

**GESTION HUMANA INTEGRAL EN EL ÁREA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA COMERTEX S.A.**

FABIOLA ANDREA RUEDA MORENO

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

2006

**GESTION HUMANA INTEGRAL EN EL ÁREA ORGANIZACIONAL DE LA
EMPRESA COMERCIALIZADORA COMERTEX S.A.**

FABIOLA ANDREA RUEDA MORENO

**Trabajo de grado para optar el título de
Trabajadora Social**

Director

**M.B.A. CARLOS EDUARDO TORRES
Trabajador Social**

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

2006

Dedicatoria

*A mis PADRES Maricruz y Santiago, por creer firmemente en mis propósitos,
por estar ahí cuando los necesito y por alimentar mi motivación
de seguir adelante siempre,
A mi Abuelita por sus oraciones y ternura,
A mis Hermanos, Silvia por su apoyo desinteresado,
Laura y José David por su compañía,
A Cristian por su amor y comprensión,
A mis Amigos de la U Andre, Dianita, Fabián, Genny, Jennifer, Marthica y Pilar
quienes me acompañan en mi formación, creen en mí y están en mi corazón.
A todos los que confían en que todo puede mejorar y que persisten en lograrlo,
los que me acompañaron y me acompañan brindándome la energía y la motivación
de conquistar mis proyectos.*

A todos dedico este esfuerzo y este logro

AGRADECIMIENTOS

A DIOS, por rodearme de grandes oportunidades y de seres maravillosos.

A mi Familia, por su apoyo incondicional, fe y entrega en la realización de mis sueños.

A mi Director de proyecto de grado, el profesor Carlos Eduardo Torres, por sus conocimientos, confianza y apoyo, en el desarrollo del proceso.

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

A Comertex S.A. por abrirme sus puertas, por el voto de confianza y por recibirme en su familia.

A quienes, contribuyeron en mi formación profesional: la academia, Claret y la vida misma.

A Todos, GRACIAS.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. REFERENTE TEÓRICO	18
1.1 LA ORGANIZACIÓN DESDE LA VISIÓN SISTÉMICA, VISIÓN GLOBALIZADORA	18
1.1.1 Concepto de sistema	20
1.1.2 Características de los sistemas	21
1.1.3 Composición de los sistemas	24
1.1.4 Características sistémicas de las personas en la organización	27
1.1.5 La persona y el entorno dentro del sistema	29
1.2 MOTIVACIÓN COMO PRINCIPIO BASE DE LA INTERVENCIÓN	30
1.2.1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow	32
1.2.2 Teoría de Motivación e Higiene de Hezberg	33
1.2.3 Motivación de Grupo	35
1.3 TEORÍA Y: INTEGRACIÓN DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES CON LOS DE LA ORGANIZACIÓN	37
2. CONCEPTOS ESENCIALES EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO	42
2.1 GERENCIA DEL TALENTO HUMANO, UNA NUEVA ACTITUD FRENTE AL MANEJO DEL RECURSO HUMANO	44
2.2 DESARROLLO HUMANO, GUIA ORGANIZACIONAL	47
2.3 TRABAJO SOCIAL ORGANIZACIONAL	48
2.4 ESCENARIOS DE ACCIÓN	49
2.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y FAMILIA: EN BUSCA DE SER UNA EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE	56
2.5.1 Definición de familia en la organización	57

3.	CONTEXTO LEGAL, POLÍTICAS DE BIENESTAR SOCIAL AL COLABORADOR	60
3.1	RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL	60
3.2	DISPOSICIONES LEGALES EN SALUD OCUPACIONAL	62
3.3	CONTEXTO GENERAL DEL COMERCIO TEXTIL EN COLOMBIA	66
3.3.1	Oferta Local	68
3.3.2	Demanda Local	69
3.3.3	Comercio Exterior	70
3.3.4	Estado	70
3.3.5	Factor Humano	71
3.4	COMERTEX Y SU UBICACIÓN EN LO NACIONAL Y LOCAL	72
4.	CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	76
4.1	COMERTEX S.A.: MODELO DE EVOLUCIÓN	76
4.1.1	Reseña Histórica de Comertex S.A.	76
4.1.2	Rumbo Corporativo	79
4.2	POLÍTICA SOCIAL	80
4.3	VALORES CORPORATIVOS	81
4.4	ORGANIGRAMA COMERTEX S.A.	83
4.5	GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN COMERTEX	84
4.5.1	MISIÓN AREA DE RECURSOS HUMANOS COMERTEX S.A.	86
4.5.2	VISIÓN AREA DE RECURSOS HUMANOS COMERTEX S.A.	86
4.6	DESCRIPCION Y CARACTERIZACION DE LA GRAN FAMILIA COMERTEX, COLABORADORES Y SUS FAMILIAS	87
4.7	SECTOR DE INFLUENCIA COMERTEX S.A.	88
5.	PROCESO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL: PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COMERTEX S.A.	90
5.1	UBICACIÓN BIBLIOGRÁFICA	90

5.2	UBICACIÓN POBLACIÓN TRABAJADORA COMERTEX	91
5.3	UBICACIÓN ESPECÍFICA EN EL ÁREA RECURSOS HUMANOS	94
5.4	DIAGNÓSTICO INICIAL COMERTEX S.A.	96
5.4.1	Análisis DOFA	101
5.5	DESCRIPCION DEL PROCESO	102
5.5.1	Selección del Talento Humano	103
5.5.2	Inducción	110
5.5.3	Mantenimiento y Conservación	116
5.6	DIAGNÓSTICO FINAL	126
5.7	EVALUACIÓN	129
6.	PROPUESTA INTEGRADORA DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO HACIA EL DESARROLLO HUMANO EN LA COMERCIALIZADORA TEXTIL COMERTEX S.A. UNA CUESTIÓN DE OBJETIVOS.	132
6.1	JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	133
6.2	PROCESO METODOLÓGICO	136
6.3	PLANEACIÓN DE LA PROPUESTA	137
6.3.1	Trabajo de Sensibilización.	139
6.3.2.	Organización de acciones	140
6.3.3	Articulación de los procesos	155
6.3.4.	Evaluación de generación de valor	157
6.4.	RECURSOS	158
6.4.1	Técnicos y humanos	158
6.4.2	Físicos	158
6.4.3	Institucionales	159
6.4.4	Materiales	159
6.5	CRONOGRAMA CICLO-SIMULTANEO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA	159
6.6	PRESUPUESTO	161

7.	CONCLUSIONES	163
8.	RECOMENDACIONES	166
	BIBLIOGRAFÍA	167
	ANEXOS	171

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Proceso de inscripción de candidatos y selección de personal	51
Tabla 2. Proceso de conservación y desarrollo	53
Tabla 3. Proceso de evaluación	54
Tabla 4. Responsabilidad social	56
Tabla 5. Matriz DOFA, Diagnóstico Comertex	100
Tabla 6. Planeación Selección de Talento Humano	107
Tabla 7. Planeación Inducción	113
Tabla 8. Planeación Mantenimiento y Conservación	122
Tabla 9. Planeación Mantenimiento y Conservación	124
Tabla 10. Cronograma de la propuesta	160
Tabla 11. Presupuesto de la propuesta	162

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Subsistemas organizacionales	25
Figura 2. Complejo Sistémico Empresarial	26
Figura 3. Subsistema de intervención y relación sistémica	50
Figura 4. Organigrama Sistémico Comertex S.A.	83
Figura 5. Equipo Recursos Humanos Comertex S.A.	85
Figura 6. Distribución Recurso Humano Comertex S.A.	87
Figura 7. Distribución de la población Comertex según caracterización por puntajes	93
Figura 8. Diferenciación actualidad y propuesta integración de procesos	135
Figura 9. Grafica Metodológica Propuesta Desarrollo Humano	138
Figura 10. Relación Colaborador-Empresa	140
Figura 11. Integración de las estrategias y objetivos Organizacionales	155

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo 1. Registro de Visita Familiar	172
Anexo 2. Protocolo de Visita Familiar	179
Anexo 3. Formato de Análisis y descripción de cargos	182
Anexo 4. Formato de Registro de Inducción	187

RESUMEN

TÍTULO:

GESTION HUMANA INTEGRAL EN EL ÁREA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA COMERCIALIZADORA COMERTEX S.A.

AUTOR:

RUEDA MORENO, Fabiola Andrea**

PALABRAS CLAVES:

Motivación, Gerencia del Talento Humano, Desarrollo Humano, Empresa Familiarmente Responsable, Responsabilidad Social Empresarial, Salud Ocupacional.

DESCRIPCIÓN:

Intervención de Trabajo Social Organizacional en el área de Recursos Humanos de Comertex S.A.

Con el propósito de Apoyar y fortalecer la gestión desarrollada en el área de Recursos Humanos de Comertex, un área conformada hace 5 años, se vivencia todo un proceso de reconocimiento y diagnóstico del contexto organizacional que conlleva a la planeación de una intervención que dinamiza los procesos ya manejados en el área y propone nuevas estrategias en la gerencia del talento humano en busca siempre de una óptima administración del recurso humano y el logro de un mayor rendimiento laboral y mejora de la calidad de vida de los colaboradores.

La intervención de Trabajo Social se desarrolló en el área organizacional, utilizando una planeación estratégica en donde la estudiante planea, coordina y ejecuta procesos de mejora en el área y de relevancia para la organización.

El presente informe da cuenta de un proceso planeado que posibilita una eficiencia en la selección, mantenimiento y evaluación del recurso humano y evidencia un valor agregado a la compañía.

De acuerdo a la experiencia vivida se propone en retroalimentación rediseñar los procesos y así lograr un impacto mayor y alineado con contribuya al Desarrollo Humano y Organizacional.

* Proyecto de Grado

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

SUMMARY

TITLE:

INTEGRAL HUMAN ADMINISTRATION IN THE ORGANIZATIONAL AREA OF THE COMPANY COMERCIALIZADORA COMERTEX S.A.*

AUTHOR:

RUEDA MORENO, Fabiola Andrea* *

KEY WORDS:

Motivation, Management of the Human Talent, Human Development, Colloquially Responsible Company, Managerial Social Responsibility, Occupational Health.

DESCRIPTION:

Intervention of Organizational Social Work in the area of Human resources of Comertex S.A.

With the purpose of to Support and to strengthen the administration developed in the area of Human resources of Comertex, an area had conformed for 5 years, you experience an entire recognition process and I diagnose of the organizational context that bears to the planning of an intervention that already energizes the processes managed in the area and it proposes new strategies in the management of the talent humans in search always of a good administration of the human resource and the achievement of a bigger labor yield and it improves of the quality of the collaborators' life.

The intervention of Social Work was developed in the organizational area, using a strategic planning where the student drifts, you coordinates and you executes processes of improvement in the area and of relevance for the organization.

The formless present gives bill of a planned process that it facilitates an efficiency in the selection, maintenance and evaluation of the human resource and it evidences a value added to the company.

According to the lived experience intends in feedback to redraw the processes and this way to achieve a bigger impact and aligned with it contributes to the Human and Organizational Development.

* Degree Project.

**Humans Sciences Faculty. Work Social School. TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo.

INTRODUCCIÓN

La estructura presentada en éste trabajo de grado corresponde a la descripción del proceso y acciones realizadas en la intervención de Trabajo Social en la empresa santandereana comercializadora textil Comertex S.A. en el marco de un trabajo de mejoramiento continuo, emprendido desde el área de Recursos Humanos.

En un primer capítulo desde una perspectiva integradora las diversas teorías dan luz a la intervención las cuales dan fundamento teórico a la estructura que se maneja durante todo este documento. Iniciando con la teoría base de este trabajo la Teoría Sistémica, continúan en complemento las Teorías motivacionales y la Teoría de Integración todas igual de relevantes en el proceso y desarrolladas en el ejercicio práctico

En el segundo capítulo, en complemento, el marco conceptual con referencias de los conceptos más utilizados en este trabajo, permitiendo así contextualizar y unificar definiciones en busca de encontrar un común acuerdo en la interpretación de los mismos, éstas concepciones son pensadas en la realidad y contexto real que se confrontó y siempre estuvieron allí dando claridad a las ideas concebidas; se presentan definiciones tales como: Gerencia del Talento Humano; el concepto Desarrollo Humano y su rol de hilo conductor en toda intervención ; se define a que se refiere la autora cuando habla de Trabajo Social Organizacional junto a una ubicación de cuales son los escenarios de acción del trabajo social organizacional y en que consiste cada área y por ultimo se enfoca la Familia del colaborador como importante aporte a la gestión Humana del Profesional.

El tercer capítulo esboza una contextualización de la trayectoria Textil en la actualidad, a lo micro que en este caso es la realidad Comertex; el capítulo inicia con las disposiciones legales que enmarcan todas las relaciones Empresa-Empleado, luego se entra al tema textil y su alcance nacional e internacional, permitiendo un ejercicio de particularización del entorno Comertex, hasta llegar a lo local.

Seguidamente se ubica a Comertex sin más preámbulos y su complejidad como caso particular; en la caracterización se busca dar una descripción completa de la empresa, partiendo de su reseña histórica considerada como base importante de su evolución; respondiendo a la visión de empresa como una gran familia se presentan los valores corporativos Comertex, que dan soporte a la cultura organizacional y por último el organigrama complementa la visión sistémica de la compañía; en el ejercicio más específico se llega a la caracterización del área de Recursos Humanos y la población a intervenir, es decir los colaboradores Comertex.

Posteriormente el siguiente capítulo muestra el proceso de intervención profesional que inicia desde la ubicación espacial, poblacional del área específica de Recursos Humanos y bibliográfica de la estudiante, para continuar con el diagnóstico de la situación presentada para sistematizarla en la matriz DOFA, resultando así la planeación, ejecución y evaluación; en cada uno de estos pasos se describe de manera detallada la ejecución de acciones y se hace el análisis de el rol y la intervención del trabajador social organizacional y de los resultados logrados en las mismas.

En su capítulo final el aporte que como futura profesional de Trabajo Social se hace para Comertex S.A. con la finalidad de optimizar el trabajo en el área organizacional, obtener resultados de impacto en la población de determinada empresa, partiendo del Desarrollo Humano como principal fin

del Área de Recurso Humano, en busca del objetivo principal, mejorar la calidad de vida del ser humano y su adecuada relación con el entorno, todo esta propuesta como resultado de la experiencia en la intervención y en base al conocimiento teórico ya expuesto en el segundo capítulo.

1. REFERENTE TEÓRICO

1.1 LA ORGANIZACIÓN DESDE LA VISIÓN SISTÉMICA, VISIÓN GLOBALIZADORA

La teoría de la organización y la práctica administrativa han experimentado cambios sustanciales en años recientes. La información proporcionada por las ciencias de la administración y la conducta ha enriquecido a la teoría tradicional; estos esfuerzos de investigación y de conceptualización han llevado a descubrimientos divergentes, sin embargo, surge un enfoque que puede servir como base para lograr la convergencia, el enfoque de sistemas, que facilita la unificación de muchos campos del conocimiento. Se ubica esta teoría como el todo que rodea este trabajo y la misma intervención; es el lente de aumento que abarca la realidad con el entorno influyente, permitiendo un análisis ampliado y de mayor profundidad. Dicho enfoque ha sido usado por las ciencias físicas, biológicas, sociales y como marco de referencia para la integración de la teoría organizacional moderna y aquí actúa como marco de este trabajo, teoría integradora y flexible que da respuesta a la complejidad del ser humano.

El papel de un individuo dentro de una organización, es el de un ser humano racional y social con necesidades biológicas y sociales, que por su racionalidad se fija y prioriza fines y objetivos, aplicando el trabajo para satisfacer sus necesidades y obtener sus objetivos.

La búsqueda de respuestas a las necesidades de la población, motivó la integración de las personas, dando origen a las organizaciones; entendiendo éstas como un proceso estructurado en el cual interactúan personas para

alcanzar objetivos; como un conjunto de partes y objetos (elementos) que interactúan y que se encuentran bajo la influencia de fuerzas en alguna relación definida, relaciones que en su interacción definen un todo complejo.

Una empresa es un sistema que hace posible la interrelación de un conjunto de elementos, permitiendo una interacción que puede ser abierta y cerrada; la organización como ente autónomo e independiente está basada en principios corporativos que la definen e identifican entre los cuales encontramos, el deber ser (misión), esto responde al interrogante, ¿por qué existe la organización? y el deber estar (visión), orienta para saber hacia donde va, con qué y cómo se llega a los objetivos organizacionales que serán impuestos como conductas de la organización y que asumirá la persona que se vincule al sistema.

Considerando estas afirmaciones y tomando en cuenta las cualidades de las personas y sus razones individuales, potenciadas estas por las razones materiales y finalmente englobadas en las razones sociales, se ve entonces como consecuencia lógica la necesidad sistémica de la existencia de las organizaciones.

Las razones individuales se justifican en que al ser el hombre un individuo gregario necesita relacionarse con otras personas y disfrutar de las satisfacciones sociales que le proporcionan las organizaciones. Así actúa en iglesias, clubes y en empresas económicas, recibiendo un sinnúmero de variadas satisfacciones como compañerismo, amistad, valores sociales, sentido de pertenencia, retribuciones monetarias, etc. Por ello, se afirma que las organizaciones son creadas por y para el hombre.¹

Las razones materiales originan que el hombre se organice para obtener tres cosas que le son muy difíciles realizar solo, aumentar su capacidad, reducir el tiempo requerido para alcanzar objetivos y aprovechar conocimientos

¹ KLIKSBURG, Bernardo. El Pensamiento Organizativo, 13ª edición. Buenos Aires: Norma, 1997. p. 58.

acumulados de generaciones anteriores, la interacción entre las personas genera una estrecha relación con otros subsistemas que retroalimentaron experiencias y fortalecen al individuo que en cadena retroalimenta a otro permitiendo una cohesión en la organización.

Las organizaciones aumentan la capacidad de la persona, permitiéndole en esfuerzos organizados obtener beneficios que solo le sería muy difícil, además de incrementar la eficiencia de la persona. Paralelamente, surge el intercambio de conocimientos entre las organizaciones y/o personas, este enlace de factores permite un efecto *sinérgico* que puede ser positivo o negativo frente a la existencia de factores (internos o externos) que potencian o impiden el normal desempeño de las organizaciones. Para entender el por qué de esta dinámica, es necesario tomar como punto de partida la teoría general de los sistemas que asume la organización como un “sistema organizado, total y complejo, que busca fines intencionales igualmente complejos y sobre todo abierto a un entorno del cual depende”². A continuación se presenta una descripción sobre los sistemas que se recopiló en el ejercicio de asesoría y acompañamiento de la práctica organizacional.

1.1.1 Concepto de sistema:

Según Chiavenato, el sistema es:

un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, esto es interacción; que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito, operando sobre datos/energía/materia, tomados del medio ambiente que circunda el sistema, en una referencia de tiempo dada para proporcionar información/energía/materia, resultado de los procesos internos de operación del sistema.³

² KAST, Fremont. Administración en las Organizaciones. México: McGraw Hill, 1980. p. 120.

³ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: McGrawHill, 1983. p. 52.

Para Johnson y Kast, “el sistema es un todo organizado o complejo; un conjunto o combinación de cosas o partes que forman un todo complejo o unitario”⁴

La organización como sistema social, parte de la composición de elementos que en constante interacción e interdependencia funcional cumplen su propósito, el de transformar los insumos que reciben en productos que los sistemas circundantes demandan, Carlos Eduardo Torres⁵ describe detalladamente características y variables sistémicas:

1.1.2 Características de los sistemas:

- Interdependencia funcional de sus elementos, cada uno de los elementos depende de los otros para su funcionamiento y radica parte de su logro en la interacción con el otro.
- Interacción funcional de todos los elementos, es la acción mutua entre todos los elementos para el funcionamiento del sistema.
- Todos los sistemas tienen una entrada y una salida, fuerzas que influyen y que emergen e influye en otros.
- El sistema está compuesto de elementos variados y diversos que aportan a la complejidad del mismo.
- Todos los sistemas se hicieron y se hacen para algo, porque se les atribuye una función y es la persona la que se encarga de crear, adjudicar y orientar su propósito.
- Todo sistema esta involucrado dentro otro sistema, por esto es que al hacer referencia a él se puede hablar de *globalidad o totalidad*.

⁴ JOHNSON Y KAST. 1.973. p. 47 citado por: TORRES Sánchez Carlos Eduardo, artículo Visión sistémica del hombre en la organización. EN: Revista UIS Humanidades. Vol.27 N°2, 1998. p. 85-101.

⁵ TORRES, Carlos Eduardo. Administración del personal, su origen, evolución y funcionalidad en la organización. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2000. p 12

- Los resultados de un sistema son fuerzas de entrada para otro sistema, **el *feed-back*** es un mecanismo mediante el cual una parte de la energía de salida de un sistema o de una maquina retorna a la entrada. Es una forma de comunicación de retorno proporcionada por la salida del sistema a su entrada, en el sentido de alterarla de alguna manera. A través del proceso de retroalimentación el sistema recibe continuamente información desde su medio externo, lo que le ayuda a ajustarse. El *feed-back* es una interdependencia mutua, permanente, del intercambio de fuerzas entre los sistemas. En la medida que hay retroalimentación se va dando globalidad.
- Los sistemas tienden al desgaste y a acabarse, lo cual se denomina ***entropía***; esta tendencia al desgaste es normal en todo sistema por su natural sinergia; pero no todos los sistemas son igualmente entrópicos. Los sistemas cerrados tienen una alta entropía, en razón de su inhabilidad propia para retroalimentarse directamente de los otros sistemas lo que le exige mayor esfuerzo. Cuando hay una tendencia mayor al desgaste hay *entropía positiva*, y cuando hay menor desgaste *entropía negativa*. Los sistemas cerrados no recuperan el desgaste y se extinguen debido a que no reciben energías externas.
- Los sistemas requieren de una respuesta o necesidad de seguridad llamada **homeostasis**, la cual se identifica como una tendencia necesaria y presente en todos los sistemas para garantizar su existencia, es la tendencia al equilibrio y es una de las características mas normales de los sistemas. Cuando no existe retroalimentación o falta el ingreso de insumos el sistema pierde su capacidad de respuesta y aumenta la tendencia al desgaste, o sea que su entropía es mayor, evidenciándose la perdida de homeostasis ya que en el desgaste se pierde toda oportunidad de un equilibrio de fuerzas.
- Los sistemas producen movimientos que generan nuevos elementos, por medio de una dinámica constructiva, con tendencia a la renovación pero

enfocada hacia la transformación llamada **sinergia**. En las organizaciones esta sinergia hace referencia a la dinámica productiva y al proceso de cambio que se produce por interacción al interior con los integrantes de la organización y con el entorno.

- Dentro de un sistema se puede establecer una relación de equilibrio entre la posibilidad de finalización frente a la capacidad entrópica llamada **equifinalidad**.
- Todos los sistemas poseen **límites** de interdependencia, de espacio, de relación y de uso, estos límites caracterizan a cada sistema y regulan su interacción.
- En los sistemas existen **jerarquías**, las cuales son posiciones o ubicación de los subsistemas que son sus componentes, es un orden que se preestablece para organizar el funcionamiento; es la posición ordenada, conocida y respetada que tiene el sistema organizacional para funcionar.

La organización se puede concebir como un sistema abierto, que se encuentra en constante interrelación y dinámica con todos sus miembros asimilando materia prima, personas, energía e información para transformarla en productos y servicios. Mantiene propósitos y funciones múltiples que implican variedad de interacciones entre la organización y sus medios, además de esto se encuentra regulada por jerarquías y límites como medidas que se han tomado en busca de una sinergia productiva.

Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos, esto quiere decir que tienen un propósito definido, y su planeación se hace para conseguir la mayoría de ellos, además se reconstruyen a medida que los objetivos propuestos se logran y que por medio de la retroalimentación descubren mejores medios para obtenerlos a menor costo y esfuerzo.

La organización nunca constituye una unidad lista y acabada, sino un organismo social vivo y cambiante que precisamente se dinamiza y proyecta económica y socialmente por su fundamental contenido, la persona. No puede entenderse como acabada y perfecta, porque su funcionamiento depende de la gente que se encuentra inmersa con voluntad y propósitos que la organización comparte con ellos.

1.1.3 Composición de los sistemas: Un sistema se encuentra conformado por subsistemas que se complementan entre si y desarrollan simultáneamente para que el sistema funcione de forma apropiada. El suprasistema lo define el medio social, considerado como “todo lo externo a los límites organizacionales”⁶.

En la línea de ideas de lo externo a los límites, el área administrativa de la macro administración gerencia la dinámica y permanente interrelación del suprasistema y el subsistema organizacional, este proceso enfrenta “decisiones globales con miras al entorno”⁷, requiere de una proyección a largo plazo, estratégica y fundamentada en los macro resultados a alcanzar, los cuales se relacionan con resultados globales de la empresa y éstos resultados consiguen precisar algunos lineamientos que exige el entorno a la organización, como lo es su estructura interna y funcional constituida por subsistemas (técnico, administrativo y psicosocial, social y familiar) ver figura 1.

El subsistema técnico, se caracteriza por la aplicación de conocimientos necesarios para el desarrollo de las tareas organizacionales, incluyendo las técnicas utilizadas para la transformación de insumos en productos.

⁶ Ibid, p. 1

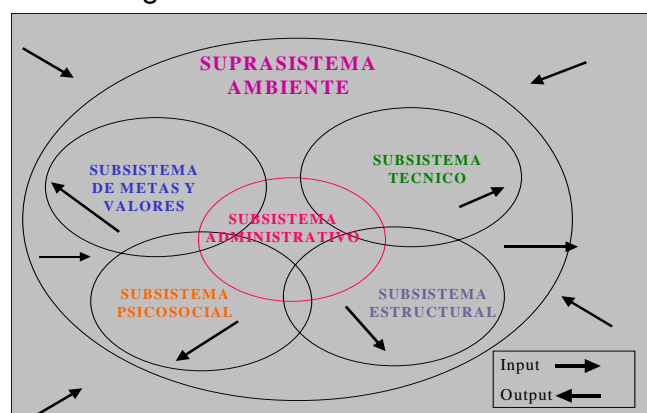
⁷ MENDOZA, José M., Macroadministración: Gerencia Estratégica. Barranquilla: Universidad del Norte, 1991. p. 6 - 8

El subsistema administrativo hace referencia a las normas, políticas, procedimientos y demás elementos propios para el desarrollo organizacional, relaciona a la organización con su medio y establece los objetivos, desarrolla planes de integración, estrategia y operación, mediante el diseño de la estructura y el establecimiento de los procesos de control.

El subsistema Psicosocial que en una palabra encierra el yo y su relación con el entorno, está compuesto por individuos y grupos en interacción. Está formado por la conducta individual y la motivación, las relaciones del status y del papel, dinámica de grupos y los sistemas de influencia; representado por individuos y grupos vinculados a la organización junto con sus particularidades psicológicas y sociales las cuales han de determinar el clima organizacional, factor clave a intervenir en el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales y la productividad en sí.

El subsistema familiar es el gran sistema independiente que ha de adherirse al sistema organizacional, una fusión inducida cuyo objetivo es que se compenetren y empiece a surgir outputs positivos para ambas partes, cada uno presenta un patrón de conducta y una cultura que es impuesta en el que el colaborador se encuentra obligado a alternar.

Figura 1. Subsistemas organizacionales.

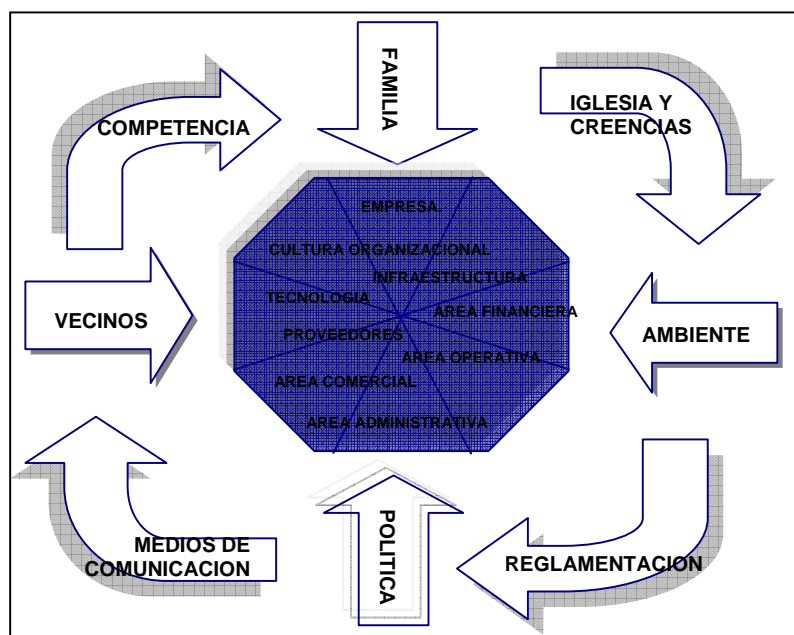


Fuente: KAST, Fremont. Administración en las Organizaciones. México: McGraw Hill, 1980.

La condición necesaria para la existencia de una organización, es la interacción entre las personas, por esto, el elemento básico de una organización son las personas cuyas interacciones componen la organización. Una organización es siempre cambiante (producto natural de su sinergia o naturaleza dinámica), porque sus integrantes, los individuos, cambian aunque siempre se encuentren interrelacionadas a través de una especie de estructura que garantiza la existencia de la organización.

En el ejercicio de graficar los subsistemas que contienen, rodean e influyen una organización se observan varios subsistemas que son engranaje en busca de los objetivos propuestos en la organización dentro de los que se encuentran la competencia, medios de comunicación, proveedores, entre otros, y que a su vez se identifican como grupos de interés para la compañía, ver figura 2.

Figura 2. Complejo Sistémico Empresarial.



Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2006.

Una organización existe cuando más de dos personas interactúan con el propósito de alcanzar objetivos que solo podrán ser alcanzados mediante la combinación de sus capacidades, esfuerzos y recursos personales, este es el principio fundamental que traduce la organización en sistema y en esto se resume el esfuerzo de integralidad que se propone en este trabajo.

1.1.4 Características sistémicas de las personas en la organización: La autora resalta a la persona como centro de interés de la intervención que en su habilidad adquiere características del entorno o sistema y las adapta a su comportamiento, permitiéndole un equilibrio en el sistema, es así como la persona en su interacción con los otros subsistemas mantienen una sinergia y finalidad que mantiene el gran sistema (la organización) y logra su productividad.

El colaborador como principal y necesario engranaje en el sistema organizacional, en su interacción y cumplimiento de sus funciones para con el sistema, genera los inputs o producto que pueden optimizarse con un integral trabajo desde el área de mantenimiento y conservación, como sistema fundamental. Es por esto que en el transcurso de este documento se ve la necesidad de que la organización amplíe sus estrategias abarcando los otros sistemas en los que esta involucrado la persona, como la Familia y Comunidad.

- La persona dentro de la organización es compleja, ya que consta de una multitud de subsistemas y pertenece a su vez a varios con diferentes finalidades; por lo tanto es sinérgica, debido a la dinámica psicosocial que es capaz de producir y generar en otros sistemas.
- Es abierta, porque actúa de acuerdo con unas entradas recibidas del mundo exterior (el entorno); recibe entradas del sistema central (que es la organización y sus componentes estructurales), y con inteligencia y

talento creativo transforma la información transmitida y fuerzas de ingreso en comportamientos autónomos de beneficio particular hacia la organización en general, haciendo efectiva la estrategia motivadora como incentivo de respuestas positivas.

- Es entrópica, y con alta tendencia al desgaste, ya que se ve expuesta a la rutina y débil percepción de su futuro en cuanto a sus expectativas de crecimiento o promoción organizacional, lo que algunas veces le hace inestable.
- Busca equilibrio, entre su deseo de persistencia y estabilidad y la necesidad de crecimiento y cambio; es un ser receptor de fuerzas motivacionales que lo hacen reaccionar hacia el equilibrio dinámico y construcción de su nueva conducta productiva.
- Es selectivo porque reconoce, identifica y respeta sus límites del trato y de la relación dentro de la organización, y aprende a interpretarlos y respetarlos.
- Tiene una multiplicidad de objetivos, algunos de los cuales se contradicen entre si y entre los suyos y la organización; igualmente es posible que se contradigan del medio social.
- Hay una variedad de fuerzas externas que actúan sobre el individuo, mientras ciertos componentes dinámicos y directivos de personalidad regulan las respuestas y reacciones personales de estas fuerzas externas.

Lo anterior asume a la persona como se desarrolla e interviene constantemente en un sistema cualquiera que este sea, con características implícitas que permiten la obtención de los resultados propuestos, siempre en busca de un equifinalidad que lleva a que el proceso le sea satisfactorio.

Se presenta equifinalidad, en la medida en que la persona al interactuar dentro de la organización encuentra respuesta positiva a sus expectativas de

crecimiento como contraprestación al desempeño de su labor, y genera otra respuesta autónoma y responsable con el mutuo intercambio o reciprocidad entre los objetivos personales y los de la organización. Esto es conocido como contrato psicológico, creándose una relación entre empresa y empleados que va más allá de un contrato estrictamente económico, trabajo por sueldo.

1.1.5 La persona y el entorno dentro del sistema: La persona es en definitiva el componente más importante para una organización; por esto es necesario entenderlo como un sistema capaz de determinar el cumplimiento de los procesos que cumplen con los objetivos organizacionales, de este análisis se desprenden las razones sociales y la necesidad de la existencia de las organizaciones para el desarrollo de las sociedades modernas. Consecuentemente, toda organización tendrá un fin, que estará vinculado con el sistema social al que pertenece.

La teoría general de los sistemas afirma que las propiedades de los sistemas no pueden describirse significativamente en término de sus elementos separados. La comprensión de los sistemas sólo ocurre cuando se estudian globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus partes, y reconociéndose el sistema como abierto que se ve influenciada por otros sistemas que le afectan positiva o negativamente y sobre el que hay que actuar proactivamente, a su vez la misma organización también influye o descarga sobre otros sistemas que reciben de la compañía y sobre los que se genera un impacto y una respuesta; esto en un proceso infinito de intercambio que hace el sistema organizacional como vulnerable al cambio y ente generador de transformaciones, además que le hace considerar los diferentes ambientes organizacionales y naturales.

Los colaboradores como subsistemas abiertos adoptan la cultura de su macro sistema como seres asombrosamente adaptativos y con capacidad de aprender y modificar los procesos, esta cultura contenida en lo que en la organización se llama Cultura Organizacional, engloba el sistema y en parte adoctrina las reacciones, comportamientos y funcionalidad del sistema, estos deben desde su característica abierta y flexible a cambios internos y a los cambios de naturaleza externa, lograr que el sistema se mantenga a través del tiempo.

El individuo desempeña un papel decisivo dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos, como un sistema abierto. En sus rol y acciones, mantiene expectativas respecto al rol de los demás y envía a los demás sus expectativas, retroalimentándose y generando *outputs*; esa interacción altera o refuerza el papel. Las organizaciones son sistemas de roles, en las cuales los individuos actúan como transmisores y multiplicadores a los otros sistemas en los que el colaborador participa y que se verán en parte como receptores de energía y generadores de la misma para el colaborador.

1.2 MOTIVACIÓN COMO PRINCIPIO BASE DE LA INTERVENCIÓN

Cuando se piensa en el individuo como pilar y esencia de las organizaciones, es necesario partir de la premisa fundamental del ser humano como un ente eminentemente complejo, esta complejidad crea un imperativo en la organización, de modo que esta no pueda sustraerse de las necesidades e intereses de los individuos que la conforman.

Estos intereses traen consigo motivaciones, las cuales son “todo aquello que impulsa a una persona a actuar de determinada forma o, por lo menos, que

dé origen a una propensión, a un comportamiento específico”⁸, esto hace referencia a factores capaces de provocar y dirigir la conducta hacia un objetivo. Desde este punto de vista la motivación es una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas; por lo tanto, motivar a alguien debe ser fácil hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo).

De acuerdo a lo anterior, debe responderse a una serie de necesidades del ser humano que como ser biológico, psicológico y eminentemente social, posee y reclaman ser satisfechas, a efectos de que el individuo logre un desarrollo en la vida. Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación, sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. No hay duda que lograr un buen rendimiento en el colaborador es la base de la administración, si hacemos alusión a las teorías motivacionales existentes, todas radican en la motivación como la labor más importante de la dirección, a la vez que es la más compleja, pues es fuertemente decisiva en los resultados laborales del colaborador.

Este trabajo es coherente con los conceptos de varias teorías motivacionales que direccionan las acciones de la intervención, estas buscan factores que impulsan la conducta con base en procesos internos y externos; en el ejercicio se abarca tres grandes corrientes.

⁸ KAST, E. Fremont y ROSENZWERG, E. James. Organization and Management: A systems Approach. Citado por CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, 1983. p. 56.

1.2.1 Jerarquía de las Necesidades de Maslow⁹. Establece que la naturaleza humana posee, en orden de predominio, cuatro necesidades básicas y una de crecimiento. En cuanto a las básicas se suponen las de supervivencia y las mínimas fisiológicas del ser humano, como la necesidad de alimento, de vestir, de reposo, de abrigo, de dormir, de reproducirse, etc. Estas son las principales necesidades por las que el hombre trabaja con el objetivo de cubrirlas con su salario y por mucho tiempo los empleadores las consideraron como las únicas necesidades que había que satisfacer a sus empleados.

Dentro de las necesidades que Maslow determina como básicas se encuentran tres más que se convierten en factor determinante en la decisión de continuar o no en el mismo trabajo, aún así se ven en amenaza la satisfacción de las tres primeras, seguridad, amor o pertenencia y la de estimación, las cuales son necesidades sociales y se obtienen de una manera intangible, pues no las cubre el dinero sino el entorno y lo provee el grupo de trabajo que según sus características cubrirá o no las expectativas de la persona.

La necesidad de crecimiento traduce el deseo de proyección de todo ser humano a través del desarrollo de su propia potencialidad, permite a la persona visionarse y plantearse una meta y un objetivo que solo ve viable en la organización.

En la medida en que “el hombre satisface sus necesidades básicas, otras más elevadas toman el predominio del comportamiento.”¹⁰, estas necesidades se satisfacen en el orden anotado, cuando la necesidad número uno ha sido satisfecha, la número dos se activa, se observa una completa

⁹ CHIAVENATO, Op. Cit., p. 60.

¹⁰ Ibid. p. 61.

relación sistémica entre las necesidades del ser humano, una escalada en búsqueda de una completa satisfacción, sin embargo es claro como la primera de las necesidades no garantiza las que le siguen y en algunos casos si son vulneradas las últimas necesidades mencionadas es inminente la insatisfacción por más que se cubran las primeras.

1.2.2 Teoría de Motivación e Higiene de Herzberg. Esta teoría también conocida como la de los dos factores, profundiza en las necesidades personales del hombre y en la búsqueda de la raíz de estas, Herzberg propone dos niveles de necesidades, apuntando más al contexto empresarial o de grupo, traduciéndolas como entes generadores de satisfacción en el ser humano.

De acuerdo con Herzberg, los factores que conducen a la satisfacción en el trabajo son independientes y diferentes de los que conducen al descontento en el trabajo. Por lo tanto, los administradores que buscan eliminar factores que creen el descontento en el trabajo pueden traer armonía pero no necesariamente motivación. Estos administradores sólo apaciguan su fuerza laboral en lugar de motivarla. Debido a que no motivan a los empleados, los factores que eliminan el descontento en el trabajo fueron caracterizados por Herzberg como Factores de Higiene (factores que eliminan la insatisfacción). Cuando estos factores son adecuados, las personas no estarán descontentas; sin embargo, tampoco estarán satisfechas. Para motivar a las personas en su puesto, Herzberg sugirió poner énfasis en los motivadores (factores que aumentan la satisfacción por el trabajo), como factores que incrementarán la satisfacción en el trabajo.

Factores de Higiene o Mantenimiento¹¹. Son aquellos que evitan la falta de satisfacción pero no motivan, es decir las que son consideradas como

¹¹ Ibid. p. 62.

condiciones mínimas y de poca trascendencia, pero que en caso de su ausencia no influye como fuerte inconformidad, tales son; el tipo de administración vigente en la empresa, sus políticas, la supervisión, los salarios, las relaciones interpersonales, las condiciones de trabajo, etc., en el que varias de las organizaciones pueden estar estancadas en puntos que no se reconocen como motivadores, mas bien como factores normales y básicos. “Se relacionan específicamente con las fuentes de insatisfacción en el trabajo y con los tres niveles inferiores de la jerarquía de Maslow.”¹²

En los motivadores ya se identifican el valor agregado que se convierte en factor competitivo y diferencial en una organización, incluyen la realización, el reconocimiento, el trabajo en sí mismo, la responsabilidad, el progreso, que exige trascendencia y profundidad en su aplicación; se relacionan con las fuentes de satisfacción en el trabajo y con las necesidades más elevadas de la jerarquía de Maslow, aquí están contenidos aquella labor de la gerencia del talento humano que propone estrategias en búsqueda del desarrollo humano.

Hezberg considera que sólo motivan positivamente hacia la realización del trabajo los factores motivadores. La falta de un nivel adecuado en los factores de higiene causa insatisfacción en el trabajador. Esa insatisfacción desaparece si esos factores se corrigen, llevándolos al nivel adecuado; pero la satisfacción resultante no significa motivación positiva hacia una mejor realización del trabajo.

Esta posición de Hezberg permite ser soporte de la mayoría de programas de enriquecimiento de la tarea que frecuentemente se utilizan en la Gerencia del talento humano como procedimiento para motivar a las personas hacia una

¹² Ibid. p. 63.

mayor productividad, compatibilizándola con una mayor satisfacción en el trabajo.

Hezberg, se diferencia principalmente de Maslow porque se centra más en el ámbito empresarial (organización), y no a la motivación general como elemento impulsor de las acciones humanas; por esto mismo es teoría motivacional relevante en este trabajo.

El conocimiento del proceso motivacional proporciona la base para entender el por qué las personas hacen lo que hacen. Implica tratar de hallar las respuestas a preguntas tales como “¿Por qué una persona se esfuerza más que otra?” Y “¿Por qué algunos individuos buscan mayores niveles de responsabilidad?”. Estas preguntas se hacen continuamente los responsables de la administración y gerencia de los recursos humanos.

1.2.3 Motivación de Grupo¹³. Diversos autores establecen que para motivar un grupo son necesarios varios elementos intangibles y profundos, aplicando a Shaw y asumiéndose para este ejercicio la organización como grupo laboral son:

- Espíritu de grupo, el sentirse identificado con un grupo de trabajo para lograr fines comunes, aumenta la productividad del colaborador.
- Identificación con los objetivos de la empresa, el coordinar los intereses de grupo con los individuales y todos con los de la organización, motivará al grupo, ya que éste se autorrealizará con la obtención de los objetivos, esto se retoma más adelante con la teoría de integración de Mac Gregor.
- Practicar la administración por participación, lograr que el trabajador se integre e involucre emocional y mentalmente a la situación del grupo de

¹³ Shaw Marvin. 1981. citado por: TORRES Sánchez Carlos Eduardo, Grupos teoría y experiencias académicas Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander. 2002. p. 19

trabajo y a los objetivos de la empresa, mediante su participación activa en las decisiones.

- Establecimiento de relaciones humanas adecuadas, la apertura de escenarios adecuados de comunicación y autorrealización dentro de la empresa, promueve la eficiencia del personal, accionando como estrategia motivadora.
- Eliminación de prácticas no motivadoras, para elevar la moral de los colaboradores, es necesario eliminar el control excesivo, la poca consideración a la competencia, las decisiones rígidas, no tomar en cuenta los conflictos y los cambios súbitos.

Las anteriores teorías son de gran valor para la administración, pero tienen la desventaja de ser subjetivas, ya que se basan en fenómenos internos e individuales para explicar la conducta organizacional, y ninguna ha sido probada científicamente, sin embargo son de gran aporte en el diseño de estrategias que den luz en la motivación de la organización, por supuesto haciendo énfasis en la particularidad de la empresa.

Con esto se empieza a comprender la complejidad de la motivación, pues se derroca la fuerte convicción de que el principal motivador es la remuneración en dinero del trabajo, y se ve con cierta prevención la idea de intangibilizar la motivación y desplazar esa imagen de motivación igual a tarifa en pesos, a muchos otros elementos que no tienen nada que ver con los números y resultan aún más efectivos que un alza de salario; lo que se propone no es algo más que un equilibrio de los intereses, y una convencida gestión en la necesidades intangibles del ser humano que generan satisfacción en el mismo y por lo tanto una directa proporcionalidad con el rendimiento laboral y mejoramiento en la calidad de vida del colaborador, que es al final el objetivo primordial.

Conviene entonces precisar que la motivación se entiende como una red de conexiones cognitivo-afectivas relacionadas con el desarrollo personal, implicando el uso exigente de capacidades y destrezas para beneficio personal y colectivo¹⁴, es tan sencillo como garantizar al colaborador un equilibrio que le permita sentirse a gusto con lo que hace, pese a situaciones adversas que puedan presentarse.

“La motivación es algo esencial, pues todo lo condiciona. Las personas ven aquello que esperan ver, aprenden aquello que les parece importante, recuerdan lo interesante, se adhieren a aquello que les parece que vale la pena”.¹⁵

Con la motivación se busca generar estímulos que ejerzan sentido de pertenencia con la labor desarrollada y con la compañía, que funcionen como mecanismo de defensa en las anteriormente nombradas como situaciones adversas y/o crisis, funcionando esto como amortiguador y retroalimentador de la experiencia; hoy se habla de amor por lo que se hace, visionado como un nivel más alto de compromiso con la labor.

1.3 TEORÍA Y: INTEGRACIÓN DE LOS OBJETIVOS INDIVIDUALES CON LOS DE LA ORGANIZACIÓN

Douglas Mc Gregor, apoya teórica y conceptualmente este trabajo en su propuesta integradora, el concepto tradicional e histórico de la administración en donde expone que el hombre es un elemento más en el proceso de producción, cruzándolo con lo que denomina la Teoría de la Integración o Teoría Y, que tiene por objeto “el reconocimiento la integración de los

¹⁴SHAW. Op. Cit., p. 22

¹⁵ SUAREZ, Díaz Reynaldo. La Dimensión Humana de las Organizaciones. Bucaramanga: s.f. p. 121

objetivos individuales con los de la organización"¹⁶, proponiendo un equilibrio de intereses que en su resultado y como fin último de toda teoría administrativa redundaría en la maximización de los recursos.

Sin dar aún testimonio de una efectiva integración, la línea administrativa X que para este ejercicio es considerada la antigua forma de administración frente a la Teoría Y. En la actualidad se presenta una mezcla de las mismas, se le permite a la persona varios escenarios de participación pero aún está la referencia represiva que limita una verdadera integración de intereses Empresa-colaborador, se trata entonces de una teoría idealizada que orienta y determina la evolución histórica de la gerencia del talento humano. El reto es el equilibrio entre ambas, no se contemplan como extremos opuestos, la teoría de integración propone una evolución de la antigua administración conservando algunos matices.

Mc Gregor describió la teoría Y o teoría de la Integración, donde su intención es dejar aparte la posición materialista y renovar conceptos, donde los directivos consideren a sus empleados como colaboradores partiendo del principio de que la gente quiere y necesita trabajar, en su deseo de humanizar las relaciones laborales, lograr un cambio a nivel estructural y conseguir un beneficio mutuo, "la creación de condiciones que permiten que los miembros de la organización realicen mejor sus propios objetivos encaminando sus esfuerzos hacia el éxito de la empresa."¹⁷

Trabajando con base al concepto de comparación de la administración tradicional o X y en la ocupación de postular la teoría Y como integradora, se proponen varios postulados y/o planteamientos que son necesarios tener en cuenta como principios en la administración, tanto así que toda acción responda a estas y de cumplimiento al cimiento teórico e ideológico que

¹⁶ Mc GREGOR, Douglas, El lado humano de las organizaciones. México: McGrawHill, 1994 p. 50.

¹⁷ Ibíd. p. 49.

enmarca este trabajo, permitiendo una articulación con la visión sistémica de la organización y la responsabilidad social. La teoría de integración expone supuestos partiendo de lo delicado que puede ser globalizar estas en medio de tanta particularidad en las organizaciones, los resultados de la gestión humana esta representada en la habilidad para adaptar los requisitos a las personas y a la situación en particular.

A continuación se presentan los planteamientos de la Teoría de la Integración¹⁸.

La aplicación de esfuerzo físico y mental en el trabajo es tan natural como jugar o descansar. Como principio humano el colaborador ha de sentirse agrado y motivado en su labor, lo que se denomina como pasión por lo que se hace, si su labor o jornada le resulta agradable, el resto vendrá por añadidura, los programas organizacionales deben tener como objetivo primordial brindar bienestar y mejorar la calidad de vida del colaborador, viendo esto obviamente restituido en rendimiento y compromiso. Todos estos programas están enfocados en brindar una satisfacción intangible al trabajador, pues la mayoría de las veces se muestra difícil brindarlo en remuneración económica; los salarios nunca serán suficientes, y se enfrenta un proceso de suplir esta inconformidad con otros factores y suprimir la idea del teórico acerca del desagrado inherente (natural) del hombre hacia el trabajo; es importante en esto punto reconocer que el cansancio físico es normal en cualquier actividad humana.

El hombre debe dirigirse y controlarse a sí mismo en servicio de los objetivos a cuya realización se compromete. La dinámica del contrato psicológico apunta a sellar ese compromiso entre colaborador y empresa de compartir objetivos que lógicamente contribuyan en doble vía, es decir en

¹⁸ Ibid, p. 51.

rendimiento y productividad para la compañía y en crecimiento y desarrollo humano para el colaborador, es esa justa la compleja tarea del área de recursos humanos generar una relación recíproca, donde se viva para trabajar y no se trabaje para vivir.

El compromiso con los objetivos es función de las recompensas con su logro. Se debe ser claro en los parámetros de motivación y aunque difícil de admitir el rendimiento y cumplimiento de los objetivos no debe estar directamente relacionado con la recompensa a recibir. Constantemente se deben buscar formas de recompensar al colaborador de manera que repercutan principalmente en su autoconcepto y en su ego, pero el excelente rendimiento de este no puede estar supeditado a un premio, cual teoría conductista, el beneficio del colaborador lo tiene siendo el mejor o no, el éxito es compromiso personal, siendo el logro de los objetivos de la compañía función de ambas partes.

El ser humano ordinario aprende en las debidas circunstancias, no sólo a aceptar sino a buscar responsabilidades. El que huya a ellas es producto de las experiencias vividas más no innato al hombre. En una organización hay dos tipos de personas, los funcionalistas que se encargan de su pequeña porción de responsabilidad y por otro lado están aquellas personas que asumen el todo sistémico como su responsabilidad y su tarea trascendiendo la magnitud de las mismas.

La capacidad creadora para resolver problemas de la organización es amplia. Dentro de las capacidades del colaborador está el liderazgo y recursividad, ya que es importante que cada uno sea líder en su labor por pequeña que lo considere, cada uno aporta con ideas al mejoramiento de la organización, sin embargo esta en la mayoría de los casos se ve limitada. Es difícil hablar de una verdadera autonomía del colaborador en las organizaciones; la

participación del colaborador no ha llegado al nivel de toma de decisiones y la última palabra la tiene el más alto de la jerarquía viéndose aun vestigios de la antigua técnica administrativa.

Las potencialidades intelectuales del ser humano se están subutilizando en la vida industrial. El yugo de la antigua administración X golpea en este supuesto, los cargos operativos limitan al hombre y no le permiten pensar en la organización, el solo hecho que el colaborador se descubra como tal, genera la inquietud como primer paso a capacitarse formarse y tener al oportunidad de promocionarse en la empresa o en sentido contrario desencadenará en frustración, inconformismo y mal ambiente laboral.

La nueva administración que se propone integra la visión sistémica y la motivación como estrategias fundamentales. El rol de la gerencia del talento humano articula toda acción en busca de los objetivos personales y organizacionales, es así como se vienen aplicando estrategias en salud ocupacional, capacitación y desarrollo, motivación, mejoramiento socio-laboral, evaluación del proceso de desarrollo humano y el de responsabilidad social organizacional, siendo éste último el compendio de acciones realizadas por la empresa con relación a sus clientes externos e internos con los que interactúa para dar cumplimiento a su objeto social.

Las políticas que se manejan en esta teoría son¹⁹:

- Crear un ambiente propicio para que los subordinados contribuyan con todo su potencial a la organización.
- Los subalternos deben participar en las decisiones.
- El jefe debe tratar constantemente de que sus colaboradores amplíen las áreas en las cuales estos ejerzan su autocontrol y auto dirección.

¹⁹CHIAVENATO. Op. Cit .,p. 63.

La pregunta que Douglas Mc Gregor plantea, es que tipo de administradores somos?; los represivos y rígidos o los flexibles abiertos al cambio, en este sentido, la Teoría Y propone un cambio de mentalidad tanto de los directivos como de los colaboradores para ver su trabajo como una oportunidad de realización profesional y no como una obligación, esto se logrará cuando disfruten de su labor y reconozcan que por medio de ella podrán satisfacer sus necesidades básicas en primer lugar y expectativas de vida, llegando a ser colaboradores que generen a la organización grandes ventajas ya que busquen lograr los objetivos de ésta, viendo que los suyos igualmente serán conseguidos en cadena; todo esto de la mano siempre de una asertiva comunicación que permitirá conocer las necesidades físicas y de reconocimiento del colaborador y de la organización para partir a dar conciliaciones y soluciones favorables en doble vía.

No existe un listado matriz de motivadores y satisfactores de los colaboradores o pautas a seguir para lograr una exitosa administración, esto parte de un particular análisis de la realidad de la empresa para así dar idónea respuesta a la necesidad latente y presentada, que no se caiga en el error de siempre, de querer modernizar copiando e imitando teorías y estrategias que fueron eficaces en lugares remotos con personas, clima, ambiente y contexto totalmente diferente al del contexto local, de aquí brinda fiel respaldo al denominar esta teoría como supuestos más no como verdades globales.

Respondiendo a este planteamiento de Mc Gregor, el reto es generar ambientes en que los objetivos individuales se integren con los organizacionales, viéndose el doble beneficio, percatándose de como el trabajo actúa como satisfactor de necesidades soportando la consecución de sus logros y que la organización reconozca como de cada logro individual resulta el éxito empresarial.

Uno de los grandes componentes de la Teoría Y es la integración y como sustento a esto se manejan dos estrategias que se generan a partir de este postulado y es la Responsabilidad Social y la integración con las familias, como respuesta a una nueva administración mas horizontal, y donde la persona logra ver beneficio en la estabilidad y mejora en el nivel de vida de sus allegados y la empresa consolida el compromiso y por ende la optimización en el rendimiento del colaborador que es responsable y cumplirá sus funciones con disciplina y amor.

2. CONCEPTOS ESENCIALES EN EL DESARROLLO DEL TRABAJO

Se hace necesario aclarar cinco grandes conceptos que hacen las veces de hilo conductor en este trabajo, en los cuales se encuentra todo el referente ideológico y teórico en el que se articula este proyecto y da orientación a cada uno de los procesos dados.

Estos conceptos fueron necesitando definición particular en el transcurso de la intervención y se traen como parte argumentativa de este trabajo con el fin de unificar criterios frente a cinco conceptos amplios que en su interpretación traducen el contenido del mismo. Cada uno de estos son concebidos por la autora como aquí se presenta y como tal actúan en la intervención académica en Comertex S.A. durante el año 2004-2005.

2.1 GERENCIA DEL TALENTO HUMANO, UNA NUEVA ACTITUD FRENTE AL MANEJO DEL RECURSO HUMANO

Se puede partir de lo que ha sido un debate en cuanto a sobreponer los recursos humanos sobre los físicos, tanto así que para lograr el cometido se ha adoptado un extenso glosario que en un tiempo solo fue utilizado para las ciencias exactas y económicas, y que hoy se aplica a algo tan difícil de medir y poco exacto como lo es la complejidad del ser humano.

Richard Beckhard²⁰ define la gerencia como un esfuerzo planeado que cubre a la organización, y que administrado desde la alta dirección

²⁰. BECKHARD, Richard. Desarrollo Organizacional. Citado por KLIKBERG, Bernardo. El pensamiento organizativo. Buenos Aires: Tesis Norma, 13ª edición, 1997.p. 28

incrementa la efectividad y la salud de la misma mediante una intervención deliberada en los procesos haciendo uso del conocimiento de las ciencias de la conducta.

María Elena Mendoza Fung, propone una definición muy cercana a la anterior cuando habla de un "proceso planeado que abarca la totalidad de la organización buscando la eficacia y la transformación cultural para asegurar la competitividad de la organización y sus colaboradores"²¹, cabe destacar que aquí se vislumbra a la persona que participa en el proceso productivo como un colaborador, más que como un empleado que presta su mano de obra; es básico el cambio de conceptos en el cambio de mentalidades para lograr un verdadero avance en la perspectiva humana de la organización.

Buscando el reconocimiento del hombre en la organización como el principal capital, y con el fin de contextualizar el concepto en el entorno organizacional hoy en día se habla de la gerencia del talento humano como una de las importantes tareas administrativas de una organización.

La gerencia del talento humano es el engranaje de las estructuras organizacionales y está ubicada en relación con las demás áreas, como una instancia asesora que interactúa interdependientemente con cada una de las áreas gerenciales de la organización en la definición de metas y estrategias para el desarrollo organizacional y el cumplimiento de los objetivos de cada área y de la empresa en general.

Se asume la gerencia del talento humano como el área de mayor relevancia en la organización, que igualmente a todas las áreas de la organización debe ser productiva garantizando por supuesto su existencia y respaldando su acción con el reporte de valor agregado a la empresa, para lo cual se debe

²¹ MENDOZA FUNG, María Elena. Fundamentos de la Comunicación Organizacional. UPB, 2000. p. 42

trabajar definiendo indicadores que le permitan medir sus resultados. Además la gerencia del talento humano, se incluye como unidad relevante en la toma de decisiones y como parte importante del grupo directivo y cabeza de todo el sistema.

De acuerdo a lo anterior el término gerencia por si solo define un alto nivel jerárquico, que le ubica en el nivel estratégico de la empresa, ese espacio que hoy se invita a valorizar y administrar con la función primordial de conformar grupos de trabajo competitivos; es por ello que las organizaciones han comenzado a considerar al recurso humano su capital más importante y la correcta administración del mismo como una de sus tareas mas decisivas.

Administrar empresas hoy requiere manejar la diversidad y complejidad del entorno, para lo cual, es necesario trabajar con las personas tanto a nivel humano como profesional; de esta manera la gestión humana debe estar orientada a ofrecer una asesoría constante e integral a la organización, basando su ejercicio en acciones estratégicas y operacionales enfocadas a corto y largo plazo siempre guiando sus aportes hacia el cliente interno. Esto le convierte en una gestión que busca hacer del colaborador un socio de la empresa misma; generando resultados tanto cuantitativos como cualitativos (compromiso) que finalmente se verán reflejados en la generación de valor para la organización, logrando así el colaborador consolidarse como unidad inamovible e imprescindible en la organización.

Concretando el termino de Gerencia del Talento Humano, se asume como “un proceso que se basa en la planificación, organización, dirección coordinación y el control de los recursos para la obtención de resultados”²², trae implícito la administración como herramienta útil en la consecución de

²² WAYNE R., Mondy y ROBERT M., Noe. Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación, 1997. p. 32.

los objetivos, entendida como la función de lograr que las cosas se realicen por medio de otros, u obtener resultados a través de otros, y es precisamente en lo que consiste la gerencia.

2.2 DESARROLLO HUMANO, GUIA ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional lleva en línea recta al desarrollo humano, siendo este un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo; así mismo, dinamiza los procesos, crea un estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

“El desarrollo humano en la organización, está constituido por subsistemas interdependientes que logran a través de la gerencia del talento humano, estructurar su propio proceso de crecimiento dentro de la organización”²³. Cada una de las estructuras del gran sistema organizacional aportan al fin ultimo de desarrollar personas que respondan en primera medida a las competencias de la compañía y también aportando sustancialmente a mejorar la calidad de vida del colaborador.

La tarea administrativa se muestra compleja si se aplica la lógica más elemental en términos de productividad, donde se dice que es imposible pretender satisfacer a los clientes si quienes los atienden, no están satisfechos a su vez. Por eso en las empresas cuando se trasciende lo meramente remunerativo y se pondera toda la escala de lealtades por las que puede optar el personal en tanto seres humanos, es cuando se

²³ TORRES, Carlos Eduardo. Administración del personal, su origen, evolución y funcionalidad en la organización. Bucaramanga: Universidad Industrial de Santander, 2000. p 28

comienza a concretar un asomo a la complejidad del proceso de interrelaciones internas que bajo la forma de patrones de conducta, cobran incidencia final sobre el colaborador y este lo refleja en los clientes externos, empezándose a transitar el camino de la motivación como elemento importante en la organización y en su competitividad.

2.3 TRABAJO SOCIAL ORGANIZACIONAL

La formación del gerente del talento humano debe contar con un amplio índice administrativo y enfoque empresarial, pero en un alto porcentaje se necesita esa formación humanista que le hace especialista en la intervención sobre este recurso, pues bien, el Trabajo Social:

Desde hace 22 años ha incursionado en el campo del desarrollo humano organizacional, apoyando la gestión del talento humano, como asesores de la alta gerencia, aportante de conocimiento y experiencias académicas, para orientar políticas, procesos y procedimientos con el fin de lograr integración de los objetivos de la organización con las necesidades y expectativas para mejorar la calidad de vida de trabajadores²⁴.

No es ese acaso el primordial objetivo de todo humanista?, enriquecer y mejorar el desarrollo individual y de grupo, aliviando las condiciones sociales del hombre; esto conlleva a centralizar al Trabajador Social en este campo como el profesional competente, donde se trabaja mancomunadamente con un ente (Empresa) con intereses y un mismo fin, el crecimiento de todos.

Desde la formación académica de un profesional en Trabajo Social se hace énfasis en las diferentes áreas de intervención. En este trabajo se plantea la fuerte ventaja de la integralidad en la profesión y de la aplicación de todos

²⁴ TORRES, Carlos Eduardo. Trabajo social en organizaciones. EN: Revista Colombiana de Trabajo Social Nº 19. CONETS. Colombia.

los medios y metodologías que adquiere el profesional y la necesidad de que sean accionadas en lo práctico, es esa la exigencia que hace el integrador y sistémico enfoque del ser humano. El hombre como un todo no se puede tomar en pequeños momentos o cortes de su realidad, el planteamiento y el reto es el de abarcar en lo posible todos los escenarios y subsistemas en los que participa el ser humano y desarrollar una intervención integral desde todos los enfoques manejados desde el Trabajo Social, interviniendo en su entorno con la herramientas de la profesión en el área de Comunidad, en su familia (Trabajo Social de Familia), con los distintos grupos en los que participa (Trabajo Social de Grupo) y dar lugar también a la orientación individual (Trabajo Social de Caso).

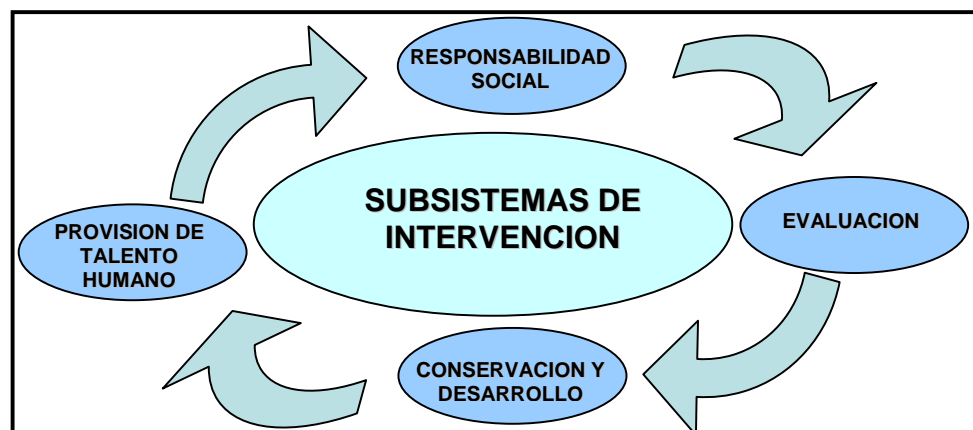
2.4 ESCENARIOS DE ACCIÓN

El Trabajador Social organizacional desde una posición administrativa, planifica su acción con el objetivo de abarcar todos los procesos críticos y relevantes en la gerencia del talento humano. De acuerdo a las competencias propias del profesional se ubica en cuatro escenarios claves que ha identificado y sobre estos hace presencia activa, asumiéndolos como pilares fundamentales en la administración eficiente y el logro primordial, el desarrollo humano.

Enfatizando siempre en la integralidad, no queda más que aclarar las áreas de intervención profesional donde se muestra la actuación del profesional; se ha dicho sobre su rol gerencial, sus fines y objetivos de intervención, y luego de reflejarse toda una complejidad y globalidad en la intervención, se ubica al Trabajador Social en el completo proceso de la persona en la empresa, asumiendo un rol directivo desde todos los ámbitos, un proceso interminable que exige una continua retroalimentación y constantemente estrategias de

intervención en complemento de otra. En la figura 3 se muestra la interdependencia de las áreas de intervención del Trabajador Social organizacional.

Figura 3. Subsistemas de intervención y relación sistémica.



Fuente: TORRES, Carlos Eduardo. Material dispuesto en el trabajo de orientación práctica profesional Trabajo Organizacional. 2005 Modificado por: RUEDA, Fabiola Andrea. 2006.

En el subsistema de Provisión de Talento Humano se encuentra el proceso de inscripción de candidatos y selección, en este se toma en cuenta las exigencias del cargo, buscando que la persona responda a los perfiles estipulados para cada cargo como clave necesaria para crear y mantener las ventajas competitivas de la empresa. La definición de perfiles es una labor en constante cambio de acuerdo a las exigencias del mercado, además permite una planeación en costo y el tiempo que juegan un papel importante en la selección (ver tabla 1).

Este se considera subsistema inicial y punto crítico en toda empresa debido a esto la Gerencia del Talento Humano debe implementar un procedimiento de estudio y análisis de los candidatos para garantizar que responde a los requerimientos y exigencias de la Empresa de proveerle de un Talento Humano con las características humanas, técnicas y sociales que demanda

cada cargo; para esto se dan unos parámetros de selección donde cada cargo se seleccionará de acuerdo a las necesidades puntuales y de allí debe resultar una selección objetiva y una persona que cumplirá exitosamente sus funciones; se regirá con la filosofía de la compañía, logrará una adaptación positiva a la cultura organizacional y además participará en su proceso de Desarrollo Humano.

Tabla 1. Proceso de inscripción de candidatos y selección de personal.

ESTRATEGIA	ACCIONES ESTRATEGICAS
Análisis Ocupacional	Identificación de cargos Análisis anual de cargos Levantamiento de competencias y perfiles
Inscripción de candidatos	Fuentes internas de candidatos (promoción) Suministro externo de candidatos
Selección	Pruebas de habilidades cognoscitivas, físicas, motoras y personalidad e intereses. Entrevista - Visitas familiares
Inducción	Proceso general de Inducción y reinducción Inducción a las familias Revisión anual
Entrenamiento	Conocimiento del puesto de trabajo

Fuente: TORRES, Carlos Eduardo. Material dispuesto en el trabajo de orientación práctica profesional Trabajo Organizacional. 2005.

El subsistema de conservación y desarrollo del personal se ubica como un amplio campo de acción. Este contiene el grueso de programas y estrategias que apuntan al desarrollo humano del colaborador; se refiere a todo el trabajo de mantenimiento del personal, todo un plan de motivación y formación en bienestar de la persona, su entorno, su familia y su empresa (ver tabla 2).

Consta de procesos guiados a la motivación y reconocimiento del colaborador como parte activa e indispensable de la compañía; se trata de un trabajo horizontal que permita identificar necesidades, expectativas, visiones y buscar una integración de las necesidades que permita el desarrollo del colaborador y por ende el de la compañía. Partiendo del reconocimiento del colaborador como persona con necesidades y aspiraciones se da paso al diseño de estrategias, programas y actividades que le permitan un mejor estar y hacer y por ende mayor compromiso del empleado que reflejara su satisfacción en la productividad laboral.

En este subsistema se ubica la labor en reinducción que retroalimenta al colaborador y le brinda herramientas de mejora; el programa de salud ocupacional que optimiza los espacios y brinda seguridad al activo mas importante, el talento humano; se encuentran los programas de capacitación y formación que le permite al colaborador adquirir nuevos conocimientos, desarrollar habilidades y tener herramientas para fortalecer su desempeño, asegurando competitividad y empleabilidad; además esta inmerso aquí el valor agregado que el área de Recursos Humanos brinda en servicios de asesoría y orientación al colaborador y su familia, logrando así tener un conocimiento del entorno del colaborador y por ende un mayor acercamiento e integración con el mismo.

Tabla 2. Proceso de conservación y desarrollo

ESTRATEGIAS	ACCIONES ESTRATEGICAS
Salud Ocupacional	Medicina Preventiva Higiene Industrial Seguridad Industrial Capacitación Disminución Riesgos Psicosociales.
Capacitación y Desarrollo	Plan de formación Capacitación Técnica Capacitación en crecimiento personal Capacitación Normativa Mecanismos de Rotación Métodos eficientes de competencia Capacitación y formación a las Familias
Motivación	Gestión Participativa: Gestión Participativa, espacios de innovación y creatividad. Comunicación Organizacional Ambiente Laboral Adecuado Integración Familia- Empresa
Mejoramiento Socio – laboral	Prestaciones y Servicios (Educación, Salud, vivienda, seguridad social) Proceso de Pensión - Fondo de Ahorro Orientación Familiar
Proyección hacia el mejoramiento continuo	Creación de cultura de trabajo en equipo y de servicio al cliente. Formación de equipos de proceso Creación de indicadores de calidad Orientación para el manejo de los indicadores

Fuente: TORRES, Carlos Eduardo. Material dispuesto en el trabajo de orientación práctica profesional Trabajo Organizacional. 2005.

Cuando se habla de procesos integrados, se enfatiza en la evaluación como disciplina indispensable en la administración, tomando esta como una constante retroalimentación y actualización en lo planteado, la evaluación es transversal durante todo el proceso, y no solo se centra en la evaluación de desempeño al colaborador, se refiere al exigente trabajo de planeación desde lo estratégico (ver tabla 3).

Es necesario que la Gerencia del Talento Humano diseñe una metodología de evaluación periódica en conjunto con los directivos de la compañía que permita conocer el desempeño del colaboradores y hacer ajustes en el proceso de Desarrollo Humano, aportando cómo resultado la identificación del nivel de habilidades de las personas que desempeñan determinada labor, y así conocer si son aptos o sobre perfilados y partir de aquí dirigirlos a un programa de reubicación, fortalecimiento y formación que brinde oportunidades de mejora al colaborador y optimice la productividad de la compañía.

Tabla 3. Proceso de evaluación

ESTRATEGIA	METAS
Evaluación Recurso Humano	Herramienta de evaluación Evaluación de desempeño Entrevistas
Evaluación del proceso	Formulación de Objetivos Evaluación de Cumplimiento Reorientación

Fuente: TORRES, Carlos Eduardo. Material dispuesto en el trabajo de orientación práctica profesional Trabajo Organizacional. 2005.

El subsistema de Responsabilidad Social aparece frente a la necesidad de fortalecer la responsabilidad con el colaborador y extender la acción de la empresa al entorno sobre el que se influye y por el que se ve influenciado es decir los grupos de interés de la compañía. "Cada organización debe asumir la total responsabilidad por el impacto que causa sobre sus empleados, el medio ambiente y sus clientes, así como sobre todo aquello que afecte"²⁵ .

La Responsabilidad Social asume la realidad de la influencia recíproca con el entorno circundante, ambos se necesitan y por lo tanto se tiene un pacto de respeto en sus derechos, este atraviesa los muros de la empresa, es decir

²⁵ Drucker, Peter. Gerencia Para el Futuro. Santafé de Bogotá: Norma, 1993.p. 19

no se centra solo en sus colaboradores y sus familias, traspasa al transeúnte que pasa frente a las instalaciones, a sus proveedores, competencia y a los que aún desconocen la empresa; la responsabilidad social es un compromiso social que adquiere una empresa de respetar sus derechos y aportar en la mejora de calidad de vida en todas sus relaciones.

"Más que responsabilidad social, es una ética corporativa, la cual va más allá de solo actos de caridad, para abordar la forma en que la empresa trata a sus constituyentes internos y el mundo en que ellos viven. Implícito en este argumento que las empresas deben alguna responsabilidad a algo más que al avance egoísta de intereses individuales, está la idea del equilibrio entre el bien de la colectividad, del entorno y de los individuos"²⁶, este tema se asume voluntariamente con una finalidad no filantrópica ni de mercadeo social, donde las empresas lo adoptan como compromiso social que se ve reflejado en el balance social o el informe de gestión social que cada empresa genera cada año y lo más importante, se ve reflejado en el crecimiento social sobre el que se interviene. Para este tema se han diseñado una serie de indicadores y sistemas de medición que dan cuenta de la sostenibilidad de sus programas, alejándose del capitalismo salvaje del que se padeció en un tiempo y acercándose más a la economía social.

En este subsistema se encuentran articuladas acciones a nivel interno con los colaboradores y sus familias respecto a la cultura organizacional, clima laboral e integración con las familias de los colaboradores en el marco de la filosofía social de la compañía; y se vislumbra la responsabilidad externa en acciones organizadas de respeto a los derechos y mejora de los niveles de calidad de vida expresos en los informes de Gestión Social con resultados satisfactorios en el entorno. En cada uno de estos se trazan metas a seguir

26 *Ibíd.* cita a Fort, Timothy L.. 1992. p. 42.

sobre unos parámetros éticos y de sostenibilidad que representen un verdadero impacto en la sociedad.

Es preciso tener registros e informes de gestión que permita un constante seguimiento de evolución e impacto de la intervención, además para ser analizados y evaluados constituyéndose entonces en el punto de inicio de las nuevas estrategias de desarrollo de las personas, la comunidad y la organización.

Tabla 4. Responsabilidad Social

ESTRATEGIA	METAS
Acciones internas	Medición Clima Laboral Plan de trabajo Indicadores de Gestión Satisfacción en el entorno Política Social
Acciones Externas	Plan de trabajo Indicadores de Gestión

Elaborado por: RUEDA, Fabiola Andrea. 2006.

2.5 RESPONSABILIDAD SOCIAL Y FAMILIA: EN BUSCA DE SER UNA EMPRESA FAMILIARMENTE RESPONSABLE

Anteriormente se habló sobre la influencia de la Responsabilidad Social Empresarial en la intervención profesional, en este aparte se conceptualiza la Responsabilidad enfocada a lo interno más claramente: la gestión con la familia del colaborador, un concepto que se verá reiteradamente citado en este trabajo y que es necesario se conozca su actuación en este proceso.

Tras la globalidad de la responsabilidad social, nace el concepto de empresa familiarmente responsable a finales de los años 90 ante la necesidad de

humanizar las empresas. Fue el Instituto de Estudios Superiores de Empresas (IESE) de la Universidad de Navarra una de las escuelas de negocios más prestigiosas de Europa con sede en Barcelona, quien desarrolló el concepto y la abanderada de esta nueva filosofía gerencial es Nuria Chinchilla, profesora del IESE, quien dirige anualmente un estudio que evalúa y premia aquellas organizaciones que por sus políticas y prácticas de trabajo facilitan la vida familiar de sus empleados.

Nuria Chinchilla propone un cambio de mentalidad en la cultura empresarial, interesarse por la vida personal de los empleados, con políticas que viabilicen más tiempo para compartir en familia y que se verá retroalimentada en productividad y compromiso. Sólo así, aquello de que la gente es el activo más valioso de nuestra organización, dejará de ser solamente un cliché.

El IESE considera una empresa familiarmente responsable a aquella que "se esfuerza para que sus empleados puedan realmente mantener un equilibrio sano entre su trabajo y su familia"²⁷, siendo este equilibrio esencial para el bienestar de sus empleados y su capacidad de compromiso con la empresa.

2.5.1 Definición de familia en la organización. Mencionar las organizaciones obliga a hablar de los espacios donde se desarrollan los seres humanos para satisfacer sus necesidades, los diferentes sistemas a los que pertenece y que comparte con su sistema organizacional; la familia en la sociedad ha tenido a lo largo de su existencia una gran responsabilidad por considerársele terreno primario e ideal de educación como micro-red de relaciones sociales en un ejercicio más íntimo que expresa los acontecimientos sociales, políticos y económicos de la macro-estructura, contando la institución familiar con el poder de filtrar la información y brindar

²⁷ CHINCHILLA, María Nuria. Empresa Familiarmente Responsable. Barcelona, 2006. Disponible en versión HTML en:// www.iese.edu/es/files/5_15101.pdf [Consulta: 3 Dic. 2005].

una versión parcializada de la realidad, perfilando así por acción u omisión a sus integrantes.

Todas “las empresas deberían desempeñarse como una familia funcional sin lugar a duda es indispensable puntualizar en este grupo humano como sistema fundamental inyector y generador de motivación”²⁸, las políticas de bienestar para la familia son el mejor modo de cimentar una cultura empresarial que pretenda el compromiso con los resultados de la empresa, el secreto es evolucionar hacia una cultura menos represiva a una más amplia con una firme filosofía de Responsabilidad Social. Se trata de conciliar de la mejor manera posible la vida familiar y laboral de los trabajadores, las necesidades de crecimiento y beneficios con los de cultura empresarial. Al final, queda demostrado que las organizaciones con empleados satisfechos son las más productivas.

Las empresas cada vez son más concientes de que el equilibrio personal repercute en el rendimiento y la productividad, esto quiere decir que las tensiones que puedan aparecer en el trabajo influyen en la familia y las tensiones que aparezcan en la familia pueden influir en el trabajo, el trabajo enfocado en el sistema familiar actúa como estrategia motivadora y variable importante en el área de mantenimiento en la gerencia del talento humano.

La frontera entre el trabajo y la familia no es siempre la misma, a veces esta existe y muy bien definida, pero otras veces no son claros entre ambas y se generan conflictos entre escenarios, esto último sucede cuando por ejemplo se exceden los horarios laborales abarcando horas de compartir con la familia.

²⁸ POELMANS, Steven. Empresas familiarmente responsables. IESE. Revista de Antiguos alumnos, Barcelona: Universidad de Navarra. Marzo de 2001. p. 7. en:// www.iese.edu/es/files/> [Consulta: 18 Dic. 2005].

Este tipo de situaciones se hacen más manejables cuando la familia tiene conocimiento de los procesos desarrollados en la empresa y conoce claramente las responsabilidades de su familiar, aunque es un caso extraño debido al poco dialogo y a la barrera marcada que siempre ha manejado el grupo primario y la empresa. Los programas de integración a la familia a la empresa y la ejecución de otras estrategias de acercamiento, permiten que la organización conozca también la dinámica familiar de sus colaboradores y sus necesidades que en determinado momento le puedan afectar en el plano laboral. Todo hace parte de un trabajo de conocimiento en doble vía que permita una verdadera integración familia – empresa.

Igualmente es importante que la familia del colaborador sienta ese invisible lazo de afectividad creado desde su vinculación laboral y la evidente preocupación por apoyar los procesos internos de crecimiento y desarrollo que suelen darse gracias al apoyo económico y afectivo que desde la empresa pueda ofrecer a la extensión familiar de los colaboradores.

3. CONTEXTO LEGAL, POLÍTICAS DE BIENESTAR SOCIAL AL COLABORADOR

Desde el punto de vista del empresario, su responsabilidad se refleja en la transferencia de recursos humanos y económicos para mejorar las condiciones de vida de la sociedad. La obligatoriedad se manifiesta a través de las normas sancionadas por el Gobierno Nacional. En Colombia, el Ministerio de Protección y Seguridad Social es la instancia oficial que define el carácter de obligatoriedad de las empresas en generar acciones de trascendencia social además que y rige y controla la relación empleador y empleado.

Este trabajo esta sustentado por políticas en las que se enmarca la experiencia y que afecta a todo proceso como macro que rige y faculta cada acción en el territorio nacional. Se consideran como fuentes primordiales en derecho laboral la Constitución de 1991, disposiciones que enmarcan la reglamentación de la salud ocupacional a través de la ley 100 de 1993, o Sistema General de Seguridad Social en Colombia y específicamente a partir del Sistema General de Riesgos Profesionales, Código Sustantivo de Trabajo, Resoluciones que apliquen para el campo laboral, Tratados Internacionales y las políticas internas de la Empresa Comertex S.A.

3.1 RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

La agenda de la responsabilidad social empresarial en Colombia, constituye una pieza esencial para el desarrollo sostenible al que hace referencia el Plan Nacional de Desarrollo Hacia un Estado Comunitario, donde se

responsabiliza a la empresa del desarrollo de la sociedad. Por tanto, el fomento de la responsabilidad social empresarial plantea nuevos retos en Colombia formulada desde el sistema legal y con la convicción de trascender a filosofía empresarial.

La responsabilidad social empresarial se ubica en los ámbitos del derecho tributario, laboral y de medio ambiente. Al mismo tiempo, en el contexto de la discusión internacional, comprende el desarrollo de mecanismos alternativos o complementarios al sistema legal, sustentado en el ejercicio de los derechos constitucionales de asociación y contratación. La empresa como unidad social participante en el desarrollo e impulso de la sociedad, se referencia en un marco jurídico que le permite construir su idea de Responsabilidad Social como plan compensatorio al entorno en el cual dinamiza su negocio.

Las acciones que se dirigen hacia el colaborador dan cumplimiento a la ley mediante la afirmación de sus derechos y deberes como persona y como trabajador, estableciendo relaciones laborales en el marco de la ley, dentro de estos, el reconocimiento de incapacidades, licencias, jornada laboral, salarios y prestaciones sociales, salud general, salud ocupacional, higiene y seguridad industrial, y programas lideradas por el área de recursos humanos para bienestar del colaborador y su familia, y no solo quedándose en lo interno se desarrollan programas de impacto en la sociedad atendiendo a la prevalencia del interés general como uno de los principios fundamentales del Estado Social de Derecho²⁹ y contribuyendo a la búsqueda del bienestar social y el mejoramiento de la calidad de vida de la población como finalidad del Estado³⁰ y para lo cual establece como función prioritaria de toda organización obrar desde un principio de solidaridad y compromiso social.

²⁹ CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Artículos 1 y 58. Colombia: s.n. 1991.

³⁰ *ibid.* Art. 366.

Comertex S.A. dando cumplimiento a esta regulación y en aras de organizar su compromiso en el ámbito de la Responsabilidad Social cuenta con una política orientadora en Acción Social “La Política Social Comertex”, en donde hace manifiesta su responsabilidad con el entorno y lo clasifica en interno y externo como receptoras de beneficios en la relación Empresa- Sociedad, la cual está señalada en el capítulo 4 de este trabajo sobre la caracterización de Comertex S.A.

Contenido en la Responsabilidad Social se encuentran todos los programas que desarrolla Comertex S.A. y actualmente es manejada como estrategia de Conservación y Desarrollo del personal. Desde su área de Recursos Humanos siempre en pro del bienestar del colaborador y el cumplimiento de los lineamientos legales, dentro de esto se plantea la Responsabilidad Social Empresarial como orientadora en la articulación de todos los programas que maneja Comertex y que son de impacto para los colaboradores y sus familias, la comunidad y el entorno, es decir todas las acciones de proyección social y encaminadas a mejorar la calidad de vida de la comunidad y su sostenibilidad.

3.2 DISPOSICIONES LEGALES EN SALUD OCUPACIONAL

Desde la Constitución de 1991, la salud es un derecho de todos los ciudadanos pero también es deber del mismo, cuidar de su propia salud, la de su familia y la de la comunidad (Art 49 Constitución Nacional).

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

Profesionales. Cada uno de los anteriores componentes tiene su propia legislación y sus propios entes ejecutores y fiscales para su desarrollo.

La gestión de la Salud Ocupacional, considerada como una herramienta de tipo gerencial, que mejora la productividad y la rentabilidad de las empresas, enfrenta hoy en día un nuevo reto entre la globalización de los mercados en donde aparecen nuevos competidores más eficientes y de mayor tamaño. La actitud de los gerentes y de los responsables por la gestión de Salud Ocupacional en las empresas debe garantizar que esta gestión sea traducida en mejor calidad de vida para los trabajadores y se convierta en una nueva contribución al valor agregado de la organización que representan.

En 1979, la Ley Novena establece la obligación de contar con un Programa Permanente de Medicina, Higiene y seguridad en el Trabajo, destinado a proteger la salud de los trabajadores, sujetando a su aplicación a los colaboradores, contratistas y trabajadores del país.

Luego en 1984 con el Decreto 614 se determinan las bases para la organización de la Salud Ocupacional en Colombia, más adelante en 1989, con la Resolución 1016, se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los colaboradores del país, lo conforman los subprogramas de Higiene y Seguridad Industrial, Medicina Preventiva y del Trabajo y por último el funcionamiento de un Comité de Medicina, Higiene y Seguridad, denominado actualmente Comité Paritario de Salud Ocupacional (COPASO).

En 1994, el Decreto Ley 1295, el cual hace parte de la reforma a la seguridad social que gesta la Ley 100 de 1993, permite a las aseguradoras trabajar en la prevención, protección y atención a los trabajadores de los efectos de las

enfermedades y los accidentes que les pueden ocurrir como consecuencia del trabajo que desarrollan.

El Decreto-Ley 1295 de 1994, por el cual se determina la organización del Sistema General de Riesgos Profesionales, define éste como “el conjunto de acciones públicas y privadas, normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan”³¹.

El grado de desarrollo del programa de salud ocupacional en la empresa está determinado en gran medida por el desempeño del COPASO o el Vigía de Salud, dependiendo del número total de empleados por empresa. Este organismo de coordinación y supervisión, constituye una herramienta fundamental de promoción, seguimiento y control de todas las actividades que en este campo se desarrollen en la empresa.

El programa de Salud Ocupacional, nace de la necesidad de la empresa de contar con un minucioso estudio de riesgos para prevenir futuros inconvenientes en cuanto a riesgos y enfermedades profesionales se refiere, y esta se ve reflejada en una política definida de forma escrita, donde la importancia del medio ambiente psicosocial en los lugares de trabajo es imperante; cabe anotar que los factores de riesgo se encuentran inmersos en un círculo, donde el desajuste de uno de ellos desencadena efectos y alteraciones en los demás; es así como no sólo los profesionales encargados de la salud de los colaboradores y las empresas, son los responsables, sino también el Estado y otros estamentos delegados se encargan del control de estos factores que afectan a la población trabajadora, la empresa asume su

³¹ BETANCUR GOMEZ, Fabiola. Plan Básico Legal Suratep. Bogotá, 2000. p. 10.

responsabilidad pero con ninguna intención de desplazar o suplantar la responsabilidad del Estado frente al ciudadano Colombiano.

El desarrollo económico, el progreso técnico, el incremento de la productividad y la estabilidad social no sólo dependen de los diferentes medios de producción de que se dispone, sino también de las condiciones de trabajo y de vida, así como del nivel de salud y del bienestar de los trabajadores y sus familias. “Este reconocimiento conduce al desarrollo de una acción preventiva global, que tiene en cuenta no sólo los riesgos físicos y químicos, sino también los diversos factores psicosociales inherentes a las empresas, que pueden tener una considerable influencia sobre el bienestar físico y mental de los trabajadores”³².

En Colombia la reglamentación expedida por el Ministerio de Protección y Seguridad Social y el Ministerio de Salud en cuanto a salud ocupacional, promulga la conservación de la salud física, mental y social de los trabajadores para mejorar la calidad de vida y la productividad empresarial. En la legislación actual y partiendo de las recomendaciones realizadas por la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y Organización Mundial de la Salud (OMS), se contempla que los riesgos físicos y psicosociales ocasionados por el trabajo, deben ser evaluados e intervenidos, dentro de las políticas establecidas para la prevención de los riesgos profesionales.

Comertex S.A. cuenta con un reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, cumpliendo así con la legislación Colombiana y apuntando a la particularidad de la empresa, de igual manera cuenta con su Comité Paritario como vigía de toda acción de promoción y prevención en salud en la empresa. Toda esta reglamentación y actualizaciones de la misma son publicados y socializados

³² VILLALOBOS, Gloria Helena. Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. Informe Resumen y comentarios al informe comité mixto O.I.T. y O.M.S. Novena reunión Ginebra, 1997. P. 27.

con el colaborador en cuanto se expiden y/o ingresan a hacer parte de la compañía.

3.3 CONTEXTO GENERAL DEL COMERCIO TEXTIL EN COLOMBIA

Los productos textiles fueron los primeros objetos de comercio entre las civilizaciones del Mediterráneo hacia el tercer o segundo milenio a.c., y este tráfico se extendió durante siglos: mientras que los tejidos de lana y lino eran producidos en Europa, los de algodón de calidad provenían de la India y la seda era traída desde China. A finales del siglo XVIII, la Revolución Industrial alteró los sistemas productivos. Europa, y en especial Gran Bretaña, se convirtió en ‘telar’ del mundo. Ya en la actualidad, esta industria ha servido de motor de los procesos de industrialización de algunos países, en especial en Latinoamérica

La política de apertura de la economía colombiana, en ejecución desde principios de la década de 1990, se centra principalmente en la liberación del comercio exterior, que ha producido efectos importantes sobre las industrias nacionales en términos de reestructuración, reconversión, modernización, alianzas, fusiones, ventas a consorcios internacionales, ingreso de capitales, modificaciones en la estructura financiera y aceleración de obras de infraestructura para potenciar al país como plataforma competitiva a nivel internacional, repercutiendo esto directamente en el sector de la comercialización quien ahora no solo se centra en productos nacionales ya que se les permitía ampliar opciones al cliente con productos importados con muy buenos precios y a esto se le sumaba la posibilidad de abrir su círculo comercial a otros países.

La industria textil y de confección es uno de los sectores industriales con mayor tradición y dinamismo en la historia económica colombiana. Desde el comienzo de este siglo, empresas textiles aportaron al país fuentes de generación de empleo y creación y utilización de nuevas tecnologías. La industria textilera empezó produciendo con hilazas importadas, luego emprendió el proceso de integración vertical que dio paso a la autosuficiencia en los años 50. Desde entonces empezó el crecimiento de la industria algodonera y posteriormente el comienzo de las fábricas productoras de fibras sintéticas y artificiales.

La industria textil y de confecciones, ha sido históricamente muy importante para Colombia en los últimos años ha cobrado importancia por el crecimiento que ha traído, el aumento de las exportaciones y los tratados de preferencias arancelarias que han fomentado el comercio internacional en este sector.

En la actualidad la industria sigue con su propósito de ser cada vez más eficiente, de tener productos diferenciados y de aportar estrategias logísticas que le permitan ser competitiva en el mercado mundial, que está dominando en la actualidad por países como China e India³³. Estos países representan la amenaza para la industria colombiana en estos momentos, cuando ha finalizado el desmonte de las cuotas de importación de los países desarrollados, bajo el marco del Acuerdo sobre los textiles y el vestido.

En los últimos años la industria textil ha enfrentado dificultades debido a la competencia del contrabando y otras prácticas desleales del comercio como el dumping, que han desplazado al productor en el mercado nacional. La industria de la confección ha sido afectada, entre otras cosas, por las importaciones de saldos de países como Estados Unidos, de ropa usada y

³³ DEPARTAMENTO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. DANE. Generalidades de la cadena productiva Textil-Confección. Bogotá, 2005. Disponible en versión HTML en: [//www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo.Emp_Industria/textiles.pdf](http://www.dnp.gov.co/archivos/documentos/DDE_Desarrollo.Emp_Industria/textiles.pdf).> [Consulta: 15 sep. 2005].

contrabando (en muchos casos relacionados con el lavado de dólares), y especialmente por las piraterías de muchas marcas.

Estos factores le han restado competitividad y han creado inestabilidad en las empresas del sector. En contraste, en los mercados internacionales, la producción textil colombiana avanzó positivamente con un crecimiento sostenido de sus exportaciones en 1992 y 1993. Desde 1980, año en que el gobierno hizo una apertura de aduanas que coincidió con una recesión de la economía mundial, la industria textil se encontró en medio de una seria crisis que obligó a iniciar un programa de modernización de sus procesos productivos y administrativos, con grandes inversiones, y una importante reducción de costos para enfrentar decididamente la competencia internacional. En 1992 se suprimieron los controles aduaneros y se provocó un cambio radical en el panorama de la competencia internacional, obligando a las empresas del sector a continuar con la modernización y reconversión industrial para elevar sus niveles de productividad, calidad y competitividad con la finalidad de hacer frente a las exigencias de la globalización de los mercados. En resumen, las dificultades del sector textil provienen de tres hechos principalmente, la recesión, el conflicto armado y los problemas estructurales. El futuro del sector textil no está muy definido, dado que las dificultades por las que está atravesando son consecuencia en gran medida de la situación de la economía en general.

3.3.1 Oferta Local. La producción y comercialización de la industria textil está representada principalmente por hilados y tejidos de algodón, hilados y tejidos sintéticos y tejidos de punto, así como las confecciones de ropa de cama, de mesa y tapetes.

Este tradicional subsector, que en 1991 ocupaba por su producción el tercer lugar entre los subsectores industriales, ha venido creciendo menos que el promedio de la industria, de tal forma que en 1997 ocupaba un cuarto lugar.

La producción nacional se centra en dos centros Medellín y Bogotá. La producción en estas dos ciudades difiere: Medellín produce principalmente tejido plano y tejido de algodón, y Bogotá se centra en la fibra sintética y el género de punto, el sintético y denominado No tejidos derivado de la evolución de la industria textil en Colombia, que ve como alternativa concentrarse en la producción de materia prima para comercio local e internacional, esto se ve reflejado directamente en la diversidad de productos comercializados por Comertex, quienes generan otras opciones que le permitan no quedar rezagados en la historia, de lo contrario salir avante con nuevas líneas complementarias al producto ya ofrecido, se aumentan las líneas y por consiguiente se alcanza mayor cobertura en el mercado.

3.3.2 Demanda Local. Colombia en extensión es un gran país, con más de un millón de kilómetros cuadrados. Su número de habitantes estimado para el 2004 es de 42.310.775, con una densidad demográfica de 35,6 habitantes por kilómetro cuadrado. La tasa de crecimiento es de 1,8%, y la población es mayoritariamente urbana: más del 70% de los colombianos viven en las grandes ciudades que son Bogotá, Medellín, Cali, Barranquilla, Cartagena, Bucaramanga y Cúcuta.

Para la mayoría de las empresas textiles colombianas el principal cliente es la demanda nacional. Su contracción a mediados de 2001, provocada por la situación general del país, ha agravado la crisis del sector, sobre todo al recordar que esta contracción se dio en el período de mayor ventas, el segundo semestre del año. Además el subsector de confecciones también se

encuentra en crisis y tiene un grave problema con las imitaciones provenientes del exterior. De forma que la venta directa al público y la venta de materia prima y productos terminados está agravando la situación del sector textil.

3.3.3 Comercio Exterior. A nivel internacional los competidores más temidos son los orientales, ya que con su alta tecnología y sus fuertes devaluaciones, mayores que las sur-americanas, tienen gran poder de venta. Nacionalmente las empresas punteras se pisan en alguna gama de productos, pero cada una ha tendido a la especialización destacando en una línea.

Así pues, la industria textil colombiana no solamente crece pobremente, sino que cada vez depende más de insumos importados. En este proceso jugó un papel importante lo sucedido con el algodón. En 1991 se producían 140,000 toneladas de algodón, de las cuales 92,000 eran consumidas por la industria textil del país y el resto se exportaba, el consumo textil ha disminuido a 76,000 toneladas, de las cuales sólo 35,000 son producidas en Colombia y el resto ingresa como importación.

3.3.4 Estado. El gobierno y sus regulaciones como marco de toda acción Nacional ha sido el que ha marcado y propiciado cada uno de los altibajos del sector Textil y mas aun su fuerte influencia en el sector comercial, es evidente la urgencia de mejorar los niveles de estabilidad y disminución en los niveles de violencia, para lograr que el país sea atractivo para los inversionistas extranjeros y para que los diferentes agentes que afectan la industria le apuesten en aras de mayor progreso y desarrollo.

Unido a lo anterior se requiere que el Estado se interese aún más por esta industria en la región y mejore los factores que del Gobierno dependen a nivel local, tales como más inversión en infraestructura con un mejoramiento

de carreteras, vías fluviales, aeropuerto internacional en la ciudad y telecomunicaciones, entre otros. Y a nivel nacional apoyo en cuestiones como reformas adecuadas (es el caso de la reforma laboral), regulación del comercio exterior, mayor eficiencia de las aduanas, promoción de alianzas y acuerdos estratégicos, un mayor apoyo del gobierno al sector algodonero, incentivos para el sector, control del contrabando, etc., para con todo esto mejorar la calidad de vida, con menos pobreza, más trabajo, más ingresos per cápita, más desarrollo y más actividad económica interna.

3.3.5 Factor Humano. El sector textil es una de los campos más importantes en Colombia en cuanto a generación de empleos y divisas, la mayoría de sus etapas son de producción nacional; esta satisface la mayoría del mercado interno y además tienen una creciente tasa de apertura exportadora³⁴, actualmente emplea a 65.000 personas en trabajos directos e indirectos³⁵. Esta cifra ha venido disminuyendo por la crisis actual que ha generado reestructuraciones, cierres y fusiones además de la renovación de equipos. En 1998 este sector empleaba a 85.000 personas.

Este descenso fue causado por la situación económica en general que ha provocado el cierre de algunas empresas del sector y la nueva tecnología que ha ido reduciendo personal, además en el sector comercio hay varias zonas a las que ya no se puede viajar y comercializar porque atraviesan graves problemas de orden publico.

La flexibilidad laboral en Colombia es muy limitada. La Ley 50 protege al trabajador y esto limita la autonomía del empresario ya que representa dificultades legislativas y económicas para reducir el personal de las empresas. Las exigencias de garantías para el colaborador cierra toda vía

³⁴ Ibid.

³⁵ Ibid.

en donde es mejor declararse en quiebra y cerrar por completo a realizar una organizada reestructuración. Las empresas más antiguas son las que tienen mayores problemas con este tema, ya que existía un acuerdo que obliga a las firmas a pagar durante ocho años la mensualidad a los trabajadores jubilados y depositar en una reserva otra cantidad de dinero para seguro de esos retirados.

Pero estas garantías que los empresarios denominan como limitantes hacen parte de una nueva mirada administrativa, que llegaron así como llegó a tecnología en maquinaria a Colombia, lamentablemente aún en la empresa Colombiana no se le visualiza como una inversión si no como un obstáculo, es por esto que surgen nuevas formas de contratación por outsourcing o la formación de Cooperativas de trabajo Asociado que han nacido como nuevas opciones de las compañías para holgarse un poco de las exigencias laborales en la reglamentación colombiana.

Respecto al nivel de formación de los trabajadores las exigencias de la mano de obra por parte de las empresas siguen siendo altas en conocimientos técnicos. La educación textil disponible en Colombia se da en dos centros de educación formal y la ofrecida por el SENA, este se considera otro punto preponderante para no sucumbir en el mercado internacional.

3.4 COMERTEX Y SU UBICACIÓN EN LO NACIONAL Y LOCAL

Las Comercializadoras Internacionales proveen asistencia a compañías nacionales y extranjeras que desean explorar la posibilidad de establecer alianzas estratégicas, contactar industrias, hacer negocios o exportar sus productos al mundo, contando con una guía profesional y confiable; buscando así asegurar el éxito comercial de las compañías que representan.

“Más que asesores o representantes, actúan como una extensión de las empresas, planeando, investigando, innovando e implementando todo el proceso de venta del producto ya sea para el mercado nacional o el extranjero”³⁶.

De la mano al sector textil del que ya se ha hablado esta la comercialización, donde Comertex se ubica como parte de la cadena textil en Colombia, con génesis en tierras Santandereanas, una ciudad que no tiene su fuerte en fabricación de textiles pero su posición dentro del eje vial de la cordillera Oriental ha favorecido que la ciudad se convierta en un importante centro comercial y de reciente desarrollo industrial. Por un largo tiempo contó con excelentes vías de acceso y con obligado paso de comerciantes grandes y pequeños que convertían a Bucaramanga en Puerto sin tener mar, hoy aunque no se cuentan con estos beneficios Comertex ha logrado mantenerse como empresa líder en comercio Textil.

Comertex desde el año 2001 está ubicada como la Comercializadora Textil numero uno en Colombia, para gran sorpresa del gremio textil y comercial su sede principal esta ubicada en Bucaramanga-Santander desde donde se coordinan todas las operaciones a nivel nacional e internacional, lugar donde nació y se solidificó, por lo tanto el grueso de su personal y directivos son de tierra Santandereana, lo que ha repercutido para el departamento en más de 400 empleos directos e indirectos a 2005 contando en este la acción dinamizadora con otras empresas Santandereanas que soportan su labor tales como Transportadoras, fabricantes y cooperativas, y en el resto de país también se tiene igual impacto con cerca de 250 empleos directos e indirectos.

³⁶ CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Mesas sectoriales textil y confección. Bucaramanga. 2005 Disponible en versión HTML en: www.camaradirecta.com.> [Consulta: 3 dic. 2005].

En los inicios Comertex Bucaramanga se asomaba como una empresa regular en el sector del comercio textil, para el 2005 ha alcanzado grandes logros y se puede decir que no cuenta con grandes competidores en la ciudad, sus homólogos se han adherido o se han visto impulsados por la dinámica de Comertex, pero no representan amenaza para ésta. La compañía cuenta con un mayor reconocimiento en tierras santandereanas ya que es en Bucaramanga y Cúcuta que ha hecho mayor presencia además de que la mayoría de los almacenes puntos de ventas están ubicada en estas ciudades y esto hace que esté vigente y reconocido.

Como estrategia de mercadeo se ha visto la necesidad de ampliar su producto al mercado y la población, hoy Comertex S.A. mantiene lo que ha denominado Línea de gama alta, gama media y gama baja enfocado a población de estrato 1 que ya poseen algún poder de adquisición hasta el estrato 6. Es decir, Comertex es una comercializadora reconocida en todos los estratos del país, variadas marcas, materiales y diseños se desglosan hoy en la ardua tarea de mantenerse en un mercado totalmente globalizado y sin garantías.

Comertex se prepara de frente a la política de apertura y fortalece su equipo de Comercio Exterior, con el fin de barajar y hacer provecho de la oportunidad de ampliar el negocio a nivel internacional; proveedores y clientes de otros países logran conocer a Comertex, como líderes en la logística comercial de productos nacionales e importados. Los países de destino son los EE UU en casi el 50%, y la comunidad andina, coincidiendo la procedencia del producto con los países con los que se exporta.

Comertex como comercializadora líder en el departamento participa en varias mesas sectoriales organizadas en Bucaramanga y el resto del país, entre estas la de algodón de la Cámara de Comercio y la de Textiles y Confección,

además de esto es miembro activo de FENALCO Santander como organización de gremios empresariales en busca de mejores oportunidades de crecimiento para el departamento de Santander, además se destaca el espíritu solidario de estos empresarios Santandereanos que se apoyan entre si y se han unido para fortalecer el departamento en el ámbito de producción, comercio y servicios.

A toda esta gestión se suma las acciones emprendidas desde el gremio de empresas privadas de la Asociación Nacional de Industriales ANDI, que como grupo organizado, asesora, actualiza y coordina programas de fortalecimiento gremial y de impacto para la sociedad; allí participa Comertex S.A. como ente activo en todo lo concerniente a potenciar sus activos y mejorar la calidad de vida de sus colaboradores y de la comunidad en sí.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 COMERTEX S.A.: MODELO DE EVOLUCIÓN

Es importante aclarar, que si bien es cierto el componente principal de éste proceso de intervención es compartir la experiencia y un aporte al Trabajo Social Organizacional, que seguramente podrá ser aplicada en cualquier organización, éste proyecto está bajo la dirección y desarrollo de la Empresa Comertex S.A., por el cual se hace necesario realizar una breve descripción institucional y posteriormente de la población para comprender el desarrollo del proceso llevado a cabo y su aplicación según la particularidad presentada.

4.1.1 Reseña Histórica de Comertex S.A.³⁷: El 7 de noviembre de 1.974 fue fundada en la ciudad de Bucaramanga la que hoy es una de las mejores empresas distribuidoras de productos textiles de Colombia. El surgimiento de esta empresa se vio motivado por la necesidad que percibieron sus creadores de fortalecer uno de los sectores más ricos de la economía de nuestro país, visualizando en Santander nuestro departamento una de las mejores plazas para aprovechar esta oportunidad.

La ubicación geográfica del departamento y la pujanza del pueblo Santandereano son dos de las principales razones por las que Comertex s.a. sigue comprometido con el crecimiento de este sector industrial.

Hoy día Comertex es una empresa consolidada con un grupo de empresas familiares que se fusionaron hacia el año 2004, en las ciudades de Bogotá, Cali y Pereira.

³⁷ COMERTEX S.A. Manual de inducción. Actualización marzo de 2005.

En la ciudad de Bogotá se encontraba la empresa Iboma constituida el 11 de marzo de 1977, denominada Botero Machado Limitada. Esta fue trasformada al tipo de anónima el 21 de diciembre de 1995; quedando Iboma S.A. con el objeto social de adquirir, exportar, importar, fabricar, transformar, distribuir y vender toda clase de insumos y productos textiles, entre otros. Iboma fue absorbida en virtud de la fusión de la sociedad Entrehogar S.A. el 3 de diciembre de 2004. Entrehogar es una empresa del grupo constituida el 12 de junio de 1992, con el objeto social de adquirir, exportar, importar, fabricar, transformar, distribuir y vender toda clase de insumos y productos textiles, entre otros.

En la ciudad de Pereira se encontraba la empresa Perlatex constituida el 30 de agosto de 1988, denominada Limitada. Esta fue trasformada al tipo de anónima; quedando Perlatex S.A. con el objeto social de adquirir, exportar, importar, fabricar, transformar, distribuir y vender toda clase de insumos y productos textiles, entre otros.

En la ciudad de Cali se encontraba la empresa Fabricali constituida el 31 de mayo de 1991, denominada Limitada. Esta fue trasformada al tipo de anónima el 23 de Octubre de 2002; quedando Fabricali S.A. con el objeto social de compra, venta y transformación de mercancías, como textiles, calzado, confecciones e insumos para la confección de todas sus líneas, la importación y distribución de ellas, como también la exportación de dichas mercancías además de adquirir, exportar, importar, fabricar, transformar, distribuir y vender toda clase de insumos y productos textiles, entre otros.

En sus inicios COMERTEX funcionó únicamente con la línea de TEJIDO PLANO, cuyo único proveedor era Fabricato. En el año de 1990 se introdujo la línea de NO TEJIDOS. En 1993 tras el crecimiento acelerado de la empresa, es introducida una tercera línea la cual se denomina LÍNEA

HOGAR, diversificando de esta manera los productos que ofrece con el fin de abarcar más mercados y ser más competitivos.

El 27 de diciembre de este mismo año, la organización se transforma al tipo de anónimas quedando bajo la denominación social de COMERTEX BUCARAMANGA S.A. Finalmente el 4 de enero de 1997 cambia de razón social a COMERTEX S.A., nombre con el que se conoce hoy en día a la organización. En este mismo año la empresa permite el ingreso de la línea TEJIDO DE PUNTO.

En mayo del año 2000 incursiona la compañía con la línea de FRANQUICIAS, y en el año de 2002 se desarrolla el área de COMERCIO EXTERIOR y finalmente en el año 2003 ingresa a la línea Hogar los procesos de CONFECCIÓN NACIONAL y se separa esta línea de CALZADO quedando cada una independiente.

Hacia el año de 2003, se realizó una fusión entre las diferentes filiales de Comertex en las demás ciudades del país, quedando como sede principal la ubicada en Bucaramanga.

Hacia finales del año 2005, ingresa a la compañía una nueva línea; INSUMOS Y LICITACIONES con el fin de brindar al cliente todos los materiales requeridos en su proceso productivo, tales como: algodones, hilos, hilazas, y demás; las licitaciones cuyo objeto dispone el cumplimiento de las reglas y principios que rigen los contratos de las entidades estatales y las cuales Comertex satisface necesidades colectivas en forma general, permanente y continua, bajo la dirección, regulación y control del Estado, así como aquellos mediante los cuales el Estado busca preservar el orden y asegurar el cumplimiento de sus fines.

Con estas, son 7 las líneas en las que se especializa COMERTEX S.A., con el objeto social de adquirir, exportar, importar, fabricar, transformar, distribuir y vender toda clase de insumos y productos textiles.

En la actualidad Comertex S.A. Girón cuenta con una infraestructura moderna ubicada en la zona industrial en la que funcionan sus líneas comerciales, departamento administrativo y su centro de distribución logístico. En esta nueva sede los productos de las líneas son almacenados en una gran bodega con el fin de brindar a sus clientes mayor confiabilidad y un manejo seguro de sus productos. Además posee en los principales puntos comerciales de la ciudad almacenes donde funcionan sus siete líneas, logrando así satisfacer la gran demanda generada en el sector.

A través del funcionamiento y ubicación de sus puntos de venta al público ha logrado no solo posicionarse en el mercado, sino abarcar también el segmento de compradores al detal.

4.1.2 Rumbo Corporativo³⁸. Se presenta aquí las directrices de la filosofía Comertex, contenidas en la Misión y Visión de la compañía, las cuales son socializadas y reconocidas por todos los miembros de la compañía.

Misión: Somos una organización que realiza actividades productivas y rentables que apunten a la satisfacción de necesidades básicas, facilitando el desarrollo de nuestros colaboradores, superando las expectativas de nuestros clientes y proveedores, respondiendo a los objetivos de los accionistas y contribuyendo al mejoramiento de la calidad de vida de la sociedad.

³⁸ *Ibíd.* p. 8

Visión: En el año 2008 continuaremos siendo protagonistas en la comercialización de productos textiles en Colombia y en el 2010 seremos protagonistas en el mercado internacional, brindando a proveedores y clientes una infraestructura moderna para la comercialización de sus productos y servicios.

4.2 POLÍTICA SOCIAL³⁹

El deseo de satisfacer complejas e ineludibles necesidades humanas ha reclamado siempre la existencia de una estructura organizacional que responda a las expectativas y derechos de sus trabajadores y de todos los sectores de la comunidad con los cuales esta tiene relación.

Comertex S.A. busca un objetivo común en su naturaleza social de compromiso con su entorno quien ha sido parte fundamental en su posicionamiento en el mercado.

Su compromiso interno con sus colaboradores es responder a sus expectativas y objetivos que son complementarios a los de la Compañía, Comertex respalda su compromiso remunerando en forma justa su trabajo; brindando buenas condiciones de trabajo con el apoyo de su equipo de recurso humano que vela por el bienestar del colaborador; un programa de salud ocupacional en la planeación, organización, ejecución y evaluación de actividades de Medicina Preventiva, Medicina del Trabajo, Higiene y Seguridad Industrial, tendientes a preservar mantener y mejorar la salud individual y colectiva de los trabajadores; programas con las familias de los empleados para fortalecer la unión familiar de la empresa y programas de

³⁹ RUEDA, Moreno Fabiola Andrea. Política Social Comertex S.A. EN: Manual de Inducción Comertex S.A. Bucaramanga: s.n., 2004. p. 56.

capacitación y formación personal en busca del mejoramiento continuo a través del Desarrollo Humano.

La relación externa parte de considerar a la sociedad no como un ente aislado sino un como grupo de personas con expectativas propias a los cuales Comertex S.A. debe responder, estos se ubican como grupos de interés para la compañía y sobre los cuales van dirigidas sus acciones, es su tarea el suministrar posibilidades de empleo, proteger el medio ambiente en el cual está inmerso y no ser causantes de su contaminación visual y auditiva, garantizar productos y procesos de excelente calidad y mantener una relación de respeto y confianza con los proveedores y acreedores, siendo promotores de la justicia en el comercio y en sus prácticas comerciales.

4.3 VALORES CORPORATIVOS⁴⁰

Realización personal y profesional: Las empresas y el grupo en general deben servir de mecanismo para que las personas vinculadas a la organización sean personas íntegras tanto en sus hogares, lugar de trabajo como en la calle. Abrir posibilidades de ascenso hasta donde sea posible, así como también, capacitación que lleve a la persona a tener un mejor desempeño en su actividad laboral

Unión y compromiso: Fue la voluntad de los fundadores, y la mayor fortaleza del grupo, la unión férrea de los socios. Queremos que esa unión sea también de todas las empresas y sus integrantes en una sola unidad que se vuelva imposible de vencer. Se requiere un compromiso verdadero de todos

⁴⁰COMERTEX S.A. Op. Cit., p. 22.

para con la misión, visión, valores, presupuestos, estrategias y demás políticas que conllevan al crecimiento y fortalecimiento del grupo en general.

Responsabilidad social: Tomado como aspecto a tratar, las empresas deben cumplir a cabalidad con las obligaciones que tiene para la sociedad, brindando espacios seguros y agradables para sus colaboradores, generando empleo, con el pago de impuestos nacionales, municipales y demás obligaciones emanadas de la actividad propia de cada negocio.

Respetada y respetable: Queremos una organización de empuje y dinámica enmarcada siempre en la ética y la honestidad, para generar esto en todas las personas que tenga algún vínculo con el grupo como los socios, empleados, proveedores, etc. Proyectando una imagen de respeto y respetabilidad a toda prueba.

Liderazgo: Queremos empresas con dinamismo, en donde se busque siempre ser mejores donde el empuje y la responsabilidad lleve a vencer retos cada vez más grandes y mayores.

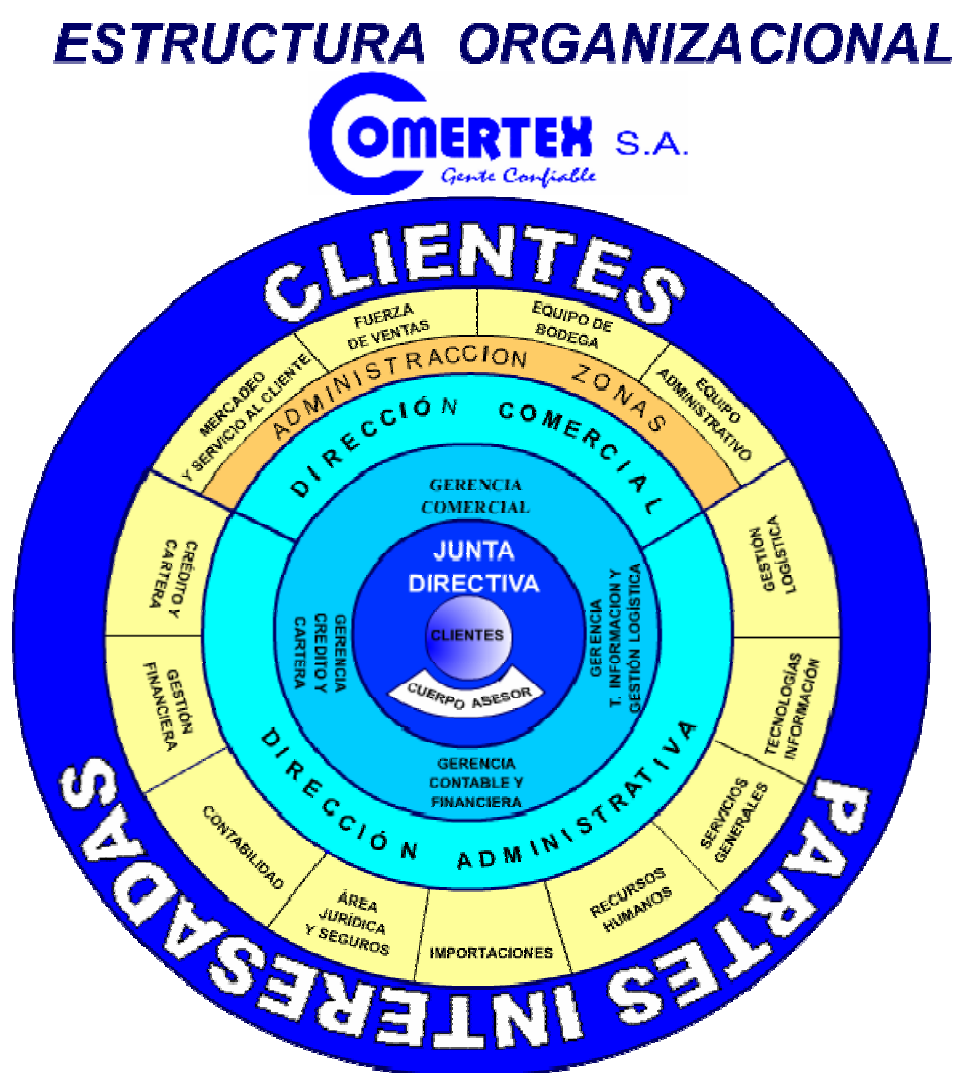
Servicio: Servir, sin perjudicar a las empresas para satisfacer el conjunto de beneficios que espera el cliente. Queremos distinguirnos con un servicio cálido y amable.

Confiable: Nunca debemos incumplir lo pactado o comprometernos con los que no somos capaces de alcanzar. Tenemos que ser " Gente Confiable " con principios éticos a toda prueba.

4.4 ORGANIGRAMA COMERTEX S.A.

Este organigrama visualiza la organización como un sistema sin jerarquías donde se refleja el enfoque sistémico como reto corporativo y como cultura organizacional.

Figura No. 4. Organigrama Sistémico Comertex S.A.



Fuente: Manual de Inducción Comertex S.A., 2004

4.5 GERENCIA DEL TALENTO HUMANO EN COMERTEX

El Área de Recursos Humanos, se conformó desde hace 4 años con un propósito más operativo y de administración de personal ya que justo en esa fecha empezó a crecer desmesuradamente la empresa y no se contaba con un área de apoyo en este campo, surge entonces el departamento como una respuesta a una problemática que emerge por un crecimiento no planificado de la compañía.

Es necesario aclarar que desde la constitución del área se plantearon unas políticas que regirían el funcionamiento del mismo, políticas que enfatizan mas en funciones técnicas concerniente a pagos de nomina, selección de personal, y actividades reglamentarias como exámenes periódicos contenidas en el programa de Salud Ocupacional.

En el año 2004 se inician varios programas que apuntan al bienestar del colaborador y que por supuesto se enmarca en las necesidades de la Empresa, el proyecto Integración Familia – Empresa que aporta e intensifica el trabajo motivacional de los colaboradores, es una de las intenciones del área que se puede reforzar para obtener mayor impacto en la motivación, además de que responde implícitamente a un objetivo comercial como lo es el que la compañía se de a conocer en la región, debido a que al ser conocida en detalle por los familiares estos se convierten en multiplicadores de la información con sus allegados y conocidos.

El área de Recursos Humanos maneja desde Bucaramanga todas las sucursales, son cerca de 326 empleados entre contratos directos e indirectos, esta área esta conformada por cuatro personas que hacen del área un equipo interdisciplinario y dinámico en la Gerencia del Talento Humano.

Figura No. 5. Equipo Recursos Humanos Comertex S.A.



Elaborado por: RUEDA, Moreno Fabiola Andrea, 2006.

El equipo de Recursos Humanos tiene a su cargo parte operativa de personal correspondiente a afiliaciones, pagos de aportes, contrataciones, nomina, liquidaciones, dotación, elaboración de certificados, entre otras, todo esto está a cargo del auxiliar administrativo quien desempeña estas funciones con revisión de la directora de Recursos Humanos; Trabajo Social con el apoyo de Psicología se encargan de los programas de Bienestar del colaborador como capacitación y formación, Integración Familia-Empresa, Salud Ocupacional, actividades para el mejoramiento del clima laboral, atención individual y atención a familias entre otros, además que cumplen un rol en cada una de las áreas organizacionales como son inscripción de candidatos, selección y mantenimiento, todo esto en equipo con la directora del área.

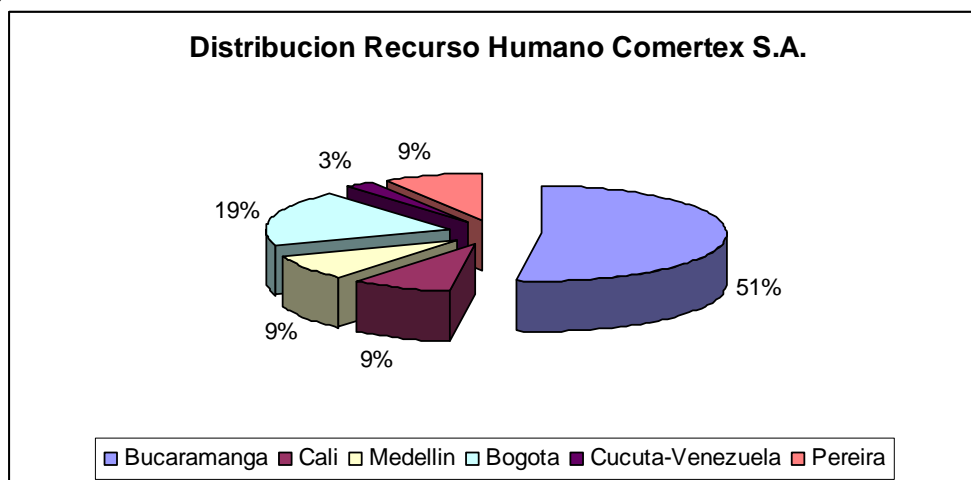
4.5.1 Misión del Área de Recursos Humanos: Promover procesos de Desarrollo y Conservación de su Talento Humano, buscando la integración de los objetivos personales y organizacionales a fin de contribuir al sostenimiento y crecimiento de la empresa.

4.5.2 Visión del Área de Recursos Humanos: Posesionarse como un área relevante en la compañía y en el nivel directivo desarrollando alternativas estratégicas para el desarrollo de la organización y la persona operando de manera efectiva en cada uno de los procesos de la entidad de manera transversal a través de su participación en la toma de decisiones y la asesoría a la compañía garantizando un recurso humano de calidad tanto técnica como humana que garanticen altos niveles de liderazgo participativo para la consolidación de las ventajas competitivas de la organización.

4.6 DESCRIPCION Y CARACTERIZACION DE LA GRAN FAMILIA COMERTEX, COLABORADORES Y SUS FAMILIAS

Los programas que lidera el Área de Recursos Humanos Comertex son de cobertura Nacional, esporádicamente unos de los del equipo de Recurso Humano viaja a las ciudades para realizar la atención control y seguimiento de los programas; cerca de 326 colaboradores de Comertex a nivel nacional entre personas contratadas directamente por Comertex y el 60% que prestan servicios a la compañía por medio de una Cooperativa de Trabajo Asociado. Todos los colaboradores hacen parte relevante del sistema, aproximadamente 980 personas que hacen parte de la gran Familia Comertex y que se ven favorecidos con los servicios y programas de Comertex.

Figura 6. Distribución Recurso Humano Comertex S.A.



Fuente: Informe Social Comertex S.A. 2005, Resultado de las visitas familiares durante el 2004 y primer semestre del 2005.

El 80% de las familias Comertex se encuentran en estratos dos y tres con un 3% que están en el estrato uno, la mayoría de ellas tienen sus necesidades básicas medianamente satisfechas y muchas de estas familias subsisten solo con los ingresos de Comertex. El área de Recursos Humanos cuenta con varios datos sociodemográficos de sus colaboradores gracias a las visitas familiares; en cuanto a nivel de escolaridad solo se cuentan con 11 casos de personas que aún no han terminado su bachillerato.

Comertex se caracteriza por su dinámica cultura de formación y capacitación, anualmente se cumple un estricto cronograma de capacitación que aporta al desarrollo humano del colaborador y son fuerte complemento al rendimiento del mismo, estos planes de formación son contratados por la compañía y/o prestada por convenios con el SENA y FENALCO, además de las que están contenidas en el plan de seguridad brindadas por la aseguradora de Riesgos SURATEP.

Todos estos programas han surgido de necesidades propias de la realidad Comertex y se han desarrollado en miras de fortalecer falencia técnicas y

humanas del Recurso Humano; como resultado de esto se percibe aceptabilidad a estos, la acogida y participación de la que hemos denominado Familia Comertex, es positiva oscila siempre entre el 95% y 100% de participación.

4.7 SECTOR DE INFLUENCIA COMERTEX S.A.

Como sector de influencia inmediata del colaborador y por consiguiente de la Empresa, se reconocen las familias de los colaboradores Comertex, en promedio tres personas familiares por colaborador contando entre ellos padres, hermanos, cónyuges e hijos sobre los que se tiene influencia directa, familias que cuentan dentro de sus ingresos el salario de Comertex y además cuentan con beneficios directos de la empresa de su familiar y están en constante comunicación con la compañía.

La familia de los colaboradores Comertex son campo de intervención y pioneros en los programas de acercamiento con la compañía, por lo tanto prioridad en las acciones sociales que emprenda la empresa, a nivel nacional 326 personas trabajando en las diferentes áreas de la compañía, que en promedio de 3 a 4 familiares por colaborador representa cerca de 1000 personas a las que Comertex les plantea expectativas y posibilidades de desarrollo humano partiendo de sus padres, hermanos e hijos que están laborando con Comertex; se ve la familia como radio de acción inmediato y sobre quienes recae gran parte de la Responsabilidad Social Empresarial.

Por otra parte ha sido la comunidad Santandereana, la más favorecida por contar con la sede principal en Girón con 157 colaboradores quienes se benefician directamente de Comertex S.A. o a través de sus empresas aliadas, gremios y organizaciones con las que realiza diversas acciones

encaminadas a contribuir con el desarrollo social y efectúa aportes en apoyo al desarrollo regional. En su ejecución, se benefician de esta gestión varios campos como Educación, Recreación y Cultura, Alimentación, Niñez y Juventud y Población vulnerable entre otros; representados en apoyo a eventos deportivos, hogares de rehabilitación, entre otras contribuciones solidarias y de seguimiento.

5. PROCESO DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL: PLANEACIÓN, EJECUCIÓN Y EVALUACIÓN EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS COMERTEX S.A.

5.1 UBICACIÓN BIBLIOGRÁFICA

Se desarrolla en primer lugar con la fase de investigación y enriquecimiento de bases teóricas. En esta primera fase se desarrolló junto con el director de la práctica un intensivo estudio bibliográfico acerca del Trabajo Social Organizacional que dio luz al desarrollo de la práctica, permitiendo así un enfoque amplio en la intervención que dirija las acciones y el plan de trabajo en algo estratégico organizado y de impacto en la compañía en la que se iba a intervenir, este proceso trasciende a todo el período de práctica en el que siempre hubo acompañamiento y asesoría en cuanto a conceptos teóricos, metodologías y puntos de apoyo.

Durante todo el proceso fue necesaria la argumentación teórica en todos los procesos emprendidos y que aclararon términos tales como Responsabilidad Social, Gerencia estratégica y Desarrollo Humano permitiendo claridad en los conceptos y seguridad de conocimiento en el manejo del tema.

Unido a esto, se desarrolló toda una revisión documental con la que cuenta la compañía, tales como Reglamentos internos, informes sociales, procesos documentados y conocimiento de formatos que permitieron un enfoque más particular y guía de los procedimientos manejados internamente.

5.2 UBICACIÓN POBLACIÓN TRABAJADORA COMERTEX

Durante la experiencia práctica se elaboró una caracterización social de la población Comertex, este trabajo fue propuesto en la planeación como piso fundamental en la elaboración de planes y proyectos del área de Recursos Humanos, los datos se recolectaron gracias a las visitas familiares (ver anexo 1) en la que participó todo el equipo de Recursos Humanos permitiendo tener una perspectiva amplia de la población, sobre la cual se actuaría y dimensionando las características más representativas de las familias Comertex.

Lejos del concepto de estrato social que se le da a cada familia según su ubicación geográfica y condición económica una puntuación. La estudiante y el equipo de recursos humanos, entran en el ejercicio de calificar a cada uno de los colaboradores Comertex tomando en cuenta los niveles de necesidades básicas satisfechas y las características básicas de carencia, vulnerabilidad o existencia de elementos necesarios para tener una calidad de vida, además de la capacidad económica para sostener determinada posición o nivel de vida; esta calificación se vio necesaria ya que los métodos existentes muestran grandes brechas en la población y era necesario detallarlas mas para el caso puntual. Las variables tenidas en cuenta fueron:

- Vivienda: Tenencia, tipo, estrato, tamaño
- Ingresos: Personas a cargo, total ingresos por hogar.
- Entorno: Relación con el entorno.
- Dinámica Familiar: Liderazgo, comunicación, conflictos.
- Educación
- Dotación de la vivienda: Electrodomésticos, Vehículos, Otros.

De acuerdo a estos datos que son los mismos diligenciados en el registro de visita familiar, se da puntuación a cada familia del colaborador con la finalidad de tener una manera organizada de clasificar de acuerdo a necesidades básicas no solo dependiendo de un estrato socioeconómico o de los ingresos, detallando el nivel de vida del grupo familiar, en la caracterización el grupo poblacional que se ve en cada puntuación se describe de la siguiente manera:

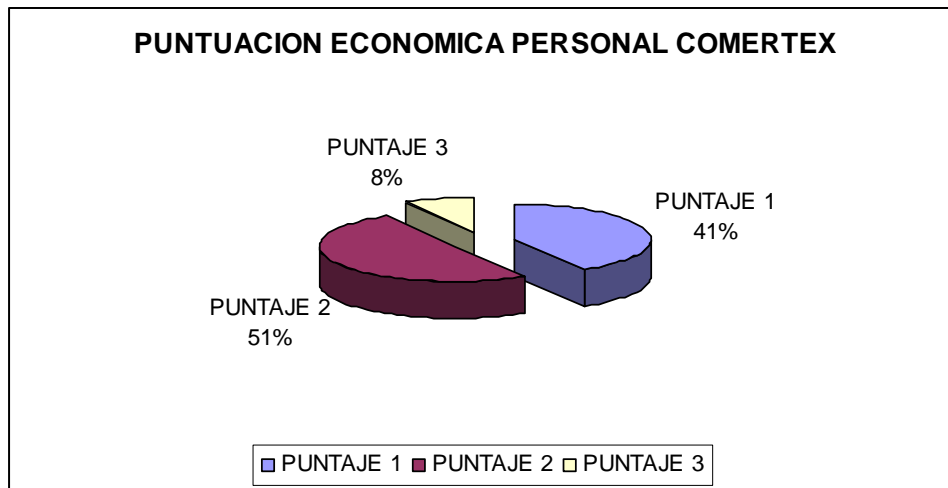
Puntaje 1: Necesidades básicas insatisfechas (alimentación, educación o techo), personas que no cuentan con vivienda propia, su vivienda esta en malas condiciones, presentan niveles de hacinamiento, los ingresos no son lo suficiente para el número de personas a cargo (1 salario mínimo e ingresos informales), la alimentación se ve vulnerada, no han podido invertir en educación, no cuentan con espacios de recreación entre otros.

Puntaje 2: Necesidades básicas medianamente satisfechas, ingresos bajos en relación con el numero de personas a cargo (de 1 a 2 salarios mínimos legal vigentes), algunos cuentan con vivienda propia o lo están pagando, otros viven en arriendo en casa en buenas condiciones o en casa familiares en donde no les representa gastos, tienen muchas deudas para mantener su nivel de vida; han alcanzado algún nivel profesional, los egresos superan algunas veces los ingresos, algunas de las necesidades básicas se ven amenazadas.

Puntaje 3: Necesidades básicas satisfechas, secundarias medianamente satisfechas, ingresos coherentes con sus gastos (de 3 a mas salarios minimos legal vigentes) personas con un nivel de vida en estrato cuatro y cinco y con condiciones de sostenimiento en este nivel, esta puntuación se encuentra en los directivos, donde han superado sus necesidades básicas y muestran holgura en sus ingresos.

Se da como prioridad generar planes de acción direccionadas al puntaje 1 considerados como prioridad y colaboradores que están atravesando graves dificultades económicas y familiares (ver figura 7).

Figura 7. Distribución de la población Comertex según caracterización por puntajes



Fuente: Informe Social Comertex S.A. 2005.

Claramente se aprecia que el grueso de la población puntúa en dos son familias que no dependen únicamente salario de Comertex, aquí encontramos familias nucleares con mas de un ingreso mensual, colaboradores que viven con sus familias y no poseen responsabilidades mayores en el hogar, personas solas que se sostiene con su salario y no tienen personas a cargo, algunos de estos colaboradores se inclinan a uno.

El segundo gran conglomerado está ubicado en el puntaje uno en donde se encuentran los casos de madresolterismo con muy poco apoyo económico del grupo familiar, el grueso de esta población labora en parte operativa como la bodega y oficios varios; sobre ellos se priorizan acciones encaminadas a subirlos de nivel al dos y así mejorar su calidad de vida. El 10% del puntaje tres esta representado por los directivos y algunos representantes de ventas con el más alto nivel de salarios en la compañía.

5.3 UBICACIÓN ESPECÍFICA EN EL ÁREA RECURSOS HUMANOS

La experiencia práctica de Trabajo Social se desarrolló en el segundo semestre de 2004, en la Empresa Comertex S.A., la cual se dedica a la comercialización de textiles, calzado y artículos para el hogar, tiene 32 años en el mercado y actualmente su área de cobertura es Bucaramanga, Bogota, Pereira, Cali, Cúcuta y Medellín, ampliándose internacionalmente con una agencia en Venezuela.

La estudiante abre el espacio de prácticas con la real intención de transformación y de hacer parte del grupo de apoyo profesional en el área de Recursos Humanos, que se conformó desde hace cuatro años con un propósito más operativo y de administración de nómina ya que justo en esa fecha empezó a crecer desmesuradamente; surge entonces el departamento como una respuesta a una problemática que emerge por un crecimiento no planificado de la compañía. Al área se adhirieron otras funciones que darían respuesta a las necesidades latentes del momento, tales eran los programas de Salud ocupacional, Seguridad social, Planes complementarios de Salud, Seguridad social en riesgos profesionales y Salud ocupacional y en cuanto a los programas de formación y desarrollo humano que están dirigidos al manejo técnico y al crecimiento en valores y la potencialización de habilidades sumándole a estos varias actividades de bienestar del colaborador.

Como Misión y Visión del área se exponen administrar el Recurso Humano y Gestionar actividades de Bienestar para el colaborador y como Visión, consolidar un clima laboral favorable para el colaborador y de total correspondencia en el rendimiento y el mejoramiento para la compañía.

Con una mirada crítica y un fuerte propósito de transformación para dejar de un lado la función instrumentalista del área en los procesos que se llevan a cabo en la compañía, la estudiante en práctica presenta varias propuestas que apunta al bienestar del colaborador y que por supuesto se enmarcan en las necesidades de la compañía, varios de ellos que aportan e intensifica el trabajo motivacional de los empleados, siendo estas estrategias en la planeación enmarcado en el propósito de la Responsabilidad Social Empresarial y aportando al objetivo de posicionamiento y fortalecimiento de la compañía en la Región.

Simultáneamente la estudiante en práctica se involucra en otros procesos como apoyo profesional, planificándose inicialmente un proceso de documentación, estudio y análisis de los procedimientos que se estaban desarrollando, sobre los cuales posteriormente se plantearon nuevas propuestas y algunas reformas de mejora en las áreas de Inducción, selección y mantenimiento de personal.

Estos aportes de reforma abarcan desde diseños de nuevos formatos y junto con este la elaboración de protocolos que sugiere nuevas metodologías en el área y brindan las indicaciones de una nueva propuesta en los procesos como el de la visita familiar que se reconoce de suma importancia para el conocimiento del colaborador y como primer acercamiento a las familias de los mismos, dentro de estos esta la propuesta del protocolo de visita familiar (ver anexo 2), además de este se replantean muchos otros procesos ya institucionalizados como el de inducción y reinducción Corporativa; actualización de los análisis y descripción de cargos; y procesos de selección de personal y salud ocupacional.

La finalidad de la intervención fue involucrarse en una Empresa que cuenta con procedimientos que han estado funcionando desde siempre y con una posición crítica y deconstructiva ir en busca de un solo objetivo “el desarrollo

humano” logrando así una gestión de alto impacto y de generación de valor para la compañía; el rol de la practicante fue siempre propositivo y de transformación y/o modificación planteando un nuevo horizonte de hacer las cosas que siempre se han hecho siguiendo paradigmas, implementando nuevas metodologías de trabajo y abriendo nuevos campos de intervención.

5.4 DIAGNÓSTICO INICIAL COMERTEX S.A.

En este momento es importante ofrecer una visión general de la empresa Comertex como una empresa de Familia donde su junta directiva esta compuesta por todos los miembros de la Familia Botero Machado, se parte de sus raíces para aterrizar cómo sus características se ven directamente ligadas a su origen. Este diagnóstico responde a la posición obtenida por la estudiante de Trabajo Social y a un trabajo reflexivo mediante la observación participante. Dentro del proceso de reflexión general realizado se puede deducir como el hecho de que Comertex tenga sus raíces en una asociación familiar, la hace algo ortodoxa en su administración, sin embargo esta observación se hace en una etapa de cambio para la compañía, Comertex en preparación de dar un gran salto de pequeña empresa paternalista y de bajo perfil, al fortalecimiento de una empresa a nivel nacional con ambiciosas perspectivas a nivel internacional, sumándose a la gran ola del mercado internacional y que está trabajando con esfuerzo en una certificación, con grandes proyectos de expansión.

Se reconoce cómo la empresa entra en un período de gran traumatismo con la preparación para la certificación de calidad con la norma ISO 9001 versión 2000, se evidencia un ambiente denso y una fuerte carga laboral, que crearon un clima de tensión entre trabajador y empresa que han llevado a que los colaboradores se desmotiven, la crisis se evidencia tanto en el nivel

operativo como en el directivo, las exigencias del crecimiento y amenaza con largas jornadas laborales, exceso en la carga laboral, algo de incomodidad y el terrible rumor de un recorte de personal, sin lugar a duda es una empresa que demanda del área de Recursos Humanos un fuerte trabajo en diagnóstico en clima laboral para partir en la planeación de actividades de distensión y de mejora, entre muchos otros ejes de trabajo e intervención en la preparación de lo que se denominaría la etapa de pre-modernización Comertex.

Desde el año 2000 el área de Recursos Humanos, se reorganizó y dejó de lado su rol meramente instrumental y operativo, conformándose como área de trabajo en pro del Bienestar del personal, en cabeza de la actual directora del área, se diseñó un programa de trabajo y una perspectiva del área, reorganizando sus procesos y concretando procedimientos propios de la misma. Es así como en el momento de la intervención se cuenta con un área de Recursos Humanos consolidado por procesos específicos y un programa de trabajo sorteando la coyuntura que genera la modernización de una compañía hasta ese momento pequeña y con procesos estacionarios a los que no se le ha dado continuidad y el impacto es el mínimo, que pasa a ser una empresa con procedimientos documentados y estructurados y con una exigente disciplina de mejoramiento continuo.

El profesional de Trabajo Social se proyecta en el equipo de Recurso Humano como refuerzo profesional y de apoyo en el campo de bienestar social, debido a que el resto de los integrantes del área se encontraban colmados de carga laboral operativa, tales como, manejo de la papelería, pago de nominas, manejo de dotación, aportes, llamados de atención, entre otros.

A nivel externo, Comertex S.A, no cuenta con un plan de compensación a la comunidad, aunque se denota un empeño en la Responsabilidad social, no

hace parte del criterio estratégico de la organización, debido al desconocimiento de las ventajas y la trascendencia de las acciones. Desconociendo esta perspectiva, la empresa olvida implícitamente las dimensiones sociales, políticas, económicas, psicológicas, ambientales y con ellas la diversidad de espacios de la comunidad para participar en la vida pública y asociarse en formas alternativas de producción.

Son varios los factores externos que participan implícitamente en la dinámica organizacional; la economía nacional y la entrada del mercado internacional al país, trae efectos de recorte de personal, y los colaboradores que cada vez se sienten mas inconformes con su remuneración por que no le alcanza para suplir sus necesidades, resultando esto como inconformidad y gran agente negativo en el ámbito laboral y personal del colaborador.

Las anteriores situaciones y muchas otras influyen como factor externo en el sistema organizacional y el no dominio de estos factores puede convertirse en algo que reclama una pronta atención, antes de convertirse en irremediables problemáticas, es necesario atenderlas a tiempo sin caer en el error de plantear soluciones de naturaleza paliativas que no trasciendan la relación asistencial y benefactora.

De acuerdo con los anteriores elementos y la situación observada, es inminente que la intervención ha de ser integral y debe ubicarse en varios frentes como lo son gerenciar proyectos encaminados al Desarrollo Humano y en el campo de Bienestar Social y una intervención profesional encaminada a la definición, organización e implementación de programas que tengan en cuenta la comunidad (familia) y el colaborador.

El campo de práctica requiere de un refuerzo en el trabajo con el personal y rediseño en los programas de bienestar, que den resultados de impacto y

atención oportuna al momento vivenciado, es imperante la necesidad de fortalecer el área como dependencia indispensable y de apoyo en el proceso que está viviendo la empresa, instalándose como un agente retroalimentador de la situación y amortiguador de la crisis.

El pronóstico es favorable, pues existe una voluntad gerencial por dirigir acciones que mejoren las condiciones psicosociales en la organización, los escenarios se abrirán y será apoyado por la participación de los miembros de la compañía, la estudiante en práctica es conocedora de la situación de la organización por cuanto se levantará un plan estratégico de acción que de respuesta positiva dentro de los colaboradores Comertex dentro del marco gerencial que se verá en resultados de productividad y calidad para la compañía.

En la siguiente Matriz DOFA se describen de manera puntual las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas como elementos características apreciados en Comertex S.A. y dados para el análisis de la realidad empresarial para dar inicio a la planeación del trabajo.

Tabla 5. Matriz DOFA, Diagnóstico Comertex.

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La actual situación de incertidumbre ante el crecimiento de la empresa y traslado a las nuevas instalaciones se ha convertido en un factor de desmotivación y de gran expectativa para el cliente interno y externo. • Proceso de Salud Ocupacional sin coordinación y basada en la improvisación. • Sobrecarga de funciones por recorte de personal. • Ambiente laboral tenso de resistencia al cambio. • Falta reconocimiento al trabajo de los compañeros. • Inconformidad salarial. • Instalaciones mal distribuidas. • Filantropía y debilidad en el trabajo de Responsabilidad Social • Excesivo trabajo operativo en el área de Recursos Humanos • Administración ortodoxa. • Alta carga laboral y por ende extenuantes jornadas laborales. 	<ul style="list-style-type: none"> • Disposición gerencial en los procesos de mejoramiento • Entidades financieras que soportan los recursos de la compañía. • Legislación nacional vigente que favorece el trabajador. • Mejoramiento de la economía • Apoyo de la ARP y demás instituciones prestadoras de servicios • Servicios de la Caja de Compensación Comfenalco • Visión del cambio en miras de un mejor futuro • Buscar un proceso de renovación y reorganización en los procedimientos • Cultura de formación y capacitación en la compañía • Proyección Internacional • Labor del Área de Recursos Humanos en el fortalecimiento del clima laboral que plantea estrategias de mejora.
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La buena imagen de la empresa a nivel regional I y nacional "Good Will". • Existencia de Recursos Económicos y Tecnológicos • La empresa cuenta con profesionales en cada una de las áreas, que dan una visión especializada a cada caso • La planeación estratégica institucional contempla los puntos de procesos efectivos, satisfacción de las necesidades de los clientes y el de formación de colaboradores. • Respaldo de la Gerencia, y disposición de la junta para emprender nuevos proyectos. • Unión familiar como valor organizacional. • Apertura a nivel internacional • Certificación ISO y BASC • Área de recursos humanos conformada y estructurada y sus programas de bienestar • Empresa organizada con procesos documentados y estructurados • Fuerte participación y disposición de los colaboradores en participar en actividades de mejora. • Cultura de mejoramiento continuo 	<ul style="list-style-type: none"> • La crisis económica y el conflicto social, determina la dinámica de los procesos. • Desestabilidad de la moneda nacional e internacional. • Cambio de las políticas de importaciones • Inconformidad del personal por especulación de recorte de personal <p style="text-align: right; margin-top: 20px;">Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2004</p>

5.4.1 Análisis DOFA. Pasado este proceso de analizar la organización, su administración, dinámica y población en la matriz DOFA, se cruzan los elementos para definir los objetivos; se plantean las estrategias que puedan contribuir a disminuir las amenazas y debilidades con que cuenta la empresa aprovechando sus fortalezas y oportunidades, esto permite priorizar los resultados del cruce para determinar las estrategias más convenientes de intervención profesional.

Se definieron tres aspectos de intervención:

- ✓ Fortalecimiento profesional en el área de provisión, selección de personal e inducción.
- ✓ Fuerte gestión en las áreas de Mantenimiento, conservación y Gerencia del Talento Humano.
- ✓ Intervención de impacto en la comunidad como estrategia de Responsabilidad Social y Desarrollo Humano.

Estos aspectos se convierten en objetivos y se plantean las estrategias de intervención, se definen las acciones estratégicas, metas e indicadores de logro, lo que en el área es denominado la Planeación Estratégica, en esta se encuentra el orden y seguimiento del ejercicio práctico con un enfoque propositivo e innovador, pero siempre teniendo en cuenta el contexto y las necesidades de la empresa y más detalladamente del área de Recursos Humanos, es así como se formula una intervención encaminada a enriquecer y fortalecer el funcionamiento del área renovándolo con nuevas metodologías y conceptos tal como el Desarrollo Humano, garantizando este un excelente escenario de aprendizaje y crecimiento académico y personal de la estudiante en práctica y en beneficio de doble vía a la compañía en el logro de los objetivos planteados.

Seguido a la Planeación, la ejecución donde el estudiante en práctica luego de pensarse el proceso entra en acción y puesta en escena de todos sus conocimientos de frente a la realidad, el estudiante se descubre en los procesos gerenciales del Trabajo Social Organizacional, explotando sus habilidades sociales y afianzando sus competencias profesionales, validando a su vez lo que fue su trabajo inicial de planeación.

Cabe aclarar que durante todo este proceso la evaluación fue transversal y presente en toda la intervención, lo que permitió perfilar las estrategias y operar algunas veces estrategias de contingencia en busca del logro, por último se hace un diagnóstico final que permitirá establecer las recomendaciones para continuar con el programa y acciones de mejoramiento continuo. Para retomar de nuevo esa visión sistémica que en definitiva cabe aquí como explicación de la intervención y paso al ciclo Planeación-Ejecución-Evaluación-Planeación.

5.5 DESCRIPCION DEL PROCESO

Aunque la planeación no se cumplió en un 100%, durante la intervención la estudiante se involucró en una Empresa que cuenta con procedimientos que han estado funcionando desde siempre con una visión crítica y deconstructiva, como se esbozo anteriormente el rol de la practicante fue siempre propositivo y de transformación y/o modificación planteando un nuevo horizonte de hacer las cosas que siempre se han hecho siguiendo paradigmas.

Se trabajó sobre procesos ya creados, en algunos casos, y en propuestas que responden a las políticas y objetivos planteados por el área de Recursos

Humanos y la compañía, no accionando estos como camisa de fuerza más bien como guía del proceso.

La estudiante en práctica enfocó su trabajo en tres áreas de intervención estas son, inscripción de candidatos y selección de talento humano idóneo para la compañía junto al proceso de inducción corporativa y proceso de socialización, complementado con la intervención en conservación y desarrollo tendiente al mantenimiento y conservación del talento humano.

A continuación, las tres áreas de intervención que direccionan la intervención siguiendo una planeación estratégica, de estas se desglosan su respectiva planeación, ejecución y evaluación de resultados y propósitos, entendidos estos como la intención futura y aspiración del interventor que expone lo que considera como situación ideal en la trayectoria del proceso; se finaliza con la descripción detallada de las tareas en el desarrollo de las estrategias.

5.5.1 Selección del Talento Humano. La estudiante se involucró en un área que ya estaba en proceso, con el fin de apoyarlo profesionalmente y participar en todas las actividades tendientes a mejorarlo y fortalecerlo.

El trabajo del estudiante en práctica no se enfatizó en las acciones de selección, estuvo coordinando acciones satélites que apuntaban a la aplicación de una eficiente metodología de selección. La selección del talento humano, constó de tres estrategias que se consideraron clave en el logro del objetivo.

OBJETIVO: Crear y dirigir procesos para seleccionar un conjunto adecuado de candidatos a las vacantes existentes que supere las expectativas de la organización

ESTRATEGIAS: Aplicación de una eficiente metodología de selección de hojas de vida acorde a las necesidades del jefe inmediato, teniendo en cuenta el análisis de cargos perfil ocupacional y humano que se desarrolla junto con la persona que desempeña el cargo (anexo 3), participar de los procesos de selección de personal e implementar la visita familiar como etapa importante en la selección de personal y resaltar la necesidad de realizarla antes de la contratación.

DESCRIPCION DEL PROCESO DE INTERVENCION

- En primer lugar se estudiaron los procedimientos que el área de recurso humano siempre ha llevado, y lectura de los manuales de funciones y perfiles de los cargos.
- Se realiza una reunión del equipo de Recursos Humanos para dividir responsabilidades y unificar metodología, quedando como responsabilidad de la estudiante en práctica la actualización de los cargos del área administrativa de Comertex.
- Los cargos en comertex están estructurados y con perfil definido de acuerdo a las funciones.
- Se imprimen los documentos existentes de manual de funciones y perfil de cargos para actualizarlos junto con las personas que actualmente se desempeñan en el cargo y hacer junto con ellas las modificaciones necesarias, para los cargos que no habían diligenciado el documento se diligencio el formato de Análisis de Cargo y Funciones junto con la persona que lo desempeña.
- Durante reuniones con el equipo de recurso humano se hace un seguimiento al trabajo de actualización de funciones para mayor agilidad y discusiones en la distribución y redistribución de funciones.
- Elaboración de las correcciones de los formatos en el sistema para posterior presentación y revisión en reunión con directora del área de Recurso Humanos.

- Se hace un análisis y revisión de los cargos existentes en Comertex y se replantean varios cargos según función y salario, saliendo como resultado 56 cargos para Comertex a nivel nacional.
- Reunión con el equipo de Recurso Humano (Psicólogo y Directora de Recurso Humano) para revisión, validación, corrección y aprobación.
- Documento aprobado y enviado a junta Directiva.
- Programación de una retroalimentación con los empleados para que conozcan los documentos actualizados y sean así socializadas las funciones y responsabilidades por cargo, y sea también socializado en la inducción de cargo.
- Se inicia todo un proceso para implementar la selección de personal por competencias, partiendo de los documentos actualizados de manual de funciones y perfil de cargo como elemento primordial para un exitoso proceso de selección.
- La estudiante en práctica no se involucró en los procesos de selección de personal que siempre estuvo a cargo del psicólogo de la compañía, su participación fue en la selección grupal para personal de temporada en donde participó dentro del “panel de expertos” además de la coordinación en convocatoria y ubicación del personal según perfil en los almacenes, esto en compañía de la directora de Recursos Humanos.
- Se ve la necesidad que la visita familiar haga parte del proceso de selección, es decir que se realicen visitas al domicilio previo a la contratación para sumar este punto de vista en la decisión y antes de la contratación, etapa que no se cumplió en un 100% debido a casos en que la premura de llenar las vacante deja poco tiempo para desarrollar el proceso completo.
- Luego de un análisis del formato de registro de visita familiar existente y con el objetivo de realizar toda una caracterización de las familias de los empleados Comertex se propone un formato que reúne todos los datos necesarios para desarrollar un completo informe de Visita.

PROYECCIÓN

- Implementar la selección por competencias, garantizando una selección exitosa en personal idóneo para las vacantes.
- Certificar competencias a las personas que ya laboran en la empresa
- Trabajo social más involucrado en el proceso de selección.

Tabla 6. Planeación Selección de Talento Humano

OBJETIVO: Crear y dirigir procesos para seleccionar un conjunto adecuado de candidatos a las vacantes existentes que supere las expectativas de la organización.			
ESTRATEGIA 1: Aplicación de una organizada y acertada metodología de selección de hojas de vida acorde a las necesidades del jefe inmediato, teniendo en cuenta el análisis de cargos, perfil ocupacional y humano.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	AVANCE DE PROCESO Y PROYECCIONES
Estudio del documento de manual de funciones y perfiles de cargo existente.	Revisión completa del documento existente.	Documento de funciones y perfiles de cargo estudiado y analizado.	Total Conocimiento de los documentos existentes hasta el momento.
Verificación de la información para la realización de las correcciones necesarias.	Para la ultima semana de octubre se habrá verificada el 100% de la información.	Todos lo documentos de manual de funciones y perfil de cargos verificados y debidamente actualizados.	El 100% de los documentos de perfil de cargos y responsabilidades del área administrativa actualizados.
Reformulación y aprobación del documento por el equipo de Recursos Humanos.	Finalizando el año 2004 se habrá presentado y aprobado el 100% de los documentos.	Existencia del nuevo documento aprobado y dispuesto a ser aplicado.	100% de los documentos actualizados presentados y aprobados. A partir de este documento iniciar el proceso de selección por competencias, acompañándolo del registro de competencias.
Exposición del instrumento de cargos y perfiles por cargo a los directivos y diligenciamiento del mismo.	Un 100% de los cargos de la empresa con el documento diligenciado.	Conocimiento del instrumento en todas las áreas y diligenciamiento del mismo en enero de 2005.	Directora del área de recurso humano con conocimiento y participación en las actualizaciones. Acompañándolo de reuniones entre directivos para que conozcan el proceso de selección por competencias.
Aplicación del nuevo instrumento en la selección de candidatos siguiendo perfil laboral y humano.	Para el próximo año 2005 un 100% de los nuevos colaboradores seleccionados siguiendo el perfil elaborado.	Personal capacitado para cada cargo y cubriendo las expectativas de la empresa.	Selección de personal siguiendo el perfil de cargo actualizado. Para el año 2005 iniciar a implementar la selección por competencias partiendo de los documentos actualizados y contando con un panel de expertos que participaran en la selección.

Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2004

Tabla 6. Planeación Selección de Talento Humano

OBJETIVO: Crear y dirigir procesos para seleccionar un conjunto adecuado de candidatos a las vacantes existentes que supere las expectativas de la organización.			
ESTRATEGIA 2: Participar de los procesos de selección de personal.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	AVANCE DE PROCESO Y PROYECCIONES
Estudio del instrumento y procedimiento utilizado actualmente para la selección y asignación de personal.	Para la primera semana de octubre se deberá conocer el procedimiento de selección según políticas de la empresa.	Estudiante con total y capacidad para asumir la función de selección de personal.	Se tuvo total conocimiento del proceso de selección ya establecidas en la empresa. Estudiante de Trabajo social totalmente capacitado en el proceso de selección por competencias.
Desarrollo de los procedimientos para selección de personal.	Para octubre de 2004 estará participando del proceso de selección de personal.	Estudiante apoyando los procesos de selección de personal.	Participación en los procesos de selección grupal para las vacantes de vendedoras de mostrador para la temporada de diciembre. Estudiante de Trabajo social haciendo parte del panel de expertos en la selección por competencias participando activamente de esta manera en la selección de personal.

Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2004

Tabla 6. Planeación Selección de Talento Humano

OBJETIVO: Crear y dirigir procesos para seleccionar un conjunto adecuado de candidatos a las vacantes existentes que supere las expectativas de la organización.			
ESTRATEGIA 3: Implementar la visita familiar como etapa importante en la selección de personal y resaltar la necesidad de realizarla antes de la contratación.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	AVANCE DE PROCESO Y PROYECCIONES
Lectura y análisis del formato de visita familiar existente.	Formato de visitas familiares leído y analizado para septiembre de 2004.	Total conocimiento del documento y proceso que se ha desarrollado hasta la actualidad.	Conocimiento del formato de visita familiar utilizado y procedimiento planteado.
Reformulación y aprobación del instrumento.	Instrumento reformulado y adecuado a las necesidades de la organización y aprobado por la directora del departamento de recurso humano a septiembre de 2004.	Existencia del nuevo formato aprobado y dispuesto a ser aplicado	Aplicación del nuevo formato de registro de visita familiar a todas las visitas familiares que se realizaron desde inicio de práctica. Elaborar las correcciones que sean necesarias al formato y que favorezca a una mejor caracterización y estudio de la realidad familiar de los empleados.
Diligenciamiento del instrumento en la entrevistas familiares	Aplicación del instrumento a partir de Septiembre de 2004.	100% de los nuevos empleados Comertex S.A. habiendo pasado por la etapa de visita familiar antes de su contratación.	Se realizó visita familiar a una parte de los empleados antes de la contratación, otros fueron contratados obviando este punto debido a la urgencia de llenar la vacante. Luego de implementar un eficaz proceso de selección por competencias, cumplir con la visita familiar pre-contratación como requisito fundamental para el ingreso a la compañía.

Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2004

5.5.2 Inducción. Debido a la gran rotación que se presenta en Comertex, entre empleados de planta, temporales, practicantes y personal cooperado, se ve la necesidad de fortalecer el área de inducción de personal, la estudiante en práctica entró a coordinar varios de estos procesos, fortaleció el procedimiento, apoyó en documentos y dinamizó el proceso de inducción.

Para esto se planean tres acciones estratégicas, que involucran al nuevo integrante de la empresa y a los familiares de los empleados de Comertex S.A.

OBJETIVO: Crear y dirigir procesos que permita un comprometido involucramiento del nuevo colaborador a la empresa.

ESTRATEGIAS:

- Participar en el diseño del manual de inducción de Comertex S.A.
- Crear y dirigir un completo proceso de inducción que le permita al nuevo colaborador conocer la organización en su integridad; misión, visión, políticas, reseña histórica, etc., todo mediante una metodología dinámica y que permita un verdadero sentido de pertenencia con la empresa.
- Brindar al la familia del colaborador un proceso de inducción para que también conozca generalidades de la empresa donde trabaja su familiar.(inducción a las familias)

DESCRIPCION DEL PROCESO DE INTERVENCION

- Basado en que el área de Recurso Humano de Comertex ya cuenta con unos procedimientos y formatos establecidos en cuanto a la Inducción, la estudiante en práctica inicia un proceso de conocimiento vivencial de éste acompañando los procesos de inducción y estudiando el manual de inducción existente.

- Por solicitud de la dirección del área de Recurso Humano se inicia un trabajo de complementación y rediseño del manual de inducción, revisando el documento y haciéndole los arreglos respectivos.
- El manual de inducción se complementa siguiendo guías suministradas que siguen instrucciones de la norma ISO, y se le adjuntan los ítem que faltaban, dentro de este la estudiante en práctica propone la Política Social ya presentada a los directivos.
- En cuanto al evento como tal de la Inducción Corporativa es asumida por la estudiante en práctica luego de 1 mes de estar en la empresa y desde allí se comienza una prueba piloto de una nueva metodología de taller e interactivo en la inducción grupal, en la actualidad está validada y es aplicada en las inducciones grupales.
- El 100% de los nuevos colaboradores reciben la Inducción Corporativa dentro de los primero 3 días de su contratación, buscándose en lo posible hacer parejas o grupos para inducción.
- Junto con los directivos de las líneas se elabora un cuadro en donde se especifican los ítems a seguir y necesidades en cada una de las inducciones requeridas tales como: inducción de cargo, inducción al producto, inducción de sistemas, inducción de cartera y otros que sean necesarios dentro de la particularidad del cargo.
- En reunión con cada uno de los gerentes y jefes inmediatos se dan las sugerencias en la inducción y se aprueba las exigencias de la inducción, que está a cargo de Recursos Humanos y el encargado del área la inducción de cargo.
- Se diseña un formato de registro de inducción (ver anexo 4). en donde se especifican los diferentes tipos de inducción requeridas para cada cargo, este formato es diligenciado por el colaborador y firmado por cada uno de los responsables de la inducción, este permite un registro, seguimiento y control de este importante momento en la organización.

- Para lograr un mayor compromiso e involucramiento del colaborador se da como estrategia vincular a las Familias a este proceso de inducción.
- La inducción se extiende al ámbito familiar, es por esto que durante la visita familiar se realiza un proceso de inducción corporativo a los familiares donde se le habla de las generalidades de la empresa donde su hijo, padre, esposo y demás labora y pasa la mayor parte de su tiempo.

PROYECCIÓN:

- Iniciar un proceso de reinducción con los empleados Comertex para actualizarlos de los avances de la empresa.
- Implementar una cultura de inducción integral, donde participen todas las áreas, y así poder implementar los procedimientos planteados en todos los cargos con el debido diligenciamiento del formato de registro de inducción.
- Posesionar el proceso de inducción como el fuerte del área de recurso humano como aporte importante en el involucramiento del colaborador y directa vía de información que arrojará favorables resultados en el rendimiento.

Tabla 7: Planeación Inducción

OBJETIVO: Crear y dirigir procesos que permita un comprometido involucramiento del nuevo colaborador a la empresa.			
ESTRATEGIA 1: Participar en el diseño de el manual de inducción de Comertex S.A.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	AVANCE DE PROCESO Y PROYECCIONES
Estudio y análisis del manual existente	Revisión completa del documento existente	Conocimiento del documento.	Total conocimiento del manual existente.
Rediseño del documento.	Trabajo de revisión y corrección con la dirección del departamento de recurso humano en septiembre de 2004.	Documento reformulado.	Estudio de requerimientos de un manual de inducción y reformulación del documento. Realizar las correcciones necesarias, para contar con un manual de inducción corporativo con todos los requerimientos que exige la norma ISO. Y contar con manuales de inducción en cada uno de los campo requeridos(cartera, sistemas, inducciones de cargo)
Presentación y aprobación del manual a los directivos.	Manual de inducción renovado y aprobado	Nuevo manual de inducción de Comertex S.A.	Presentación de las correcciones a la directora del área de recursos humanos. Mediante una reunión del equipo responsable de las inducciones exponer, estudiar y diseñar los manuales.
Aplicación del nuevo manual de inducción Comertex S.A. y socialización con los nuevos colaboradores.	Aplicación del manual para todo proceso de inducción para noviembre de 2004, justo en la temporada de mayor contratación.	100% del nuevo personal y de temporada con la vivencia de la nueva propuesta de inducción antes de iniciar labores.	Aplicación del manual durante el proceso de inducción corporativa con los nuevos colaboradores Comertex. Existencia de un manual de inducción por cada área responsable siguiendo los requerimientos que ya se establecieron para tal fin, aprobados y siendo aplicados cada vez que se requiera, en procesos de inducción y reinducción.

Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2004

Tabla 7. Planeación Inducción

OBJETIVO: Crear y dirigir procesos que permita un comprometido involucramiento del nuevo colaborador a la empresa.			
ESTRATEGIA 2: Crear y dirigir un completo proceso de inducción que le permita al nuevo colaborador conocer la organización en su integridad; misión, visión, políticas, reseña histórica, etc., todo mediante una metodología dinámica y que permita un verdadero sentido de pertenencia con la empresa.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	AVANCE DE PROCESO Y PROYECCIONES
Conocimiento vivencial del actual proceso de inducción.	Asistir como participante a los procesos de inducción realizadas por el encargado.	Conocimiento vivencial del procedimiento utilizado, puntos a tener en cuenta y análisis del mismo.	Se da acompañamiento a dos procesos de inducción tomando atenta nota del proceso de inducción desarrollado y a cargo del psicólogo de la compañía.
Investigación de nuevas metodologías para inducción y reformulación del proceso.	Aplicación prueba piloto a un grupo de nuevos colaboradores en la primera semana de Octubre de 2004.	Propuesta metodológica aplicada a varios grupos de nuevos colaboradores (3 grupos).	Teniendo en cuenta la rotación en la empresa, se denota como un proceso de inducción grupal es más efectivo y permite una mayor interacción con el nuevo colaborador, logrando así recoger expectativas e inquietudes.
Evaluación de la propuesta	Elaboración de propuesta y presentación formal a la directora de recurso humano.	Nueva propuesta metodológica de inducción para el nuevo colaborador de Comertex S.A.	Se aplica una nueva metodología de inducción corporativa grupal que comprobada con pruebas pilotos logra la participación activa del nuevo colaborador. Ampliar la propuesta y mejorarla par la elaboración del documento y final exposición a la directora de Recursos Humanos.
Aplicación de la nueva metodología a todos los grupos de nuevos colaboradores que ingresen a la empresa.	Jornadas de inducción aplicando la nueva metodología, a partir de última semana de octubre de 2004.	100% de nuevos colaboradores con la experiencia de la nueva inducción y con total conocimiento de la organización.	La propuesta de inducción grupal cuenta con algunas limitantes y es efectiva para cuando los nuevos colaboradores superan las 3 personas, el documento propuesta aun no se ha presentado a la dirección. Luego de contar con la propuesta escrita socializarla con las personas responsables de cada una de las inducciones. Se propone Iniciar la metodología de Reinducción grupal con los empleados de Comertex que consiste en tomar la misma metodología de la Inducción y aplicarla en colaboradores que ya están dentro de la empresa y no han vivenciado la experiencia.

Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2004

Tabla 7. Planeación Inducción

OBJETIVO: Crear y dirigir procesos que permita un comprometido involucramiento del nuevo colaborador de la empresa.			
ESTRATEGIA 3: Brindar al la familia del colaborador un proceso de inducción para que también conozca generalidades de la empresa donde trabaja su familiar.(inducción a las familias)			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	AVANCE DE PROCESO Y PROYECCIONES
Durante la visita familiar desarrollar un breve esbozo de lo que es Comertex S.A.	Dedicar un tiempo considerado de la visita a una pequeña inducción de la empresa.	100% de las familias de los nuevos colaboradores con parcial conocimiento de la empresa donde laborará su familiar.	Durante todas las visitas familiares se abre con una inducción de las familias sobre la empresa. Perpetuar el espacio de inducción a familias durante la visita familiar.

Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2004

5.5.3 Mantenimiento y Conservación. Dentro de esta área se encuentran concentrados la mayor parte de la planeación y de los esfuerzos de la estudiante siguiendo un objetivo primordial de la intervención que es el Desarrollo Humano.

Se encuentran contenidas aquí la gestión del día a día que resulto en la práctica, con las que se aportó en la coordinación de procesos que contribuyeron al bienestar social del colaborador dentro de las cuales están, actividades que responden al programa de Salud Ocupacional, procesos instrumentales en el área de Recurso Humano y todas aquellas actividades programadas en fechas especiales (día del amor y la amistad, día de los niños, actividades decembrinas, entre otras) en las cuales se participó desde la coordinación.

OBJETIVOS:

1. Vincular la familia de los empleados de Comertex a todos los procesos de apoyo social y afectivo encaminados a mejorar la calidad de trabajo y compromiso con la actividad cotidiana que demanda el trabajo como compromiso laboral.
2. Coordinar procesos que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del talento humano.

ESTRATEGIAS:

- Lograr acercamiento social con la familia de nuestros colaboradores mediante reconocimiento afectivo.
- Visitas familiares a los empleados antiguos de la empresa y elaboración del mapa sociodemográfico.
- Coordinar y gestionar los procesos necesarios para ejecutar el programa de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial en Comertex S.A.

- Coordinar, gestionar y apoyar en todas las actividades programadas o no que se presenten y estén dirigidas al bienestar de los empleados.

DESCRIPCION DEL PROCESO DE INTERVENCION

OBJETIVO 1

- Resultado de una idea que surge de los directivos se diseña todo un proyecto de integración Familia – Empresa, con la finalidad de acercarse a las realidades familiares de los empleados Comertex.
- Debido a que ha existido una brecha entre Empresa y Familia se inicia con una estrategia de acercamiento inicial aprovechando el mes del amor y la amistad y el aniversario número 30 de la empresa para enviar una tarjeta de saludo y agradecimiento a las familias y por ende un mensaje de expectativa sobre el proyecto de integración Familia-Empresa, que recibe una inmediata respuesta de acercamiento.
- Se pone en marcha la actividad OPEN DAY (ver guía en anexo) como se denomina la primera estrategia de integración, citándose a los familiares a la empresa se le realiza una exposición de las generalidades de la empresa para finalizar en un recorrido por las instalaciones, estas se llevaron a cabo en nueve jornadas de 4 horas los días sábado, de 143 familias citadas asistieron un total de 102 familias, cada familia aproximadamente conformada por 2-3 personas, durante la actividad se realizó un diagnóstico de necesidades, dinámicas de integración y evaluación de la actividad entre otras.
- Se da una preparación a todo el personal de Comertex para que den recibimiento especial a las familias y se logre un estrecho vínculo, además de una especial bienvenida por parte de los directivos de la compañía.
- De cada encuentro con familias se elige democráticamente un representante familiar en total 15 personas una por encuentro que

conforman el grupo de representante familiares Comertex y que participaran en la programación de actividades con familias para el 2005, además que serán un grupo de apoyo en el diseño de estrategias de motivación y bienestar para los colaboradores en este caso sus familiares; con este grupo se hace una reunión bimestralmente.

PROYECCIÓN:

- Implementar el proyecto de integración familia- Empresa con el resto del país para la cual ya se tienen fechas programadas.
- Reunir a los representantes familiares para elaborar la programación con familias para el 2005.
- Citar a los nuevos familiares que hoy hacen parte de la empresa y los que no pudieron asistir, para contar con un 100% de las familias con conocimiento global de la empresa y de las instalaciones.
- Coordinar día integración con todas las familias Comertex en un lugar a campo abierto.
- Gestionar con la EPS y Cajas de compensación brigadas de salud y estilos de vida saludable dirigido a las familias de los empleados Comertex.
- El proceso de visita familiar ya se venía haciendo; se da entonces continuidad a este proceso, partiendo de una actualización en la base de datos y conocimiento de las visitas familiares faltantes.
- Se realiza una programación inicial siguiendo la prioridad indicada por la directora de Recurso Humano: empleados nuevos, personal de bodega, nuevos colaboradores y demás personal Comertex por zona.
- Se realizaron 63 visitas familiares entre nuevos colaboradores, candidatos y empleados antiguos Comertex.

- Para cada visita es necesario redactar un informe de visita familias con detalles de lo observado durante la visita dirigido a la directora de Recurso Humano y Gerente General con copia a la hoja de vida.
- Culminar las visitas familiares de la totalidad de los empleados Comertex, y elaboración de los informes para Gerente General y adjuntar hoja de vida, y continuar con el resto del país.
- Recopilación de los registros de visita familiar, tabulación y posterior elaboración del mapa sociodemográfico.
- Complementar con la visita familiar el proyecto de integración Familia Empresa como estrategia de acercamiento.
- Es necesario enfatizar en el doble objetivo de las visitas familiares; en primer lugar provee de la información necesaria para conocer el ámbito familiar del colaborador y contribuye a la caracterización de las necesidades y elaboración del mapa sociodemográfico y desde otra perspectiva es un espacio de conocimiento mutuo Familia – Empresa

OBJETIVO 2

- Dentro de este objetivo se enfatiza la coordinación y gestión en todas aquellas actividades programadas y gestión del día a día que se realizan para bienestar del colaborador, que se encuentran contenidas en el cronograma del año y están articuladas con diferentes actividades de mejora e impacto en la compañía.
- Se inicia un proceso para la elaboración del Balance Social Comertex para el año 2004 siguiendo los requerimientos de la ANDI, se recolecto parte de la información y se logro plantear la Política que guió la intervención todo el documento.
- Respecto a las actividades programadas para el segundo semestre de 2004 período en que ingresó la estudiante en práctica se participó de actividades entre las cuales se encuentran: actividades recreativas como la Granja Comertex: como actividad de integración entre

empleados y diagnóstico inicial de la población Comertex; obsequios día de las brujas: se coordinó la entrega de dulces a todos los hijos de los empleados a nivel nacional; obsequios navideños: junto con la directora de Recurso Humano se coordinó, gestionó y ejecutó la compra y entrega de los obsequios de los hijos de los empleados a nivel nacional; ceremonia Aniversario Comertex: coordinación de la ceremonia y ofrendas simbólicas por línea, finalizando con las novenas navideñas: como encuentro diario de compartir e integración.

- Se brindó apoyo en la ejecución de las actividades de capacitación programadas y otros tales como exámenes periódicos y reunión de brigadas.
- Dentro del ámbito de Salud Ocupacional se realiza toda la documentación para la legalización de COPASO Comertex período 2005-2007, se realiza la convocatoria de elección de representantes por los empleados, jornada de votación y reunión de COPASO.
- Se hace el levantamiento del panorama de riesgos Comertex, acompañamiento al asesor de la ARP por las instalaciones de la empresa Bucaramanga centro, Bodega Girón y Obra en Zona Industrial, se realizan las recomendaciones necesarias a los empleados en cuanto a video terminales y posturas.
- Se elabora la programación con la ARP de actividades para el 2005 con respecto a Seguridad Industrial.
- Se inicia convocatoria para reforzar las brigadas de emergencia de Comertex.
- En cuanto a programación de actividades para el 2005 se realiza una encuesta de evaluación de las actividades de 2004 y se recolectan necesidades para tener en cuenta en la programación.

PROYECCIÓN:

- Cumplimiento de la programación planeada para el 2005, en cuanto a actividades, especiales.
- Nueva convocatoria a Brigadas para conformar un grupo de emergencias motivado y fortalecido, que sea líder en autogestión.
- Elaboración del informe social completo y envío a la ANDI.
- Constante auditoria en la obra en Girón para garantizar las condiciones adecuadas de trabajo siguiendo las medidas de seguridad industrial.
- Iniciar un sistema organizado de procedimientos enmarcado en la norma ISO para registrar, evaluar y evidenciar toda actividad coordinada y ejecutada por el área de Recurso Humano.

Tabla 8: Planeación Mantenimiento y Conservación. Objetivo 1.

OBJETIVO: Vincular la familia de los empleados de Comertex a todos los procesos de apoyo social y afectivo encaminados a mejorar la calidad de trabajo y compromiso con la actividad cotidiana que demanda el trabajo como compromiso laboral.			
ESTRATEGIA 1: Lograr acercamiento social con la familia de nuestros colaboradores mediante reconocimiento afectivo.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	AVANCE DE PROCESO Y PROYECCIONES
Primer acercamiento a los hogares de los empleados COMERTEX.	Para el mes de septiembre ya haber ejecutado la primera actividad de acercamiento a las familias.(tarjeta saludo amor y amistad)	Primera acción de acercamiento ejecutada, el 100% de las familias de Comertex con la tarjeta y citadas a las actividades de las empresas de su familiares.	Se brindo como primera estrategia de acercamiento una tarjeta alusiva al mes de amor y amistad y 30 años Comertex. Las tarjetas de acercamiento también se llevó a las a otras ciudades pero esta perdió cualquier continuidad, por lo tanto antes de iniciar trabajo con ellos es necesario diseñar un una nueva estrategia de invitación y apertura.
Invitar a las familias a visitar las instalaciones de la empresa y brindarles una breve exposición de la misma.	Entre los meses de octubre y finales de noviembre se desarrollara la actividad OPEN DAY con todas las familias de los 165 empleados de la sede principal (B/manga)	Participación de mas del 80% de los familiares en la actividad de Integración Familia-Empresa	Un 72% del total de los familiares Comertex S.A. asistieron a la actividad Open day en la ciudad de Bucaramanga. Citación de los familiares que estuvieron ausentes en los encuentros que ya se realizaron en Bucaramanga para nivelar el trabajo e iniciación del trabajo con los familiares en las otras ciudades.
Establecimiento de un grupo de apoyo conformado por familiares Comertex que coordinará los eventuales encuentros.	1 Grupo de apoyo coordinando junto con el departamento de recurso humano todas las actividades con familias de los empleados.	Grupo de concejo establecido generando sugerencias y programas de mejora.	15 personas conforman el grupo de representantes familiares apoyando la programación con familias Comertex. Citar a los familiares a la primera reunión de representantes familiares para oficialización del grupo y planeación de las actividades con familias para el 2005.

Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2004

Tabla 8. Planeación Mantenimiento y Conservación. Objetivo 1.

OBJETIVO: Vincular la familia de los empleados de Comertex a todos los procesos de apoyo social y afectivo encaminados a mejorar la calidad de trabajo y compromiso con la actividad cotidiana que demanda el trabajo como compromiso laboral.			
ESTRATEGIA 2: Visitas familiares a los empleados antiguos de la empresa y elaboración del mapa sociodemográfico.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	AVANCE DE PROCESO Y PROYECCIONES
Revisar y actualizar base de datos de la ciudad de Bucaramanga.	Base de datos con direcciones actualizados para la primera semana de septiembre.	Total conocimiento de la población a visitar	Se cuenta con listado de direcciones actualizadas. Incluir dentro de las bases de datos, datos familiares respecto a su familia, como por ejemplo, datos de los hijos, tenencia de la casa y otras que sean requeridas.
Programación de visitas familiares por prioridad.	Programación semanal de visitas familiares mensualmente.	La totalidad de las visitas familiares de los colaboradores Comertex Bucaramanga.	Se hace programación semanal de visitas familiares según prioridad y/o zona.
Recopilación de datos y tabulación para elaboración del mapa sociodemográfico.	Para febrero de 2005 se contara con una caracterización de las familias de los empleados Comertex S.A.	Existencia del primer mapa sociodemográfico Comertex S.A.	Se han realizado visitas familiares a los nuevos colaboradores y antiguos empleados y se tiene recopilada la información, aun no se ha iniciado la elaboración del mapa sociodemográfico. Culminar las visitas familiares para concluir con el mapa sociodemográfico. Es necesario ampliar la fecha de terminación de las visitas familiares, ya que este pese a lo planeado exige mayor tiempo, aproximadamente 45 minutos 1 hora por visita además hay que sumar el tiempo de recorrido. Aproximadamente faltan un total de 32 visitas familiares para culminar las visitas de Bucaramanga.

Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2004

Tabla 9. Planeación Mantenimiento y Conservación. Objetivo 2.

OBJETIVO: Coordinar procesos que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del talento humano.			
ESTRATEGIA 1: Coordinar y gestionar los procesos necesarios para ejecutar el programa de Salud Ocupacional y Seguridad Industrial en Comertex S.A.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	AVANCE DE PROCESO Y PROYECCIONES
Estudiar en el balance social del I semestre de 2004 las actividades realizadas referentes a salud ocupacional y las programadas para el segundo semestre.	Conocimiento de la situación actual del proceso y coordinación con el equipo de recurso humano para las actividades programadas.	Cronograma de actividades para el segundo semestre y nivel de participación en ellas.	Teniéndose conocimiento del cronograma de actividades se participó en todo lo programado
Coordinación y ejecución de las actividades programadas.	Participar en las actividades programadas para el segundo semestre de 2004.	Cumplimiento de todo lo proyectado en cuanto a salud ocupacional y otras actividades especiales para el año de 2004.	Se dio final cumplimiento a lo programado para el segundo semestre de 2004.
Coordinación y programación con la ARP de actividades para el año 2005.	Para el último mes de 2004 se tendrá elaborado el cronograma de actividades de salud ocupacional para el 2005.	Cronograma de actividades de salud ocupacional para el 2005.	Se realizó la programación en cuanto a actividades programadas con la ARP luego de la evaluación de actividades de capacitación 2004. Recolección de toda la información necesaria para la elaboración del informe Social. Contar con las evidencias necesarias y un adecuado sistema de organización de los datos que sea de ayuda a la elaboración del informe Social.

Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2004

Tabla 9. Planeación Mantenimiento y Conservación. Objetivo 2.

OBJETIVO: Coordinar procesos que contribuyan al desarrollo y fortalecimiento del talento humano.			
ESTRATEGIA 2: Coordinar, gestionar y apoyar en todas las actividades programadas o no que se presenten y estén dirigidas al bienestar de los empleados.			
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGRO	AVANCE DE PROCESO Y PROYECCIONES
Apoyar profesionalmente actividades que estén o no programadas. (Actividades especiales)	Constante apoyo de la estudiante en práctica en toda actividad.	Cronograma de actividades desarrolladas cumplidamente con apoyo de la estudiante en práctica.	Total participación en todas las actividades especiales, programadas y gestión del día a día del área de Recurso Humano.
Coordinación y programación de actividades para el año 2005.	Para el último mes de 2004 se tendrá elaborado el cronograma de actividades para el 2005.	Cronograma de actividades para el 2005.	Cronograma de actividades 2005 planeado y presentado a gerente. Cumplimiento del cronograma de actividades programado para el 2005.

Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2004

5.6 DIAGNÓSTICO FINAL

Meses después y luego de implementar la planeación realizada y desarrollada en gran parte por la practicante, se logra como primer objetivo una experiencia práctica de enriquecedor aprendizaje en el área organizacional; se cumplen las expectativas en el desempeño profesional de la estudiante y logra que la misma se ubique y de claridad del rol del Trabajador Social dentro de la organización como profesional de gran aporte en el área de recursos humanos y en la compañía en general.

Lo que en un principio se planteó como un apoyo profesional en todas las actividades gerenciadas por Recursos Humanos se convirtió en materia prima de nuevas propuestas y formas de intervención. Como resultado una propuesta de intervención y planeación del trabajo de práctica con nuevas estrategias y un enfoque renovado de los procesos; se incrementa en un 60% la programación con actividades de mantenimiento del Talento Humano e iniciativas de mejora del clima laboral basado siempre en actividades de reconocimiento y motivación al colaborador.

La estudiante se desempeñó en el diseño, coordinación y ejecución de varias actividades siempre con el apoyo del Equipo de Recursos Humanos que mostró una disposición amplia y de innovación, esto fortalecido por la participación de toda la compañía que apoyó y participó las diferentes actividades y sin dejar a un lado la matriz de todo esto que estuvo enmarcado en la voluntad gerencial.

La practicante de Trabajo social sitúa su cargo como una dependencia abierta de dirección, coordinadora de los programas y acciones de mejora en el Talento Humano de la compañía y con un gran aporte innovador que

ingresa en la compañía y recibe gran acogida dentro de la organización, se define dentro del área de Recursos Humanos como unidad social de proyección y desarrollo Humano con apoyo de la organización que brinda las herramientas y los espacios para el desarrollo de un cronograma y se muestra interesada en los procesos desarrollados y por desarrollar, sin embargo una fuerte centralización gerencial evita una autonomía del área y contradice en algunos casos los parámetros del área de recurso humano, esto en cuanto al procedimiento de contratación, despidos y medidas disciplinarias entre otros que logra desdibujar la labor, esto limita el alcance del área y el logro de sus objetivos de manejar estratégicamente cada acción sobre el Talento Humano.

Se desarrolló efectivas estrategias que se propusieron en la planeación y se siguieron de acuerdo al modelo manejado en la compañía, gracias a una completa caracterización la cual permitió una planeación particular a la realidad Comertex, las metodologías de taller y actividades interactivas recibieron una buena acogida, el acercamiento familiar ha logrado estrechar la relación y fortalecer el compromiso de los colaboradores con la organización.

El desarrollo de las actividades propias de Recursos Humanos terminó engrosando el trabajo del área, puesto que lo operativo e instrumental aun sigue ocupando un amplio porcentaje del cotidiano laboral en Recursos Humanos limitando sus tiempos.

Se mantienen varios espacios de crecimiento personal y organizacional, como lo son reuniones semanales de retroalimentación, eventos recreativos de integración, jornadas de salud entre otros espacios que se han logrado con trabajo organizado, todo esto permite momentos de dialogo y exposición

de especulaciones e inquietudes para ser resueltas y aclaradas las inquietudes y sugerencias de los colaboradores y grupos que intervienen.

Se logra mejorar el clima laboral, con el fuerte trabajo de fortalecimiento en mantenimiento de personal, que enfatizó en el mejoramiento de las condiciones del colaborador por medio del programa de Salud Ocupacional y en escucharlo; esto logró que el punto de vista administrativo se alejara de lo paternalista y tradicional para convertirse en una conciliación de beneficio en doble vía en donde los buenos resultados fueran recíprocos.

La voluntad Gerencial se extiende al respaldo en programas de Responsabilidad Social Empresarial y se inicia un trabajo de alejarse de las medidas paliativas y donaciones aisladas sin seguimiento y se trascienda a articular planes sostenibles y viables.

La empresa ha logrado una certificación con la norma ISO 900 versión 2000, lo que representa un fuerte avance de la compañía, la documentación de procedimientos, formatos de evidencia y demás diligencias y documentos que trae consigo el proceso tiene tensionado al personal, se necesita enfatizar más en el trabajo de sensibilización y adaptación a un nuevo sistema reglamentado y normalizado.

Es innovador y de real impacto el trabajo que se levantó con las familias Comertex, el integrarlas en los procesos de la compañía y trabajar en equipo con ellos aportó fuertemente a la motivación del empleado y creó una amplia visión de la Familia Comertex y el compromiso con la empresa. Se ha logrado instaurar una nueva estructura de puertas abiertas a la familia del empleado, y se convirtió en un nuevo valor organizacional.

Varios de los programas y esfuerzos del área, se han logrado cumplir viéndose como logros de pequeño impacto y satisfacción inmediata, no se profundiza mucho en planes de largo alcance y gran impacto en la compañía y en la sociedad, hay cierta disgregación en el mismo cronograma de trabajo del área de Recursos Humanos, con muchos datos, muchas ideas, muchos indicadores, muchos análisis e informes pero poco resultados de gran impacto.

5.7 EVALUACIÓN

Realizada una evaluación integral del proceso de intervención llevado a cabo, se presentan a continuación elementos facilitadores y limitantes del proceso de intervención en relación a varios espacios: frente a la empresa comercializadora Comertex S.A., el acompañamiento y aporte de la Escuela de Trabajo Social en la práctica académica, la intervención en el área organizacional, los alcances de la intervención , logros y dificultades a nivel profesional, y evaluación de los objetivos propuestos en la práctica académica.

LIMITANTES:

- Comertex se encontraba en un proceso de certificación con la norma ISO, este proceso exige una completa disposición en trabajo en equipo para reorganizar todo lo correspondiente a documentos, base de datos, expedientes, procedimientos, procesos que demanda mucho tiempo y disciplina obstaculizando de alguna manera el cumplimiento de la planeación.
- La excesiva multiplicidad de funciones y responsabilidades asignadas al Área de Recurso Humano algunas veces desgasta el equipo humano.

- Lo operativo (nomina, aportes, afiliaciones, descuentos, prestamos entre otros) desdibuja la real finalidad de esta área y también exige mucho tiempo que le quita al profesional para emplearlo en planeación y acompañamiento.
- Es difícil ver como resultado un cumplimiento de planeación del 100% y un ambicioso cambio en solo 6 meses de práctica, teniendo en cuenta lo complejo del trabajo de gestión humana, además de las expectativas del estudiante frente al gran reto de la práctica.
- La poca autonomía del área de Recursos Humanos como ente profesional y capacitado para dirigir y ejecutar procesos de desarrollo humano, cuando existe una administración ortodoxa y centralizada que toma decisiones sobre su compañía.

LOGROS:

- Se abre el campo de Trabajo Social en una empresa Comercializadora tan prestigiosa como lo es Comertex, aportando significativamente en el desarrollo humano de su personal.
- El acompañamiento del asesor de prácticas fue elemento importante durante la intervención, al igual de los seminarios semanales como espacio de retroalimentación de la práctica y soporte paso a paso en la experiencia.
- La asesoría y guía de la Directora de Recurso Humano fue factor primordial en el desarrollo de la intervención ya que agilizó los procesos y por consiguiente con ese trabajo en equipo se lograron grandes resultados.
- El proyecto integración Familia – Empresa es reconocido al interior de la empresa y las expectativas generadas son altas evidenciado en el apoyo y participación de la población Comertex.

- Disponibilidad Gerencial y demás miembros de la organización en la inversión de presupuesto y tiempo en actividades de crecimiento personal y profesional.
- Conseguir abrir el campo de Trabajo Social en la compañía lo que garantiza la continuidad de la planeación y del trabajo ya iniciado.

**6. PROPUESTA DE REDISEÑO DE LA GESTIÓN DEL TALENTO
HUMANO HACIA EL DESARROLLO HUMANO EN LA
COMERCIALIZADORA TEXTIL COMERTEX S.A.
*UNA CUESTIÓN DE OBJETIVOS***

En la lógica de la evolución, no se puede decir que si se ha organizado todo un área y equipo que se encargue de Gerencia del Talento Humano con procesos definidos se ha terminado una meta; la tendencia al mejoramiento continuo exige ir más allá de documentar muy bien los procesos y procedimientos, mucho mas allá de actividades sueltas que se han determinado de “Bienestar al Colaborador”. Se propone aquí la reorganización y perfeccionamiento de lo existente, el tomar todos los elementos y logros alcanzados que apuntan a diferentes objetivos y unificarlos, consiste en reactivar todas esas estrategias que en un momento se emprendieron para que se direccionen hacia un solo fin.

La experiencia del proceso de transformación y cambio estructural durante la presente década el país deja una enseñanza de importancia fundamental; se refiere a la necesaria vinculación de la vida interna de las organizaciones y o Empresas en el contexto dinámico de los cambios ocurridos en el conjunto del sistema país, el compromiso de abrirse al macro sistema y contribuir en un mejoramiento global y de mayor impacto.

Se propone aquí el Redireccionamiento del área de Talento Humano, y su aparición en el importante papel de aportar al crecimiento y desarrollo nacional, no solo en el ámbito económico, sino como sistema mentor de proyección personal y de líderes competentes en el medio, proyectando a la persona que labora en la empresa en un desarrollo laboral y personal; un crecimiento paralelo que beneficia a la organización y extiende un beneficio al macro social.

6.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Es relevante destacar el valor que tiene el talento humano como factor decisivo para la competitividad de las organizaciones. En consecuencia, la gestión para el desarrollo de este talento se ha convertido no sólo en una responsabilidad exclusiva del departamento de Recursos Humanos sino de todos los líderes de la organización, quienes deben afrontar los cambios y orientar a su equipo de trabajo a potencializar competencias, de esta manera, se genera una mayor productividad y se inclina a la organización hacia el mejoramiento continuo, efectividad y respuesta al cambio.

Es muy común que en todo proceso se sumen esfuerzos en la realización de una meta tangible y un proceso cumplido, como por ejemplo el de diseñar, caracterizar y conformar una oficina de Talento Humano. Partiendo del rol del Trabajador Social como formador y transformador, se invita a ir mas allá, a ampliar las fronteras de llevar beneficio al grupo de personas y a determinada organización y trascender en la intervención, buscando una proyección sostenible en el individuo.

Comertex S.A. cuenta desde hace cerca de cinco años con el área de Recursos Humanos, que ha vivido una escalada transformadora años tras año, y hoy ha llegado a convertirse en una destacada área que ofrece valor agregado a la empresa, sustentado en sus indicadores de gestión. Cuenta con un equipo interdisciplinario de Psicólogos y Trabajadora social, apoyados en un auxiliar de Recursos Humanos que se encarga de la tarea operativa, además presenta estructurados procesos en inscripción de candidatos, selección e inducción y nutridas programaciones mensuales de actividades, lúdico-prácticas, charlas, talleres, asesorías, jornadas en Salud Ocupacional entre otras.

Desde la misma labor entra en cuestionamiento que no se debe ser benefactor y asistencialista, es necesario trabajar sobre la oportunidad y los logros viendo al empleado o colaborador como miembro activo en su proceso de desarrollo.

Ciclos completos se apoderan del área, un inscripción de candidatos-selección-mantenimiento y evaluación de nunca acabar, aunque con algunas falencias en este último proceso por la imperante falla de no evaluar y corregir a tiempo; una disciplinada evaluación exige trascender y apostarle al Desarrollo Humano como punto de partida, durante, fin y objetivo principal de la labor del Trabajador Social, trasciende a un desarrollo en conjunto, organizacional y humano que exige un reorganizar y evaluar la gestión

Es un esfuerzo libre e incesante de la gerencia que se vale de todos los recursos de la organización con especialidad el recurso humano a fin de hacer creíble, sostenible y funcional a la organización en el tiempo. Dinamiza los procesos y los hace interdependientes basado en un modelo sistémico, crea una estilo y señala un norte desde la institucionalidad.

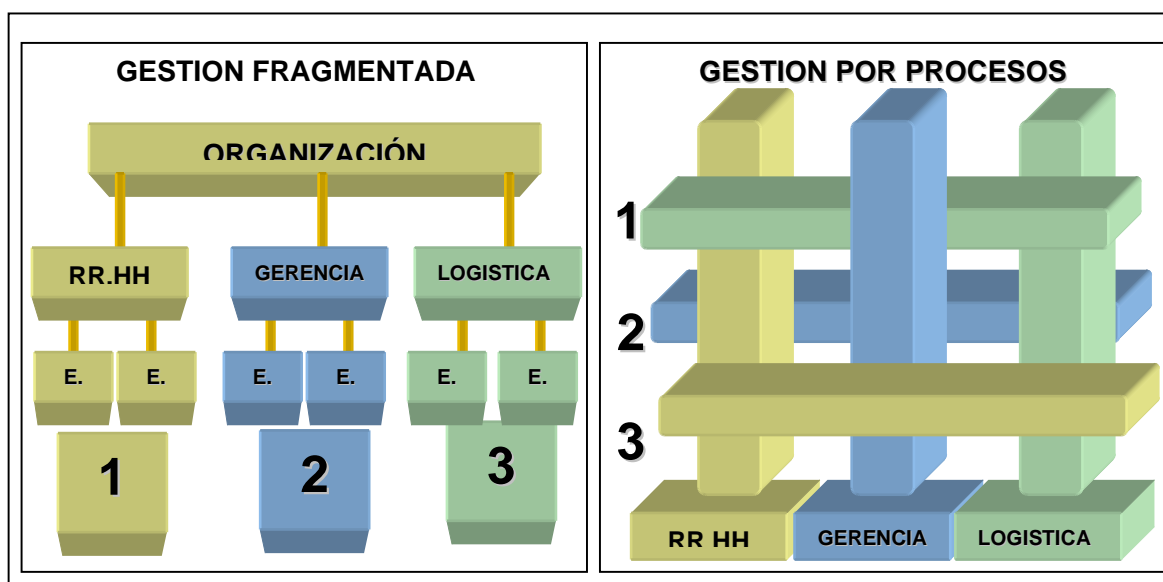
Está sustentada esta propuesta en la teoría sistémica donde todos los elementos trabajan en pro de un mismo objetivo y este no es otro que “el Desarrollo Humano”, y si bien en Comertex ya existen todos los elementos que hacen parte del engranaje del área, la labor es dirigirlo a un solo objetivo para que no queden como piezas sueltas en un motor, sino de lo contrario se fortalezca esa credibilidad que no se agota en la puesta en marcha y terminación de un proceso, y que pervive con la continuidad de la empresa, y se acrecienta en el tiempo.

Se hace necesario un trabajo de Redireccionamiento, que tome los elementos que se han manejado hasta el momento y aleje paradigmas de

inmediatismo en la intervención profesional y le aparte de una visión funcionalista, dirigir cada acción hacia un fin específico “el Desarrollo Humano” y mantener un seguimiento de tal manera que toda actividad se articule como estrategia para la consecución de un logro integral y de beneficio mayor.

En la figura 8 se aprecia la comparación entre una gestión dividida en procesos, que se ven como islas en la planeación con dirección al 100% que en el grafico simboliza la meta al Desarrollo Humano; en este caso se presentan esfuerzos aislados que generan desgaste. En contraparte como ejemplo está graficada una planeación sistémica que integra todo los procesos que se manejen en la Gestión Humana desde el enfoque de procesos, los alinea y redirecciona a un mismo punto que es el Desarrollo Humano manejando todos los procesos transversalmente y multidisciplinariamente, toda la organización direccionada a un mismo objetivo, el Desarrollo Humano.

Figura 8. Diferenciación actualidad y propuesta integración de procesos



Fuente: Enfoque basado en procesos por Rafael A. de Arrascaeta 2005. Adaptación Fabiola A. Rueda.

Se presenta entonces la propuesta de retomar lo elementos ya en marcha y redirigirlos hacia la cumbre del desarrollo y crecimiento integral de la persona, apuntando beneficios al entorno, la familia, la organización y la sociedad, posesionando al Trabajador Social como dinamizador de procesos dirigidos de Desarrollo Humano.

OBJETIVO: Articular los diferentes espacios de intervención donde se gerencia el Talento Humano ampliamente y dirigir todo como estrategia en sentido al Desarrollo Humano.

OBJETIVOS ESTRATEGICOS:

- Lograr una integración de objetivos, reorganizando los diferentes procesos, programas y actividades del área de talento humano en un solo plan de trascendencia e impacto logrando un redireccionamiento a los programas que Comertex siempre ha desarrollado, para prevenir el desgaste y unir esfuerzos en un proceso planeado.
- Dinamizar los diferentes procesos de Gestión Humana en busca del desarrollo humano.
- Generar valor agregado a la organización con un planeado plan de motivación y mejoramiento continuo en los procesos internos del Área de Recursos Humanos.

6.2 PROCESO METODOLÓGICO

Partiendo de una realidad ya conocida y expuesta en este trabajo de la vivencia en Comertex y de la intervención en el área de Recursos Humanos, se desarrolla una planeación tradicional donde se dicta un proceso que vislumbra más que etapas, varios momentos claves en la implementación, ejercicio y resultados de esta propuesta de Desarrollo Humano que participan

conjuntamente en el desarrollo de la trayectoria personal, laboral y profesional del colaborador Comertex S.A.

Se esbozan cada uno de los momentos, definiendo su principio y objetivos, es pues ésta la guía que se propone para replantear el espacio organizacional de la Gestión de Recursos Humanos en Comertex S.A. y convertirlo en un todo articulado.

La estudiante plantea varios ejercicios tomando como ejemplo su escenario de práctica la empresa Comertex S.A., pero esto no es una atadura ni un intento de homogenización solo se quiere comprobar con esto que es aplicable a cada realidad y válida en la articulación de diferentes estrategias que se han planteado para determinada organización. La finalidad es la aplicación de una planeación más integral, sin cabos sueltos y sin desgaste, una intervención de impacto y profundidad que muestre verdaderas transformaciones y productivos resultados a nivel laboral y social. El ejercicio en la actualidad se plantea para Comertex, y en este trabajo se da inicio en la organización de la misma.

6.3 PLANEACIÓN DE LA PROPUESTA

A continuación se esboza el proceso propuesto que recoge la metodología y gráfica claramente el subsistema de intervención profesional dentro del sistema organizacional y la interrelación que debe existir entre todos los procesos administrativos, basados en planeación ya expuesta por la autora donde se abarcan los cuatro objetivos.

Figura 9. Grafica Metodológica Propuesta Desarrollo Humano.



Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2006

Los momentos de la metodología al mismo tiempo hacen parte de la planeación, ya que contienen sus actividades y objetivos y dictan el rumbo a

seguir en busca del Objetivo principal que es el Desarrollo Humano, a continuación se presenta cada uno de los momentos o fases a seguir.

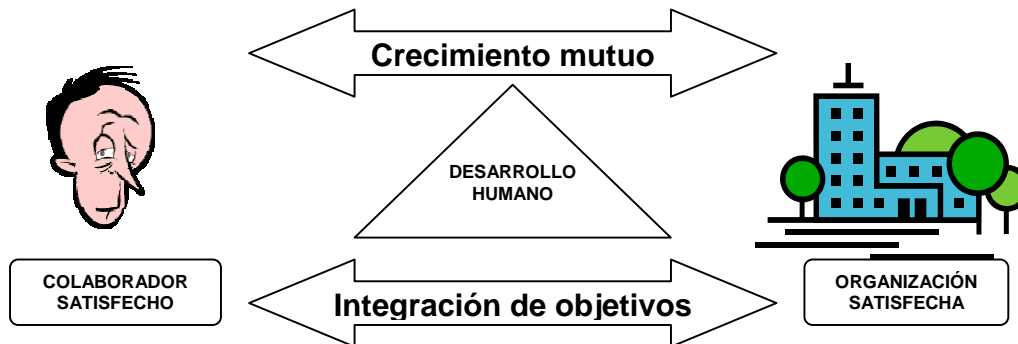
6.3.1 Trabajo de Sensibilización. Sensibilización y presentación de información de la propuesta de Desarrollo Humano a directivos y posteriormente al total de los empleados quienes ingresan como miembros activos en su desarrollo, “todo programa de desarrollo debe contar con el apoyo de la alta dirección, este apoyo debe ser verdadero -no simplemente verbal- y así se debe comunicar a toda la organización”⁴¹. Esto fortalece el proceso dando respaldo y sostenibilidad, la voluntad gerencial da vía libre a la transformación y a la movilización en vía al mejoramiento continuo, buscando como base fundamental el empoderamiento de este proceso, propiciando el primer paso a un verdadero desarrollo, a la participación de los colaboradores y activa disposición de mejoramiento

Ya que se tuvo la oportunidad en este trabajo de conocer acerca de la teoría de integración, se trae aquí como ejercicio de integración de objetivos personales con los organizacionales, un crecer juntos y ganar juntos.

A fin de asegurar el desarrollo de la propuesta y la efectividad de la misma, el equipo gerencial debe estar plenamente convencido del valor agregado y la rentabilidad tangible que se verán representados en los resultados, para esto se hace necesario un análisis costo-beneficio que de claridad de los alcances del proyecto y de su impacto en el crecimiento integral de la persona.

⁴¹ WAYNE y ROBERT. Op. Cit., p. 232.

Figura 10. Relación Colaborador-Empresa



Elaborado por: RUEDA, Moreno Fabiola Andrea. 2006.

6.3.2. Organización de acciones. El ejercicio es retomar proyecciones sociales, económicas, demográficas, socio-afectivas, políticas, ambientales y culturales y la estructuración de los espacios de intervención en Comertex además de los procesos manejados en la actualidad para análisis y reestructuración.

Antes de emprender la propuesta se hace necesario estructurar los programas existentes y a punto de emprender; organizados en las áreas generales de intervención, Inscripción de candidatos y Selección, Inducción, Mantenimiento o conservación de personal, Evaluación y Responsabilidad Social; partiendo de lo que se tiene se inicia una evaluación de estas actividades y sus objetivos y proyecciones para integrarlos en un solo objetivo que permita un verdadero impacto en la compañía.

Para el caso de Comertex, se debe hacer un recuento de las actividades y/o estrategias que se manejan en la actualidad; buscando reunir las estrategias, planes y programas que se están desarrollando por áreas de intervención y que en este momento coordina y /o gestiona el área de Recursos Humanos, para esto la estudiante da cuerpo teórico a cada estrategia y presenta las

diferentes actividades con sus objetivos específicos permitiendo una completa alineación en los intereses de cada una, en un proceso de desarrollo de principio a fin.

- **Inscripción de candidatos y Selección:**

El análisis de puestos proporciona información sobre lo que representa el puesto y los requisitos humanos y técnicos que se requieren para desempeñar esas actividades. Esta información es la base sobre la que se decide qué tipos de personas se reclutan y contratan; con la provisión de personal se puede hacer hincapié en la formación de personas contratadas y promovidas, además que desde este proceso se está garantizando una viabilidad para el desarrollo humano de los colaboradores de la compañía y da ventaja competitiva a la empresa.

Dentro de esta área todos los esfuerzos están direccionados en el proceso de levantamiento de competencias que se tienen como proyecto a mediano plazo como pilar fundamental para definir un perfil idóneo para la organización (competencias organizacionales) y para el área y cargo (competencias específicas) reemplazando las existentes que son definidas por funciones.

HALLAZGO DE COMPETENCIAS: El modelo de Gestión Humana basada en competencias se refiere al proceso de levantamiento, vista como la etapa en que se inicia una general movilización de cambio entre los directivos dentro de esto el área de Recursos Humanos y se da al trabajo investigación de las competencias como habilidades y comportamientos necesarios y críticos con el fin de lograr una ventaja competitiva y de esa manera contribuir a mejorar el desempeño organizacional. Por ello, Comertex ha planteado la necesidad de implantar este modelo en la organización y

orientar los procesos de Gestión Humana hacia el manejo de las competencias como eje central.

Hasta el momento, ya se ha adelantado el proceso de identificación de las competencias para los cargos claves del área comercial, hace falta validar el modelo antes de proceder a su implantación. Adicionalmente, se pretende llevar a cabo la evaluación de las competencias actuales de todos los empleados que actualmente se encuentran vinculados, con el fin de identificar las brechas existentes entre su perfil y el definido en el modelo para establecer las acciones de desarrollo de sus competencias y de esa manera capitalizar su Talento Humano.

Objetivo: Empezar el proceso de levantamiento, validación del modelo de competencias y evaluación de competencias del personal vinculado a la compañía.

Objetivos estratégicos:

Levantamiento de competencias organizacionales y específicas por área por medio de entrevistas de eventos críticos y exitosos con una muestra del personal.

Realizar la validación del Modelo de Competencias.

Hacer la evaluación de rendimiento tomando en cuenta las competencias validadas.

- Inducción:

Este proceso es considerado clave en la compañía, es la presentación y primera impresión del nuevo colaborador de la empresa. Alrededor de esto se maneja un conjunto de estrategias y acciones claves ya que es la primera experiencia de formación que tiene el colaborador, es su orientación inicial en la organización y de presentación al complejo proceso del desarrollo

humano, todo se encuentra contenido en el programa de Inducción Corporativa.

PROGRAMA DE INDUCCIÓN CORPORATIVA: Al ingreso de toda persona a la compañía, se ve la necesidad de contextualizarlo y darle una detallada instrucción de la compañía, de esta manera se brinda la bienvenida a la compañía y se da inicio al proceso de socialización en la organización, se le transmite el apoyo con el que cuenta, se le acompaña en el proceso de adaptación y de esta manera se facilita el proceso de adaptación e integración generándole sentido de pertenencia a la empresa. Para esto se ha diseñado un programa de inducción que contiene varios momentos como son:

Bienvenida, presentación del video institucional, breve descripción de la compañía y exposición de políticas y reglamento, recorrido y presentación por toda la compañía e inducción de cargo que esta bajo la responsabilidad del jefe inmediato y/o personas que entrega el puesto, mientras sea posible se hace de manera grupal según el numero de personas que ingresan durante la semana, de lo contrario se hace individual.

El programa de inducción garantiza un integral empalme con la compañía y por consiguiente el fortalecimiento del respaldo empresarial y elemento motivador en el colaborador.

Objetivo: Facilitar el proceso de adaptación e integración del personal que ingrese a la empresa así como incentivar el desarrollo de un sentido de permanencia en la empresa.

Objetivos estratégicos:

Establecer las relaciones que mantendrán al nuevo colaborador con la empresa.

Dar a conocer al personal la filosofía, políticas de la empresa, normas de disciplina y de seguridad industrial.

Incrementar la integración grupal mejorando los procesos de comunicación y creando una actitud favorable hacia la empresa.

- La motivación o mantenimiento de personal:

La motivación es una de las tareas administrativas más complejas, las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas, por lo tanto, para motivar a alguien, hay que encontrar lo que desea y colocarlo como una posible recompensa (incentivo).

La conservación y desarrollo del hombre dentro de la organización es tarea fundamental y es el fuerte en la Gerencia del Talento Humano; dentro de esta área de intervención se encuentra el grueso de planes, programas y actividades gerenciado por el área de Recursos Humanos, donde cuentan con varios programas que se desarrollan simultáneamente y que tienen implícito un objetivo de motivación y de desarrollo, a continuación se presentan.

PROCESO DE FORMACIÓN Y DESARROLLO DEL TALENTO HUMANO, VENTAJA COMPETITIVA: “La formación es un proceso sistemático en el que se modifica el comportamiento, los conocimientos y la motivación de los empleados actuales con el fin de mejorar la relación entre las características del colaborador y los requisitos del empleo”⁴².

En la actualidad, las compañías consideran la formación como una parte de su inversión estratégica, al igual que la infraestructura y la maquinaria y equipo la ubican como un componente vital en la construcción de la

⁴² Ibid. p. 234.

competitividad. Se habla aquí de dos líneas de aprendizaje, el de capacitación donde se adquieren las técnicas que se necesitan para desempeñar de manera eficiente su trabajo y el aprendizaje del cotidiano y la práctica. Es claro para Comertex que parte de su desarrollo ocurre en el puesto de trabajo, y no solo en los programas de formación que proporcionan la compañía, es por esto que el cotidiano laboral debe ser formativo también en aprendizaje y disciplina como complemento práctico en el proceso.

Esto se halla contenido en el cronograma anual de Recursos Humanos Comertex, donde se programan variadas actividades de capacitación, vivenciales y de formación que fundamentan el fortalecimiento en competencias y las sentidas necesidades de la empresa en cuanto a actualización de conocimientos.

Objetivo: Enseñar, fortalecer y actualizar conocimientos técnicos y humanos al personal de la compañía, permitiéndoles crecer como personas y optimizar su rendimiento laboral.

Objetivos estratégicos:

Brindar los elementos necesarios al personal para su escalamiento en su plan de carrera.

Proveerse de personal idóneo y capacitado que generen un valor agregado a la competitividad de la empresa.

Tener un equilibrio entre las competencias definidas en la compañía y las existentes en el personal, eliminando brechas y optimizando resultados.

PROYECTO INTEGRACIÓN FAMILIA EMPRESA: Comertex reconoce la importancia de dirigir esfuerzos encaminados a generar ambientes favorables al trabajador, interviniendo en los factores de riesgo que puedan influir en la productividad del mismo. Para esto el departamento de recurso humano fija

su mirada en la familia, al considerarla como núcleo primario de todo ser humano y por lo tanto principal influencia en el desarrollo del mismo.

Pues bien, para armonizar la dinámica familiar con la de la empresa se hace necesario que ambas partes reconozcan su papel y a partir de allí se genere una disposición a participar en todas las actividades en busca de objetivos recíprocos de bienestar.

Objetivo: Vincular la familia de los empleados de Comertex a todos los procesos de apoyo social y afectivo encaminados a mejorar la calidad de trabajo y compromiso con la actividad laboral, propiciando así mejores elementos y un desarrollo positivo al colaborador.

Objetivos estratégicos:

Lograr acercamiento social con la familia de los colaboradores Comertex mediante reconocimiento afectivo.

Invitar a los familiares a que conozcan la compañía y generarles sensaciones de familiaridad con la compañía y lograr una integración de objetivos con el sistema familiar que permita beneficios recíprocos.

PLAN PADRINO: Como iniciativa de la junta directiva respecto a la Responsabilidad Social de la compañía, se desarrolló el " Plan Padrino" que consiste en direccionar ayudas a un grupo de familias que según resultados de visitas familiares y análisis del Área de Recursos Humanos se han ubicado como las familias más necesitadas de la compañía y que de acuerdo con la gerencia son prioridad.

Objetivo: Trabajar y dirigir acciones de apoyo, asesoría, ayuda y acompañamiento a las familias Comertex para mejorar su calidad de vida y a

su vez optimizar la competitividad de la empresa reforzando el compromiso de los empleados con su organización

Objetivos estratégicos:

Suprimir ayudas sueltas y asistenciales para redireccionarlas planificadamente como acciones de real impacto social.

Desarrollar estrategias de seguimiento y nivelación económica, educativa y social al colaborador y sus familias, merecedoras de una vida profesional y familiar equilibrada y de calidad.

PLAN DE VIVIENDA: Comertex en busca del bienestar del colaborador, el mejoramiento de su calidad de vida y respondiendo a las necesidades de sus colaboradores emprende el plan de vivienda Comertex; la finalidad de este plan es reunir un grupo de familias Comertex e iniciar un proyecto en convenio con Comfenalco que con su subsidio de vivienda y liderado por la empresa, impulsará una gran obra de autoconstrucción de vivienda de interés social.

Objetivo: Gestionar y desarrollar un Plan de Vivienda de alto impacto, que logre cubrir la necesidad de vivienda a los empleados Comertex.

Objetivos estratégicos:

Generar un plan de vivienda que integre esfuerzos conjuntos de toda la compañía integrándolos a todos en el diseño, coordinación y evaluación del plan.

Sensibilizar y trabajar mancomunadamente con el colaborador y su familia estableciendo compromisos, ofreciéndole la asesoría y el apoyo de la Empresa.

Brindar calidad de vida al colaborador y sus familias.

ACTIVIDADES DE RECREACIÓN: Es importante para Comertex mantener espacios deportivos y de recreación para el colaborador y su familia como hábito saludable y estrategia de integración entre los colaboradores de la compañía, para esto se han programado variados eventos en los que todos pueden hacerse partícipes y disfrutar de espacios diferentes al laboral, todo esto en reconocimiento a su compromiso y trabajo. Los cuales se traducen en celebraciones de eventos especiales, torneos, encuentros deportivos, caminatas ecológicas, ferias y bingos , viajes y paseos, entre otros.

Objetivo : Gestionar y organizar eventos especiales los cuales lleven implícito el fin de integrar y compartir espacios diferentes al laboral, mejorando las relaciones con sus empleados y brindando espacios saludables que reanimen su sentido de pertenencia y compromiso.

Objetivos estratégicos:

Brindar espacios saludables y de recreación al colaborador y su familia.

Mantener espacios de integración que optimicen las relaciones interpersonales al interior de la empresa.

Establecer la gestión de Bienestar del colaborador como estrategia que agrega valor a la Gestión Humana.

SALUD OCUPACIONAL: La salud ocupacional es concebida como el “conjunto de actividades interdisciplinarias que tienen como objetivo fomentar y mantener un alto nivel de bienestar en el trabajador, y prevenir todo daño causado por las condiciones de trabajo”⁴³. Estas actividades están encaminadas a la promoción, educación, recuperación y rehabilitación de los trabajadores, para protegerlos de los riesgos de su ocupación y ubicarlos en

⁴³ MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Bases legales y contenido de los programas de salud ocupacional en las empresas. Republica de Colombia, 2000. p. 3.

un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones físicas, psicológicas y sociales.

Seguido a lo anterior, la salud ocupacional en el país se expresa desde una actitud participativa a partir de cuatro instancias fundamentales: la participación de los trabajadores; el establecimiento de los diferentes programas de salud ocupacional, la conformación de los Comités Paritarios de Salud Ocupacional (COPASO), y el desarrollo de los programas educativos en la materia; de igual manera la salud ocupacional en el país, se aborda desde un enfoque integral que incluye como primera medida un objetivo social, el cual enfatiza en la necesidad de mejorar la calidad de vida del trabajador; y un objetivo económico, que consiste en el aumento de la producción y por lo tanto, de las utilidades generadas a partir de la misma.

Objetivo: Crear, dirigir y mantener actividades en pro del bienestar del colaborador, con una preocupación fundamental sobre los problemas de seguridad e higiene que afectan tanto la productividad como la calidad de vida en el trabajo.

Objetivos estratégicos:

Prevenir todo daño en la salud de los trabajadores, derivado de sus condiciones de vida y de los ambientes de trabajo.

Proporcionar bienestar físico y emocional y promover la integración entre los trabajadores de la empresa.

Proteger al trabajador de los factores de riesgo y conocer la influencia de éstos en su vida para procurar mejores niveles de vida

CLIMA LABORAL: “El clima de una organización debe facilitar la realización de la persona (empleado) como individuo irreplicable, sujeto original, causa

dinámica de sí, capaz de afirmarse con autonomía, con derechos y con responsabilidades individuales y sociales”⁴⁴.

Propender por un escenario donde la realización personal haga posible la realización de la empresa y viceversa percibiéndose así un crecimiento simultáneo. Donde los empleados perciban la organización como parte de ellos, su mundo, su historia y que sus vivencias estén ligadas a la Compañía. Se habla de un clima que debe propender por el crecimiento y desarrollo de la organización, y por supuesto también privilegia el crecimiento de la persona factor determinante en la Empresa.

Objetivo: Desarrollar en la persona nuevas actitudes hacia el trabajo en equipo, aceptándose inmerso en un sistema con características, valores y tradiciones estipuladas generando en ellos responsabilidad, lealtad, compromiso, sentido de pertenencia y calidad.

Objetivos estratégicos:

Generar espacios de crecimiento y desarrollo personal y laboral mediante estrategias que mejoran las relaciones sociales al interior de la empresa.

Lograr mediante actividades vivenciales, explorar sobre la calidad del trabajo en equipo, el nivel de tolerancia existente y actitudes idóneas para la convivencia en grupo.

OTROS BENEFICIOS. Recursos Humanos coordina otros programas de menor impacto pero que son representativos como estrategias motivadoras, dentro de estos encontramos las compensaciones y beneficios financieros para el colaborador, con el fin de mantener la organización competitiva debe existir una estrategia de mantener y/o conservar a los colaboradores competentes y exitosos.

⁴⁴ WAYNE y ROBERT. Op. Cit., p. 247.

Prestamos. Comertex le da la facilidad a sus empleados de adquirir Tickets que representan dinero para que sean fácilmente intercambiados en algunos de sus puntos de ventas (Ropa-Franquicias, Calzado, Hogar, etc), estos a su vez serán cancelados por descuento en nómina con cuotas escogidas libremente por los empleados sin ningún interés adicional.

Fondo de empleados. Comertex tiene a disposición un fondo de empleados para los mismos, el cual permite fomentar el ahorro, servicios extras, y facilidad de préstamos sin tantos requisitos, entre otros.

Compensaciones. También es necesaria una clara comprensión de lo que cada cargo representa para estimar el valor de los puestos y la compensación apropiada para cada uno. Eso se debe a que la compensación está vinculada generalmente a la capacidad requerida, al nivel de educación, a los riesgos de seguridad y otros; todos ellos son factores que se identifican por medio del análisis del puesto, las compensaciones operan en eventos extraordinarios tales como incentivos por cumplimiento de presupuestos por rendimiento entre otros que son propuestos por el jefe inmediato como motivación económica a la labor de sus colaboradores.

Objetivo: Gestionar y ejecutar acciones estratégicas de beneficio directo al colaborador, las cuales actúan como motivadoras y elementos de mejoramiento en la calidad de vida.

Objetivos estratégicos:

Dar reconocimiento a la labor del empleado por su participación en los procesos productivos de la compañía.

Generar motivación en los colaboradores que luego se verá representado en compromiso de estos con la organización y optimización de la productividad.

- Evaluación:

Se hace necesario una evaluación transversal a todos los entes que participan en el proceso de desarrollo, evaluación a cada uno de los procesos y una evaluación de desempeño que implica comparar el desempeño real de cada colaborador con su rendimiento deseado.

Partiendo de la evaluación como la oportunidad de mejora, de retomar y retroalimentar los procesos y a partir de allí crear las bases de un espacio de replantearse como organización y como personas, la participación constituye un elemento importante ya que construye un desarrollo sistémico colaborador-empresa, este proceso no se encuentra actualmente estructurado, pero se hace necesario planearlo y fundamentarlo en indicadores que permitan una medición de los logros y resultados.

Se cuenta además con un proceso de evaluación al colaborador, que aún no se ha puesto en marcha pero se define en este trabajo, estos permiten un completo seguimiento de evolución y de desarrollo continuo.

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO. Se utilizará la información del análisis de cargos y levantamiento de competencias para diseñar los programas de capacitación y desarrollo. Esto se debe a que el análisis y las descripciones resultantes del cargo muestran el tipo de habilidades que se requieren, y por lo tanto las necesidades de capacitación.

La evaluación del desempeño ayuda a identificar las brechas entre los comportamientos deseados y los existentes, y dichas brechas se convierten en los objetivos de la formación. Comertex ha decidido utilizar como método de evaluación el sistema de evaluación Competencias 360°, que facilita un programa informático soportada en Bases de Datos, la cual permite administrar los datos de un estudio de evaluación por competencias y se constituye en una herramienta de apoyo importante para llevar a cabo

diferentes procesos de control, registro y evaluación de un estudio de competencias

Objetivo: Definir las brechas existentes entre lo planteado para determinado cargo y el potencial existente en la persona que lo desempeña, para identificar necesidades y oportunidades de mejora.

Objetivos estratégicos:

Hacer un control sobre el cumplimiento de las metas y proyecciones de los planes de Gestión Humana y replanteamiento de las mismas.

Generar una cultura de auto evaluación y estricto seguimiento de los procesos trabajando siempre en el mejoramiento continuo.

- Responsabilidad Social:

Cooperación, beneficio social, crecimiento económico son entre otros los nombres de responsabilidad social, respuesta social o compromiso social, es “el reconocimiento de que las organizaciones tienen una influencia significativa en el sistema social, y que tal influencia se debe considerar y equilibrar de un modo apropiado en todas las acciones de la organización”⁴⁵.

Se parte de este concepto como compromiso primordial de la empresa en proyectar su acción social de adentro hacia fuera, es decir partiendo del subsistema hombre, pasando por el grupo, organización, entorno, comunidad, familia y sociedad. La iniciativa de implementar un modelo de Desarrollo Humano en Comertex apunta directamente al principio de Responsabilidad Social Empresarial.

Son las empresas las que desde su posición deben asumir el liderazgo y la iniciativa en el desarrollo local y nacional , iniciando un trabajo de formación y

⁴⁵ BRENSON LAZÁN, Gilbert. Responsabilidad social corporativa, mitos y estrategias de la adaptación laboral. México: Fundación Neo-Humanista, año. 2004 p. 73

desarrollo en su pequeña población como aporte piloto que más adelante extenderá su radio de acción a toda la sociedad, de no intervenir en la realidad es posible que luego se vea afectada al ser indiferente y poco solidaria en las variadas problemáticas que atraviesa el país, el sistema económico, comercial y social; no es posible estar al margen de la realidad y pasar como anónimos en el cambio y desarrollo. El involucramiento de la empresa en proyectos sociales le hace más competitivo en la sociedad.

“La empresa familiarmente responsable es el nuevo concepto que se abre paso como nudo gordiano de la responsabilidad social interna de las organizaciones, asegurando creatividad, compromiso, atracción y retención de los mejores”⁴⁶. Este concepto se convierte en eje base en la acción que inspira el desarrollo humano como compromiso de la organización en ser miembro motivador en la evolución del colaborador que se verá por supuesto representado en la empresa, la iniciativa de entrar como proveedores de soluciones profundas y sostenibles que aliviane la innumerable lista de problemáticas sociales, de pareja, familiares, políticas y de educación, entre otras.

Varios de estos aspectos de problemática hacen parte hoy del grueso de la población laboral, es una tarea interminable, y todo repercute en la pérdida de la esperanza en las personas, la baja proyección, la poca disposición por hacer bien las cosas, que disminuye su capacidad productiva y afecta como se ha indicado la productividad, viendose esto reflejado en los estados financieros de las empresas, por esto, la responsabilidad social es la posibilidad de intervenir planificadamente en esta realidad y de transformarla para beneficio general.

⁴⁶CHINCHILLA. Op. Cit

6.3.3 Articulación de los procesos. Propone la redefinición de objetivos ya establecidos en este trabajo; dilucidación de la posición sustentada en una estrategia que abarque todas las perspectivas analizadas por áreas de interés, de esta manera se cumple el fin último del área que es dar resultados de impacto y que generen valor, en la figura 10 se observa la interrelación de todos los procesos en torno al Desarrollo Humano.

Figura 11. Integración de las estrategias y objetivos organizacionales



Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2006.

Debe desplazarse la visión “cortoplacista” donde “el crecimiento del hombre en la organización está condicionado fundamentalmente por factores de tipo social y económico dentro del contexto laboral y por lo tanto la preocupación de la persona orientada al crecimiento se queda en lo económico o en el mantenimiento del “puesto” sin buscar o procurar alternativas de mejora personal orientada a su desarrollo”⁴⁷

Mas allá del contrato de servicios y primer satisfactor de la relación laboral que es lo salarial, existe el denominado Contrato Psicológico; implícitamente el colaborador acuerda un intercambio de fuerzas, de intereses, busca otro tipo de satisfactores como seguridad, calidez humana, relaciones interpersonales gratificantes y apoyo para la realización de sus expectativas, y si se llega a este nivel de satisfactores dentro de la escala de necesidades del ser humano, la organización pasa a convertirse en algo necesario y que amerita total compromiso y lealtad; es así como un intangible pasa a convertirse en la máxima variable en productividad.

Aquí la inversión principal esta enfocada en el talento humano, no se habla de grandes cantidades en pesos, sino de una total disposición de hacer de la organización un escenario de crecimiento y aprendizaje, donde no sea una pérdida de tiempo participar en una actividad de crecimiento sino por lo contrario sea un espacio productivo y formador, pues la organización crece con su recurso humano y se ve retroalimentado por él en cada uno de los procesos y el compromiso estará mas fortalecido por la oportunidad de aprender de él, para esta propuesta no se habla de una transformación ya que esto es algo muy ambicioso y precipitado, el reto es mejorar lo existente, partir de las diferencias y de lo real para evolucionar y ser los mismos en un mañana pero con un proceso y crecimiento que lleve al mejoramiento.

⁴⁷ TORRES Sánchez Carlos Eduardo, artículo “Desarrollo Humano” material dispuesto en el trabajo de orientación práctica profesional Trabajo Organizacional 2005.

6.3.4. Evaluación de generación de valor. Cómo trabajar en medio de intereses individuales y organizacionales sin caer en lo subjetivo; revisando el análisis de Carlos Eduardo Torres Trabajador Social, se podrían presentar como metas del proceso del desarrollo humano, las siguientes:

Mayores ingresos, bienestar, conocimiento, libertad política, seguridad personal, salud, participación comunitaria, garantía de los derechos humanos, autonomía, libertad de elegir, compromiso y proyección familiar. Pues bien estos son algunas de las tantas cosas que se dan a evaluar durante el proceso en búsqueda del Desarrollo Humano, y durante porque este proceso no finaliza y la evaluación será transversal y en constante retroalimentación.

Para esto, un denominado comité de Desarrollo Humano realizará reuniones de seguimiento, control y evaluación con determinada temporalidad para hacer revisión de elementos que dan fiel registro y efectividad de la propuesta, y que brinda elementos formativos en el replanteamiento de las acciones estratégicas; dentro de estos elementos se pueden encontrar.

- Plan de carrera:

Un documento que se proyecta una vez la persona ingrese a la organización y que tendrá que levantarse con cada uno de los colaboradores actuales, donde se registran sus competencias técnicas y humanas, sus capacidades y sus proyecciones a nivel personal, profesional y laboral para ascenderlo en la organización con unos requisitos y tiempos dispuestos y que permitirá revisar la evolución del mismo en la compañía.

- Evaluaciones de desempeño:

Es un evento que podría programarse semestralmente o de temporalidad particular para determinado cargo, que permitirá mantener un control y

seguimiento de los aprendizajes aplicados en lo laboral y de las actualizaciones que se hagan. A su vez permitirá garantizar que se cuenta con el personal idóneo en cada cargo y las personas que perfilan para ascensos; todo esto es representativo como herramienta que luego se debe retroalimentar y utilizar en las proyecciones de personal y en las necesidades de capacitación al identificar las debilidades y amenazas.

- Revisión de indicadores de productividad y otros:

Como se mencionaba anteriormente en el proceso de evaluación se requiere de una planeación de la misma, aquí es donde aparecen los indicadores de resultados y de gestión, que permiten proyectarnos, además de trazar metas viables y claras que permitan un análisis del valor agregado en el proceso. Se plantea la necesidad de elaborar estos indicadores en conjunto con el comité directivo buscando siempre una total coherencia con los indicadores organizacionales.

6.4. RECURSOS

6.4.1 Técnicos y humanos:

- Equipo Profesional de Recursos Humanos Comertex S.A.
- Grupo Directivo Comercial y Administrativo Comertex S.A.
- Planta de colaboradores Comertex S.A.
- Personal capacitado y actualizado en procesos de Desarrollo Humano, Responsabilidad Social y Gerencia de Talento Humano.

6.4.2 Físicos:

- Auditorios y escenarios para la realización de talleres educativos y de capacitación.
- Oficinas y espacios adecuados para la atención individual.
- Espacios recreativos y deportivos.

6.4.3 Institucionales:

- Comertex S.A.
- Universidad Industrial de Santander, Escuela de Trabajo Social.
- E.P.S Y A.R.P vinculadas a la organización y Comfenalco.
- Grupos de asesorías y otras entidades de apoyo en los procesos.

6.4.4 Materiales:

- Equipos Audiovisuales.
- Material didáctico.
- Papelería.
- Bibliografía, manuales y videos.

6.5 CRONOGRAMA CICLO-SIMULTANEO Y DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Se presenta el que se ha llamado cronograma Ciclo Simultaneo, debido a que no precede estrictamente un momento del otro; en la tabla se aprecia como una vez iniciado uno de los procesos continua en programación mientras siguen iniciando el resto de momentos, hasta lograr un completo ciclo en que todos los momentos estén dándose simultáneamente, lográndose así una sostenibilidad y apoyo en los procesos que se tienen programados.

La simultaneidad en estos procesos permite una retroalimentación resultado de la evaluación que facilita la optimización de los resultados (ver tabla 10).

Tabla 10. Cronograma de la propuesta

MOMENTOS	COMPONENTES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	RESPONSABLES POR ACTIVIDAD
SENSIBILIZACION	Diseño de trabajo de sensibilización y movilización													Equipo de RH
	Presentación en el comité directivo													Directora de RH
	Compartir de responsabilidades													Equipo de RH
	Trabajo por núcleos													Equipo de RH
	Exposición general de la propuesta a toda la organización													Equipo de RH y Directivos
INVENTARIO DE ACCIONES	Retomar acciones existentes y definir las (objetivos)													Equipo de RH
	Estructuración de los procesos en marcha													Equipo de RH
	Evaluación de actividades y valides													Equipo de RH
	Redefinición de objetivos													Equipo de RH
ARTICULACION DE PROCESOS	Planteamiento de estrategias fusión													Equipo de RH
	Integración de acciones													Equipo de RH
	Reprogramación de acciones													Equipo de RH
	Relanzamiento de programación de la compañía													Equipo de RH
	Programa Desarrollo Humano													Equipo de RH
EVALUACION DE GENERACION DE VALOR	Elaboración de indicadores de gestión y resultados													Equipo de RH y Directivos
	Planteamiento de elementos de medición: plan de carrera, evaluación de desempeño													Equipo de RH y Directivos
	Aplicación de elementos de medición													Equipo de RH
	Análisis de resultados y evaluación de impacto													Equipo de RH y Directivos
	Retroalimentación y replanteamiento													Equipo de RH

Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2006.

6.6 PRESUPUESTO

Requerimientos de la Propuesta. Para la realización de este proyecto se requiere talento humano capacitado y calificado en cada una de las áreas de estudio necesarias para el desarrollo del trabajo, recursos técnicos de apoyo a la labor de los profesionales involucrados en los procesos y recursos financieros que permitan el desarrollo de cada una de las actividades detalladas en la tabla 11.

Se requiere de una participación activa en el Comité de Calidad que le de voto en la toma de decisiones de orden directivo y que a su vez retroalimente los avances de la propuesta y fortalezca el compromiso gerencial y directivo.

Tiempo Estimado para el desarrollo de la Propuesta. El tiempo estimado para la ejecución de la propuesta es en proyecto de 12 meses para lograr un ciclo simultáneo de todas las estrategias. El cumplimiento de las metas se plantea para el mes 12, a partir de los cuales la propuesta deberá continuar cumpliendo con todos los objetivos planteados.

Tabla 11. Presupuesto de la propuesta por término de un año

RECURSOS	COSTOS PARCIALES Mensuales	COSTOS TOTALES Anuales
TÉCNICOS Y HUMANOS		
Director de Recursos Humanos	3.800.000	45.600.000
Psicólogo	2.200.000	26.400.000
Trabajador/a Social	2.200.000	26.400.000
Auxiliar Operativo	1.250.000	15.000.000
Capacitación y Formación	600.000	7.200.000
TOTAL RECURSOS HUMANOS	10.050.000	120.600.000
INVERSIONES MATERIALES		
Papelería		6.000.000
Muebles y Equipos		2.000.000
TOTAL RECURSOS MATERIALES	2.500.000	8.000.000
TOTAL RECURSOS FÍSICOS	1.000.000	12.000.000
TOTAL IMPREVISTOS	3.000.000	3.000.000
TOTAL PRESUPUESTO	16.550.000	146.600.000

Elaborado por: RUEDA Moreno, Fabiola Andrea. 2006.

7. CONCLUSIONES

- El profesional en Trabajo Social cuenta con la característica de integralidad y conocimiento sobre todos los procesos organizacionales, además, de la habilidad para intervenir en ellos y así es reconocido en el medio como un profesional muy capacitado y con un talento de innovación y manejo de diversas situaciones que le hace idóneo en el área de Recurso Humano.
- El Trabajador Social, aporta un panorama más amplio en lo organizacional convirtiéndose en un buen complemento en el grupo interdisciplinario del área de Recursos Humanos, por esto su gran aporte en el mejoramiento de procesos por considerar en su intervención el entorno y su influencia en el medio
- El conocimiento global del profesional en Trabajo Social permite una integralidad de las diferentes áreas de intervención, Trabajo Social de Caso, Trabajo Social de grupo, Comunidad, educación y Salud entre otros ya que le hacen idóneos en su intervención al abarcar las diferentes perspectivas, haciéndolo competitivo y valioso para la organización.
- Es de suma importancia un permanente y organizado acompañamiento por parte de la academia, que asesore, escuche experiencias, retroalimente el proceso y desarrolle una constante evaluación para así evitar errores en la intervención o cambios de enfoques que afecte el nombre del estudiante, de la universidad y por supuesto de la profesión.
- No es posible llegar a un verdadero impacto si no se da una integración en todos los planes, programas, actividades o acciones con un hilo conductor y un mismo objetivo de lo contrario se dará un desgaste sin ver modificaciones o cambios en la realidad.

- La competitividad se convierte en un fuerte fundamento para que las organizaciones busquen un mayor desarrollo de su talento humano para lograr mayores niveles de productividad. Este desarrollo se presenta recíprocamente y consiste en que el colaborador alcance un conocimiento pleno de sus potencialidades y que la organización le brinde las posibilidades de desarrollarlas para ser invertidas en su desenvolvimiento laboral.
- La voluntad gerencial es un factor importante para el área de Recursos Humanos antes de encaminar cualquier acción y por esto es fundamental presentar previamente a esta instancia los objetivos del trabajo fundamentarlos y lograr un pleno convencimiento de la generación de valor de la misma, se necesitan Gerentes convencidos de la importancia del Recurso Humano antes de iniciar un trabajo de frente a toda la compañía, son ellos prioridad en el trabajo de Desarrollo Humano.
- El trabajo de Integración con familia hace cada vez más flexible y humana la empresa y representa un comportamiento abierto y de responsabilidad Social que genera beneficios en doble vía.
- Cuando se habla de bienestar social en una compañía y de motivación no necesariamente traduce ajustes de salario, mediante un verdadero análisis se puede descubrir intangibles que son representativos en el rendimiento de los colaboradores.
- Es fundamental la participación del trabajador, como conocedor de los procedimientos y directos afectados en la toma de cualquier decisión, es necesario diseñar y plantear con ellos los programas que emprenderá la empresa, esto lo legitima y permite una validación al trabajo que se desarrolle y evita un desgaste que se da cuando las necesidades se crean.

- Las acciones de poco impacto y paliativas deben alejarse del rol del Trabajador Social, un campo de acción tan complejo como la persona solo pueden intervenir con programas y proyectos de alto impacto y sostenibles, que garantice una verdadera mejora en la calidad de vida.

8. RECOMENDACIONES

- El área de Recursos Humanos debe ubicarse dentro del orden gerencial, que le otorgue una autoridad, jerarquía y participación en la toma de decisiones de trascendencia en la organización.
- Todas las acciones planificadas desde el área de talento humano deben versen como estrategias de un proyecto Macro que es el Desarrollo Humano, de esta manera se evitará un desgaste y se logrará una continuidad con resultados a largo plazo y de alto impacto.
- Desde la misma conformación del Área de Recursos Humanos y en su trayectoria es aconsejable liberarse de procedimientos instrumentales como los procesos de nomina, aportes y demás pagos y prestaciones que demandan mucho tiempo y desplaza la real función del profesional en esta área.
- Antes de emprender una movilización en toda la compañía por un plan o programa, se debe dar tiempo al trabajo de sensibilización y socialización del equipo directivo como base fundamental que viabiliza toda generación de cambio.
- Se debe formar y capacitar a las personas de la compañía y resalte la labor de los líderes que participan en los diferentes comités y organizaciones de la Empresa, para lograr una eficiente autogestión y cierta autonomía de los grupos de trabajo; que no dependan de la presencia del trabajador social para dar resultados, lograr que estos organismos se manejen por líderes de la compañía y bajo la guía de un profesional representa sostenibilidad en los diferentes programas emprendidos.

BIBLIOGRAFÍA

BETANCUR GOMEZ, Fabiola. Plan Básico Legal Suratep. Bogotá, 2000.

BRENSON LAZÁN, Gilbert. Responsabilidad social corporativa, mitos y estrategias de la adaptación laboral. Mexico:Fundación Neo-Humanista,2004.

BUSTAMANTE, José Antonio. Una gran oportunidad para desarrollar y administrar el capital intelectual de la organización. Colombia: Consultores Asociados, 1999.

CAMARA DE COMERCIO DE BUCARAMANGA. Tomado de <http://www.camaradirecta.com>. [Diciembre de 2005]

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill, 1983.

_____. Introducción a la Teoría General de la Administración, 5º Edición, México: McGraw Hill, 1999.

CHINCHILLA, Maria Nuria Chinchilla. Centro Internacional Trabajo y Familia IESE, Universidad de Navarra, Revista presentación proyecto, formato PDF. Tomado de <http://www.iese.edu/icwf>.

COMERTEX S.A. Manual de inducción. Bucaramanga, marzo de 2005.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Colombia: s.n. 1991.

CONGRESO DE LA REPÚBLICA. Ley 29 de 1990. Ley de Ciencia y Tecnología. Santa fe de Bogotá, 1990.

_____. LEY 30 de 1992. Ley de educación superior. Santa fe de Bogotá, 1992.

_____. LEY 136 de 1994. Ley de descentralización del Estado. Santa fe de Bogotá, 1994.

_____. LEY 585 de 1991. Creación del Sistema de Ciencia y Tecnología. Santa fe de Bogotá, 1991.

_____. LEY 1295 de 1994. Sistema General de Riesgos Profesionales.

CONSTITUCIÓN POLÍTICA DE COLOMBIA. Santa fe de Bogotá, 1991.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Generalidades de la cadena productiva Textil- Confección. Tomado de [http:// www.dnp.com.co](http://www.dnp.com.co)

_____. Plan Nacional de Desarrollo “Hacia un Estado Comunitario” 2002-2006. Bogotá, 2003.

KAST, Fremont. Administración en las Organizaciones. México: McGraw Hill, 1980.

KLIKSBERG, Bernardo. El Pensamiento Organizativo, 13ª edición. Buenos Aires: Norma, 1997.

LEGIS. Código Sustantivo del Trabajo. Bogotá: 2002.

Mc GREGOR, Douglas, El lado humano de las organizaciones. México: McGrawHill, 1994.

MENDOZA FUNG, María Elena. Fundamentos de la comunicación organizacional. UPB, 2000.

MENDOZA, José M., Macroadministración: Gerencia Estratégica. Barranquilla: Universidad del Norte, 1991.

MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL. Bases legales y contenido de los programas de salud ocupacional en las empresas. Republica de Colombia, 2005.

POELMANS, Steven. Empresas familiarmente responsables. IESE. Revista de Antiguos alumnos, Marzo de 2001.

SUAREZ, Díaz Reynaldo. La Dimensión Humana de las Organizaciones. Bucaramanga: *s.f.*

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

_____. Artículo "Desarrollo Humano" material dispuesto en el trabajo de orientación práctica profesional Trabajo Organizacional 2005.

_____. Artículo "Trabajo social en organizaciones". EN: Revista Colombiana de Trabajo Social N° 19. CONETS. Colombia.

_____. Artículo Visión sistémica del hombre en la organización. EN: Revista UIS Humanidades. Vol.27 N°2, 1998. p. 85-101.

VILLALOBOS, Gloria Helena. Factores psicosociales en el trabajo: naturaleza, incidencia y prevención. Informe Resumen y comentarios al informe comité mixto O.I.T. y O.M.S. Novena reunión Ginebra, 1997.

WAYNE R., Mondy y ROBERT M., Noe. Administración de Recursos Humanos. México: Pearson Educación, 1997. p. 232.

ANEXOS

	FORMATO DE VISITA FAMILIAR	Edición 2
Código RH – FR – 06	Fecha Elaboración Enero 10 de 2005	ANEXO 1

I. DATOS PERSONALES

1. **NOMBRE** _____ C.C.: _____ de _____
2. **ESTADO CIVIL:** 2.1 CASADO ___ 2.2 VIUDO ___ 2.3 UNIÓN LIBRE ___ 2.4 SOLTERO ___
2.5 SEPARADO ___ 2.6 OTRO _____
3. **LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO** _____
4. **SEXO:** 4.1 F ___ 4.2 M _____
5. **DIRECCION:** _____
6. **BARRIO:** _____
7. **TELEFONO:** _____
8. **NIVEL EDUCATIVO:**
- 8.1.1 Primaria Completa _____ 8.1.2 Primaria Incompleta _____
8.2.1 Bachillerato Completo _____ 8.2.2 Bachillerato incompleto _____
8.3.1 Técnico Completo _____ 8.3.2 Técnico incompleto _____
8.4.1 Universitario completo _____ 8.4.2 Universitario incompleto _____
Años cursados _____

II. INFORMACIÓN LABORAL

9. **LINEA/AREA**
- 9.1 Hogar ___ 9.2 Calzado ___ 9.3 Tejido de punto ___ 9.4 Tejido plano ___ 9.5 No tejidos ___ 9.6 Franquicias ___ 9.7 Comercio exterior ___ 9.8 Administrativo ___
cual? _____
10. **CARGO:** 10.1 Gerente ___ 10.2 Director de Línea ___ 10.3 Administrador de Ventas ___ 10.4 Representante en ventas ___ 10.5 Secretaria ___ 10.6 Vendedor de Mostrador ___ 10.7 Coordinador de Despachos ___ 10.8 Jefe de Bodega ___ 10.9 Aux. de Bodega ___ 10.10 Conductor ___ 10.11 Coordinador de área ___ 10.12 Auxiliar de área ___ Cuál? _____ 10.13 Otro? _____

III. INFORMACIÓN FAMILIAR

11. Escriba al frente de cada ítem el número de personas que habitan con el trabajador(a)
- 11.1 Esposo(a) ___ 11.2 Hijos # ___ 11.3 Padres # ___ 11.4 Hermanos # ___
11.5 Abuelos # ___ 11.6 Cuñados # ___ 11.7 Otros _____

	FORMATO DE VISITA FAMILIAR	Edición 2
Código RH – FR – 06	Fecha Elaboración Enero 10 de 2005	ANEXO 1

12. COMPOSICIÓN FAMILIAR: (GENOGRAMA)

Familiares directos en primer grado de consanguinidad que dependen económicamente del Trabajador

NOMBRE COMPLETO	FECHA DE NACIMIENTO	PARENTESCO	ESTADO CIVIL	NIVEL EDUCATIVO	OCUPACIÓN ACTUAL	EPS

13. NOMBRE DEL CÓNYUGE O COMPAÑERO _____

(solo si existe cónyuge de lo contrario pase a al numeral 17)

14. OCUPACIÓN:

14.1 Empleado ____ 14.2. Desempleado ____ 14.3. Ama de Casa ____ 14. 4. Estudiante ____ 14. 5. Independiente ____

15. INGRESO MENSUAL:

15.1 Menos de un S.M.L.V ____ 15.2 Uno a tres S.M.L.V ____ 15.3 Más de tres S.M.L.V. ____

16. NIVEL EDUCATIVO:

16.1.1 Primaria Completa ____ 16.1.2 Primaria Incompleta ____ 16.2.1 Bachillerato Completo ____ 16.2.2 Bachillerato incompleto ____ 16.3.1 Técnico Completo ____ 16.3.2 Técnico incompleto ____ 16.4.1 Universitario completo ____ 16.4.2 Universitario incompleto ____ Años Cursados ____

17. GASTOS FAMILIARES:

17.1 Arriendo \$ _____ 17.2 Alimentación \$ _____
 17.3 Servicios \$ _____ 17.4 Transporte \$ _____
 17.5 Educación \$ _____ 17.6 Vestuario \$ _____
 17.7 Otros \$ _____

IV. DINAMICA FAMILIAR

18. LIDERAZGO

18.1 En caso de duda se consulta a: 18.1.1 Trabajador ____ 18.1.2 Cónyuge ____ 18.1.3 Padre ____ 18.1.4 Madre ____ 18.1.5 Hermano ____ 18.1.6 Consenso ____ 18.1.7 Otros ____


18.2 Decide el lugar de residencia: 18.2.1 Trabajador ____ 18.2.2 Cónyuge ____ 18.2.3 Padre ____

18.2.4 Madre ____ 18.2.5 Hermano ____ 18.2.6 Consenso ____ 18.2.7 Otros ____

18.3 Acostumbra a salir en familia: 18.3.1 Trabajador ____ 18.3.2 Cónyuge ____ 18.2.3 Padre ____

18.3.4 Madre ____ 18.3.5 Hermano ____ 18.3.6 Sale toda la familia ____ 18.3.7 Otros ____

18.4 Creo que muchos vienen a consultarme sus problemas: SI ____ NO ____

	FORMATO DE VISITA FAMILIAR	Edición 2
Código RH – FR – 06	Fecha Elaboración Enero 10 de 2005	ANEXO 1

18.5 Cuando tengo problemas busco ayuda en otras personas: SI ___ NO ___

19. NORMAS

19.1 Otorga los permisos: 19.1.1 Trabajador ___ 19.1.2 Cónyuge ___ 19.1.3 Padre ___ 19.1.4 Madre ___
 19.1.5 Hermano ___ 19.1.6 Consenso ___ 19.1.7 Otros _____
19.2 Prohíbe: 19.2.1 Trabajador ___ 19.2.2 Cónyuge ___ 19.2.3 Padre ___ 19.2.4 Madre ___
 19.2.5 Hermano ___ 19.2.6 Consenso ___ 19.2.7 Otros _____
19.3 Ordena que se debe hacer: 19.3.1 Trabajador ___ 19.3.2 Cónyuge ___ 19.3.3 Padre ___ 19.3.4 Madre ___ 19.3.5 Hermano ___ 19.3.6 Consenso ___ 19.3.7 Otros _____

20. COMUNICACIÓN

20.1 Entre los padres (Pareja): 20.1.1 Afectiva ___ 20.1.2 Instrumental ___
20.2 Entre padres e hijos: 20.2.1 Afectiva ___ 20.2.2 Instrumental ___
20.3 Entre hermanos: 20.3.1 Afectiva ___ 20.3.2 Instrumental ___
20.4 Espacio que dedica a compartir con la familia: 20.4.1 Desayuno ___ 20.4.2 Almuerzo ___
 20.4.3 Comida ___ 20.4.4 Fines de semana ___ 20.4.5 Otros _____

21. RECREACIÓN

21.1 Dedicar el tiempo libre a: 21.1.1 Descansar ___ 21.1.2 Ver TV. ___ 21.1.3 Deporte ___ 21.1.4 Momentos familiares ___ 21.1.5 Otros _____
21.2 Cuántas veces mes dedica tiempo al ocio compartido?:
 21.1.1 Cero a dos veces ___ 21.1.2 Tres a cinco veces ___ 21.1.3 Más de cinco veces ___

22. RELACIONES FAMILIARES

22.1 Aislada y de respeto ___ 22.2 Cercana y de confianza ___
 22.3 Conflictiva ___ 22.4 Con marcados límites ___ 22.5 Otro _____

23. CONFLICTOS

23.1 Los conflictos se presentan: 23.1.1 Siempre ___ 23.1.2 Casi siempre ___ 23.1.3 Rara vez ___ 23.1.4 Nunca ___
23.2 Los conflictos se presentan entre: 23.2.1 Padres ___ 23.2.2 Padres e hijos ___ 23.2.3 Padre e hijos ___ 23.2.4 Madre e hijos ___ 23.2.5 Hermanos ___ 23.2.6 Otros _____
23.3 Los conflictos que se presentan son de tipo: 23.3.1 Económico ___ 23.3.2 conyugales ___ 23.3.3 Choque con la norma ___ 23.3.4 Otros _____

24. ROLES

24.1 Asume la carga económica: 24.1.1 Trabajador ___ 24.1.2 Cónyuge/compañero ___
 24.1.3 Padres ___ 24.1.4 Hermano ___ 24.1.5 Compartida ___ en que porcentajes (empleado/cónyuge) ___ 24.1.6 Otros _____
24.2 Asume el cuidado del hogar: 24.1 Trabajador ___ 24.2 Cónyuge/compañero ___ 24.3 Padres ___ 24.4 Hermanos ___ 24.5 abuelos ___ 24.6 Otros _____

	FORMATO DE VISITA FAMILIAR	Edición 2
Código RH – FR – 06	Fecha Elaboración Enero 10 de 2005	ANEXO 1

25. SOLUCION DE PROBLEMAS EN EL HOGAR

25.1 Dialogo_____ 25.2 Discusión_____ 25.3 Imposición_____ 25.4 Pedimos ayuda profesional_____ 25.5 Dejamos así y listo_____ 25.6 Otro _____

V. CARACTERISTICAS DE LA VIVIENDA

26. TENENCIA DE LA VIVIENDA

26.1 PROPIA_____ 26.2 FAMILIAR_____ 26.3 CEDIDA
_____ 26.4 AMORTIZACION_____ 26.5 ARRIENDO_____

27. TIPO DE VIVIENDA

27.1 CASA___ 27.2 APARTAMENTO ___ 27.3 HABITACIÓN___ 27.4 Otros_____

28. ESTRATO

28.1 Uno _____ 28.2 Dos _____ 28.3 Tres _____ 28.4 Cuatro _____ 28.5 Otro _____

29. TIEMPO DE RESIDENCIA

29.1 MENOS DE UN MES_____ 29.2 7-12 MESES_____ 29.3 1-5 AÑOS_____ 29.4 SUPERIOR A 5 AÑOS_____

30. CONDICIONES DE LA VIVIENDA

30.1 No HABITACIONES _____ 30.2 COCINA _____ 30.3 COMEDOR _____ 30.4 PATIO _____
30.5 BAÑOS _____ 30.6 SALA _____ 30.7 LOCAL_____ 30.8 No PLANTAS_____
30.9 CUANTAS OCUPA LA FAMILIA_____

31. SERVICIOS PUBLICOS

31.1 AGUA_____ 31.2 LUZ_____ 31.3 TELEFONO_____ 31.4 ALCANTARILLADO_____ 31.5 GAS _____

32. DOTACION (Enseres, electrodomésticos, muebles, vehículo)

32.1 Camas _____ 32.2 Nevera_____ 32.3 TV _____ 32.4 Estufa _____ 32.5 Equipo de sonido _____
_____ 32.6 Lavadora _____ 32.7 VHS _____ 32.8 Muebles sala-comedor _____
32.9 Vehículos _____ 32.10 Otros _____

33. ASPECTO FISICO (Tenencia Propia)

33.1 TERMINADA_____ 33.2 SEMI TERMINADA _____ 33.3 OBRA
NEGRA _____ 33.4 SEMIDETERIORADA _____ 33.5 DETERIORADA_____

	FORMATO DE VISITA FAMILIAR	Edición 2
Código RH – FR – 06	Fecha Elaboración Enero 10 de 2005	ANEXO 1

34. QUE LE FALTA?

34.1 PUERTAS_____ 34.2 ENCHAPE_____ 34.3 PISOS _____ 34.4 VENTANAS_____ 34.5 PINTURA_____ 34.6 OTROS_____

35. TAMAÑO DE LA VIVIENDA (de acuerdo al uso del espacio)

35.1 GRANDE (Sobran espacios) _____ 35.2 MEDIANO (espacios adecuados)_____ 35.3 PEQUEÑA (espacios reducidos)_____

OBSERVACIONES:

VI. ASPECTOS DEL BARRIO Y RELACIONES CON LA COMUNIDAD

36. AMBIENTE FISICO Y SOCIAL

36.1 ZONA DE RIESGO _____ 36.2 DE PERIFERIA _____ 36.3CENTRAL _____
36.4 RURAL _____

37. VIAS DE ACCESO

37.1 BUENAS_____ 37.2 DEFICIENTES_____ 37.3 INCADECUADAS _____

38 .RUTA DE BUSES: 38.1 POCAS__ 38.2 SUFICIENTES__ 38.3 NINGUNA_____

39. HORARIO DE RUTAS: 39.1 RESTRINGIDO_____ 39.2 PERMANENTE _____

40. DISTANCIA DEL TRABAJO:

40.1 A MAS DE UNA HORA_____ 40.2 A MENOS DE UNA HORA _____

41. EL TRABAJADOR PERTENECE A ALGUNA ACTIVIDAD COMUNITARIA O ASOCIACION

41.1 SI_____ 41.2 NO_____

41.1. J.A.C___ 41.2 PARROQUIA___ 41.3 COMITES ___ 41.4 DEPORTIVO ___ 41.5 OTRO?_____

42. RELACIONES CON LOS VECINOS

42.1 No los conoce _____ 42.2 Poco se trata con ellos _____
42.3 Frecuentemente se tratan_____ 42.4 Relaciones conflictivas_____

43. POR QUE? 43.1 Falta de tiempo_____ 43.2 No le gusta _____
43.4 Tuvimos problemas y mejor no tratarlos _____ 43.3 Otro_____

	FORMATO DE VISITA FAMILIAR	Edición 2
Código RH – FR – 06	Fecha Elaboración Enero 10 de 2005	ANEXO 1

44. RELACIÓN COMUNIDAD - EMPRESA

44.1 Los vecinos conocen la empresa donde usted trabaja: 44.1.1 Sí ____ 44.1.2 No ____

(si la respuesta es negativa pase al numeral 48)

45. Ellos conocen de la empresa:

45.1 Productos ____ 45.2 Servicio ____ 45.3 Programas ____ 45.4 Promociones ____ 45.5 Recurso Humano ____ 45.6 Otros _____

46. Por qué medios conocieron la empresa?

46.1 Radio ____ 46.2 Prensa ____ 46.3 TV. ____ 46.4 Folletos ____ 46.5 Internet ____ 46.6 Trabajador ____ 46.7 Otros _____

47. Concepto de los vecinos sobre la empresa: 47.1 Excelente ____ 47.2 Bueno ____ 47.3 Regular ____ 47.4 Malo ____

48. Concepto de la familia sobre la empresa: 48.1 Excelente ____ 48.2 Bueno ____ 48.3 Regular ____ 48.4 Malo ____ 48.5 No lo conoce ____

49 RELACIÓN FAMILIA - EMPRESA

49.1 La empresa ha contribuido en la satisfacción de las necesidades familiares de : 49.1.1 Salud ____ 49.1.2 Educación ____ 49.1.3 Vivienda ____ 49.1.4 Alimentación ____ 49.1.5 Vestuario ____ 49.1.6 Recreación ____ 49.1.7 Otras _____

48.2 Beneficios que ha recibido de la empresa: 48.2.1 Por celebraciones (Matrimonio, nacimiento de un hijo) ____ 48.2.2 Auxilio por estudios ____ 48.2.3 Fiesta para los hijos ____ 48.2.4 Jornadas deportivas ____ 48.2.5 Descuentos por compra de productos ____ 48.2.6 Otros _____

50. QUE CONOCIMIENTO TIENE LA FAMILIA DE LA EMPRESA:

50.1. Conoce la historia de la empresa y productos ____
 50.2. Conoce la historia, productos, organización y ubicación de Puntos de venta ____
 50.3. Conoce la historia, productos, organización misión y visión de la empresa ____
 50.4. Conoce la historia, productos, organización misión, visión, objetivos y políticas de la empresa ____
 50.5. Conoce la historia, productos, organización misión, visión, objetivos, políticas de la empresa y programas de mercadeo ____

51. EXPECTATIVAS LABORALES

51.1 Ascenso ____ 51.2 Estabilidad ____ 51.3 Traslado de punto de venta ____ 51.4 Traslado ciudad ____ 51.5 Nivelación salarial ____ 51.6 Capacitación ____ 51.7 Buen trato ____

ANEXO 2

PROTOCOLO VISITA FAMILIAR

I. Datos Personales:

Los datos personales y laborales se recogerán con información interna, además es necesario conocer esa información para así enfocar la entrevista con las necesidades del cargo.

II. Contacto comunidad:

Observación del barrio y relaciones entre la población, aspecto y cotidiano, si es posible, para recoger las primeras impresiones de la familia indagar con vecinos (tienda) por los miembros, preguntando por la ubicación de la casa, esto permitirá captar las primeras percepciones de la comunidad frente a la familia.

Dentro de la observación del barrio o sector es necesario tener en cuenta aspectos como, ambiente físico y social, vías de acceso, ruta de buces, distancia con el lugar de trabajo, riesgos que se perciben en el sector (sociales: como inseguridad, ambientales: como zona de precipitación o derrumbe). Para mejor ubicación en el informe se especifica la comuna en la que se encuentra ubicada el barrio.

III. Presentación:

Al ubicar la residencia se hace una observación de la vivienda, se pregunta si es la residencia del empleado\aspirante y se pide hablar con uno de sus familiares, al contacto con uno de ellos la persona que realiza la visita se presenta como departamento de Recurso Humano de COMERTEX S.A., y se le pregunta a la persona que atiende que parentesco tiene con el empleado\aspirante.

IV. Introducción:


Se expone el motivo de la visita: conocer la familia y la casa del empleado o aspirante a un cargo, resaltando la importancia que para nosotros representa escucharlos y que ellos conozcan la empresa. Se hace una especie de sondeo sobre que han escuchado o que conocen de la empresa, historia, ubicación, productos, servicios, objetivos, misión, visión etc.; también se indaga si sus vecinos conocen algo de la empresa y si es así como supieron de ella y cual es su concepto, para terminar brindándole una completa información sobre quienes somos?, que hacemos? Etc.

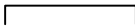
En caso de que la familia ni la comunidad tenga conocimiento de la empresa se pasa de la pregunta 44 a la 51.

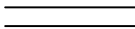
V. Información Familiar:


Se pregunta sobre las personas que viven en la casa y parentescos y se procede a llenar el cuadro del formato recogiendo datos de los familiares directos y que dependen económicamente del trabajador además de esto es necesario conocer la EPS a la que estén afiliados cada uno de los integrantes y si están en calidad de cotizantes o beneficiarios, enfatizando por ultimo en el cónyuge (si lo tiene) y su participación en los gastos familiares, además de su ocupación si es desempleado, hace cuanto lo esta y en donde a estado ubicado laboralmente y si es empleado profundizar en su labor, ingresos, tiempo de estar vinculado a la empresa etc. Esta persona puede informar a su vez de los gastos mensuales del hogar Incluido pago de créditos y los ingresos con lo que se cuenta especificando procedencia, es necesario saber si el grupo familiar cuenta con un ahorro o con alguna otra propiedad como automóviles o inmuebles.

En cuanto al familiograma se hace necesario para identificar relaciones de parentesco y tipo de unión de los miembros de la familia, al igual que descendencias, a su vez tener un enfoque mas global de grupo familiar, para efectos de la elaboración es necesario tener en cuenta

 Unión de pareja, doble si es unión libre, con un / si se rompió la relación.

 Hijos se desprende de la línea unión de pareja y en el mismo nivel se ubican todos los hijos de es a unión.

 Se trazan líneas diagonales dobles entre los miembros de la familia que tengan un estrecho vinculo afectivo.

 Líneas curvas entre los miembros de la familia que presenten conflictos.



Círculos son mujeres.



Triángulos son hombres

Dentro de cada figura escribir la edad del miembro.

VI. Dinámica Familiar:

luego de reconocer los familiares y sus nombres se inicia una charla con el fin de profundizar en cuanto a relaciones internas se refiere, Liderazgo: se indaga sobre quien es el líder en las toma de decisiones, cual es la persona a quien se le consulta cualquier problemática familiar y quien asume la iniciativa en resolverlos.

Normas: pasando al plano de normas se pregunta quien otorga los permisos, quien hace las prohibiciones y quien ordena en el cotidiano familiar.

Comunicación: ya contando con elementos que evidencian la autoridad en el hogar se pasa al tema de cómo es la comunicación entre cada uno de los miembros y con quienes se tiene mejor relación, una comunicación de tipo afectivo se refiere a la que evidencia una relación fuerte de cercanía y cordialidad si por el contrario se identifica una comunicación hostil y limitada a lo estrictamente necesario se denomina instrumental.

Recreación: se interroga sobre cuales son los espacios dedicados a la recreación en familia y como se emplea el tiempo libre, y si no existen cuales son las limitaciones.

Relaciones Familiares y conflictos: profundizando un poco mas en la dinámica familiar se puntualiza en tipos de conflictos que se presentan, la mayoría de veces al indagar sobre la dinámica se evidencian algunos.

VII. Aspectos de la vivienda:

Luego de un dialogo con el familiar sobre ingresos y egresos se interroga sobre la tenencia de la vivienda, hace cuanto viven allí y donde han residido los últimos 10 años, con que servicios cuentan y como está distribuida espacialmente, es decir, cuantas habitaciones tiene, baños etc., los demás ítems de esta categoría se resolverán mediante observación.

VIII. Expectativas:

Se finaliza preguntando al familiar sus proyectos o aspiraciones a corto y mediano plazo y sus expectativas laborales frente a la empresa.

RECOMENDACIONES: Para la elaboración del informe de visita domiciliaria se hace necesario consignar lo vivenciado en la visita y explicar si es necesario algunas de las respuestas marcadas en el formato de registro.

ANEXO 3

ANÁLISIS Y DESCRIPCIÓN DE CARGOS

COMERTEX S.A.

El análisis y descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o atribuciones que conforman un cargo y que lo diferencian de los demás cargos que existen en la empresa; es la enumeración detallada de las atribuciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las atribuciones y tareas (cómo lo hace), y los objetivos del cargo (por qué lo hace). Básicamente es hacer un inventario de los aspectos significativos del cargo y de los deberes y responsabilidades que comprende.

Es importante aclarar que el análisis se hace con respecto a cada cargo y no con las personas que lo ocupan

CONCEPTOS CLAVES

CARGO

Es la reunión de todas aquellas actividades realizadas por una sola persona que puede unificarse en un sólo concepto y ocupa un lugar formal en el organigrama. Los cargos se dividen en: superiores, de nivel medio y Operativo.

DESCRIPCIÓN DE CARGOS

Está orientada hacia el contenido de los cargos, es decir, hacia los aspectos intrínsecos de los cargos. Trata temas claves como: El qué, el cómo, el cuándo y el por qué. Relata de manera impersonal el contenido del cargo.

Es una presentación escrita de los principales deberes y responsabilidades que un cargo conlleva.

ANÁLISIS DE CARGOS

Tiene que ver con los aspectos extrínsecos, es decir, con los requisitos que el cargo exige a su ocupante. Su estructura se refiere a cuatro áreas de requisitos: intelectuales, físicos, responsabilidades implícitas y condiciones de trabajo.

ESPECIFICACIÓN DE CARGOS (o Especificación del hombre)

Descripción detallada de los requisitos mentales y físicos necesarios que requiere el ocupante para poder desempeñar adecuadamente el cargo, además de las responsabilidades y de las condiciones de trabajo que constituyen el hábitat del mismo. Es el inventario de todas las ventajas y exigencias que el cargo impone a su ocupante.

**FORMATO PARA ANALISIS Y DESCRIPCION DE CARGOS
COMERTEX S.A.**

Fecha: _____

Nombre del ocupante: _____

1. Identificación del cargo:

Nombre del cargo. _____

Línea: _____

Departamento: _____

Nombre y cargo del Jefe Inmediato: _____

Número de personas que ocupan el cargo: _____

Objetivo del Cargo: _____

3. REQUISITOS DEL PUESTO

Educación

Indique la educación previa necesaria para desempeñar el puesto.

- Primaria
 Bachillerato Académico Comercial Técnico
 Estudios específicos sin nivel universitario
 Carrera Intermedia. Cuál? _____
 Universitario. Cuál? _____
Otros _____

Iniciativa

Mide la capacidad de actuar solo y la toma de decisiones

	VEZ	FREC	RE
Sigue instrucciones definidas y exactas	_____	_____	_____
Toma pequeñas Decisiones	_____	_____	_____
Toma decisiones importantes bajo el control del supervisor	_____	_____	_____
Toma decisiones importantes sin el control del supervisor	_____	_____	_____

Experiencia

Precisa el tiempo promedio necesario para el desempeño del cargo:

- No requiere Experiencia
 Hasta 6 meses de Experiencia
 Hasta 12 meses de Experiencia
 Hasta 24 meses de Experiencia
 Más de 24 meses de Experiencia

Esfuerzo Físico

Mide el grado de incomodidad física y esfuerzo muscular a desarrollar en el ejercicio del cargo:

- Ningún esfuerzo muscular: Levantar, cargar o transportar menos de 7 Kg. de peso y/o posición
 Esfuerzo apreciable: Ocasionalmente levantar hasta 15 kg. de peso y/o la mayor parte del tiempo sentado
 Esfuerzo importante: Continuamente hasta 15 Kg. de peso y/o la mayor parte del tiempo caminando o en posición difícil
 Esfuerzo muy importante. Levantar más de 15 Kg. de peso y en posición difícil
 Otros. Especifique _____

Responsabilidad por informaciones reservadas o datos confidenciales

Mide el grado de importancia en la custodia y manejo de bienes y/o valores relacionados con el cargo.

ELEMENTOS	DESCRIPCION	APROXIMADO
EQUIPOS	_____	_____
	_____	_____
MUEBLES Y ENSERES	_____	_____
	_____	_____
EQUIPOS DE OFICINA	_____	_____
	_____	_____
DINERO O VALORES	_____	_____
	_____	_____
PROPIEDADES	_____	_____
	_____	_____
OTROS	_____	_____
	_____	_____
	_____	_____

Inducción

Que inducciones requiere?

Sistemas _____ Alfa Web _____ Otros _____
Cartera _____ Productos _____ _____

Induccion de cargo

1 dia _____ 1 semana _____
15 dias _____ 1 mes _____
2 meses _____ Más de 2 meses _____

Persona encargada de la Inducción

Nombre: _____ Cargo: _____

	FORMATO DE REGISTRO DE INDUCCION	Edición 2
Código RH – FR – 11	Fecha Elaboración Enero 5 de 2006	ANEXO 4

PARA DILIGENCIAR POR EL EMPLEADO

Yo _____dejo constancia que he recibido y entendido los temas anteriormente descritos y me comprometo a cumplir con las normas, reglamentos, políticas y demás aspectos exigidos por Comertex S.A.

Firma del
Trabajador _____
Fecha _____

RESPONSABLES

TIPO DE INDUCCION	NOMBRE	FIRMA	FECHA
INDUCCION CORPORATIVA			
INDUCION DE CARGO			
INDUCION CARTERA			
INDUCCION SISTEMAS			
INDUCCIO SIGC			
INDUCCION ALFA WEB			
OTRA CUAL? _____			

Observaciones:
