En la corriente humanista de las tendencias administrativas de la década de los setentas, el psicólogo Frederick Herzberg formula a propósito de los factores motivacionales para el trabajo, la fundamentación de otro tipo de necesidades consecuentes con la expresión de Maslow, pero orientadas directamente a la relación de la persona como trabajador y la organización, las que denominó "Necesidades Higiénicas". Son pues, estas expresiones conceptuales y su caracterización las que en el año de 1977 el Psicólogo de la U. de Los Andes, Jhon Sudarsky ofreció en Colombia por primera vez con una experiencia desarrollada a partir de investigaciones en las que utilizó una prueba desarrollada y diseñada por su equipo que denominó test TECLA.

Los planteamientos anteriores fundamentan la definición de las variables a medir en la investigación sobre el clima organizacional. Las variables a medir son:

Potencial de Logro: Aspectos que permiten realizar exitosamente un trabajo creativo y la posibilidad de conocer los resultados del mismo.

Motivación: Conjunto de actividades que desarrolla la entidad para preservar y proporcionar el interés del empleado hacia su trabajo y el sentimiento de identidad en la administración

Interés por el Trabajo en Sí: Mide el interés que despierta el individuo por el trabajo como tal. Indicando si este es retador, variado, exigente.

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

Administración de la Empresa: Elementos relacionados con la misión, los objetivos, las políticas y el funcionamiento activo de la entidad.

Calidad Técnica de la Supervisión: Es la competencia técnica, conocimientos y experiencias que posee el jefe para dirigir el trabajo de sus subalternos.

Salud Ocupacional: Disciplina que se encarga de mantener el nivel mas elevado de bienestar físico, mental y social de los trabajadores, colocándolos en un puesto de trabajo adecuado a sus capacidades físicas y psicológicas.

Cordialidad y Apoyo: Manifiesta las relaciones con los superiores, compañeros en relación al nivel de tolerancia, satisfacción, cordialidad e integración.

Trabajo y Vida Personal: Grado en el que el trabajo afecta la vida personal del individuo, dificultando su dedicación a actividades no laborales.

Marco Conceptual

Clima Laboral: Ambiente de la organización.

Recurso Humano: Toda organización necesita de recursos para llevar a cabo sus procesos u ofrecer productos, el recurso más importante es el hombre.

Organización: Conjunto de componentes interrelacionados e interdependientes que funcionan como un todo para elaborar un producto o prestar un servicio.

Cultura Organizacional: Esta dada por un conjunto de valores, normas, roles, reglas, principios, creencias y representaciones sociales que determinan el comportamiento de los trabajadores y desde luego el desempeño de la organización; de igual forma influye en los resultados, eficacia y eficiencia en sus procesos.

6. HIPÓTESIS DE TRABAJO

La carencia de planes específicos que tiendan a valorar al trabajador, lo incentiven al trabajo de mayor calidad y responsabilidad en su respectiva área de labor y afectan el rendimiento, motivación, interés y compromiso de los colaboradores de planta cementos Bucaramanga, Cemex Colombia.

7. METODOLOGÍA

Esta propuesta investigativa se llevará a cabo mediante un proceso de tipo exploratorio - descriptivo que permitirá conocer y evaluar la situación real de los componentes del Clima Laboral en planta cementos Bucaramanga, Cemex Colombia y ofrecerá un diagnóstico orientador de políticas de mejoramiento del mismo. Para su desarrollo se seguirán las siguientes fases:

- ✓ Revisión bibliográfica y ubicación conceptual de definiciones de clima.
- ✓ Ubicación físico-social, conocimiento de las instalaciones de las áreas, entrevistas no dirigidas e informales con estos, para conocer la cultura organizacional.
- ✓ Definición de variables e indicadores.
- ✓ Construcción y aplicación del instrumento de medición.
- ✓ Tabulación de resultados.
- ✓ Elaboración del diagnóstico
- ✓ Diseño y presentación del plan de mejoramiento del clima en la planta cementos Bucaramanga, Cemex Colombia.

