

**PROPUESTA DE MEJORA PARA EL MODELO DE BALANCE SOCIAL, EL
PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y APOYO EN LA TRANSICIÓN
AL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN
COMFENALCO SANTANDER.**

**INFORME FINAL DE PRÁCTICA PARA OPTAR AL TÍTULO DE INGENIERÍA
INDUSTRIAL**

KENDRY XILENA ARIZA GONZALEZ

ID: 166520

Directora

ING. MARCELA VILLA MARULANDA

**UNIVERSIDAD PONTIFICIA BOLIVARIANA
ESCUELA DE INGENIERÍA
FACULTAD DE INGENIERÍA INDUSTRIAL
FLORIDABLANCA**

2014

Nota de aceptación

Firma del directo

Firma de los evaluadores

DEDICATORIA

Al Dios omnipotente que me concedió las cualidades necesarias para alcanzar mis metas, superar las dificultades y tener la esperanza de un mañana mejor. A mi madre que con su esfuerzo incansable y su fuerza me inspiró para ser un mejor ser humano. A mis hermanos queridos que me han apoyado y brindado amor incondicional y, por último pero no menos importante, a mis amigos y compañeros de la universidad que con su apoyo, motivación, comprensión y diversas personalidades llenaron mi vida universitaria de experiencias y enseñanzas maravillosas e enriquecedoras para toda la vida.

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios por el regalo de la vida, las bendiciones y la familia. A mi mamá que me brindó el apoyo para empezar y terminar mis estudios universitarios y a la Universidad Pontificia Bolivariana Seccional Bucaramanga que me formó integralmente con la ayuda de profesores comprometidos con mi proceso de aprendizaje, en especial, a mi directora de práctica la ingeniera Marcela Villa.

A Comfenalco Santander por abrirme las puertas de su maravillosa familia, ofreciéndome un lugar donde poner a prueba mis conocimientos y adquirir la experiencia necesaria para los retos venideros.

A mi Jefe Lidia Aydé Grandas por la oportunidad de aprender de su experiencia, así como de gratas enseñanzas laborales fructíferas para mi desarrollo profesional.

A las profesionales Martha Ardila y Aida Sotomonte por la apertura con la que me recibieron cuando comencé mi primera experiencia laboral, por los conocimientos y las enseñanzas de vida.

A mi mejor amigo Jorge León, mi primer amigo, quien me hizo ver lo mejor de la vida, de la universidad.

Y finalmente a esas personas maravillosas que hicieron de mi carrera la mejor experiencia de vida llena de aventuras y momentos inolvidables.

CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	16
1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA	157
1.1 IDENTIFICACIÓN	17
1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA	17
1.3 PRODUCTOS O SERVICIOS	18
1.4 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO	19
1.5 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL.....	19
1.6 RESEÑA HISTORICA.....	19
1.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO	21
1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	23
1.8.1 Organigrama general de la empresa.....	24
1.9 MAPA DE PROCESOS	25
1.10 AREA ESPECÍFICA DE TRABAJO.....	25
1.10.1 Descripción del área específica de trabajo.....	25
1.10.2 Nombre y cargo del supervisor.....	25
1.10.3 Generalidades de la gestión del talento humano.....	26
1.10.4 Generalidades del subproceso de apoyo de gestión del talento humano.....	26
1.10.5 Generalidades del subproceso de bienestar social y seguridad laboral.....	27
1.10.6 Organigrama de gestión humana y servicios de apoyo.....	29
2. PRIMERA PARTE: BIENESTAR SOCIAL Y SEGURIDAD LABORAL.....	30
2.1 DIAGNÓSTICO INICIAL.....	30
2.2 ANTECEDENTES	34
2.3 JUSTIFICACIÓN	35
2.4 OBJETIVOS	36
2.4.1 Objetivo general.....	36
2.4.2 Objetivos específicos.....	36
2.5. MARCO TEÓRICO.....	37
2.5.1 Recursos humanos.....	37
2.5.2 Desarrollo social y responsabilidad social empresarial.....	38

2.5.3	Cultura organizacional y transformación cultural.....	39
2.6	ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE LA PRÁCTICA.....	41
2.6.1	Clima Laboral.	41
2.6.1.1	<i>Fase de alineamiento.</i>	41
2.6.1.2	<i>Fase de sensibilización.</i>	43
2.6.1.3	<i>Fase de medición.</i>	44
2.6.1.4	Fase de análisis y entrega de los resultados	45
2.6.1.5	Fase de acciones de mejora.....	45
2.6.2	Transición de Programa de Salud Ocupacional al Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.	45
2.6.2.1	<i>Diagnóstico Inicial.</i>	45
2.6.2.2	<i>Política del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.</i>	46
2.6.2.3	<i>Objetivo general y específico del SG-SST.</i>	46
2.6.2.4	<i>Elaboración del plan de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015.</i>	47
2.6.2.5	<i>Indicadores del SG-SST.</i>	47
2.6.3	Balance de las actividades de Seguridad y Salud en el trabajo.....	56
2.6.3.1	<i>Re-inducción.</i>	56
2.7	IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS	57
2.7.1	Mejoras propuestas.	57
2.7.1.1	<i>Plan de bienestar social.</i>	57
2.7.1.2	<i>Plan de seguridad y salud en el trabajo.</i>	57
2.7.1.3	<i>Balance Social.</i>	58
2.7.2	Propuestas Implementadas.....	59
2.7.3	Evaluación de los resultados.	59
3.	SEGUNDA PARTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	60
3.1	DIAGNÓSTICO INICIAL	60
3.2	ANTECEDENTES	62
3.3	JUSTIFICACIÓN	64
3.4	OBJETIVOS	65
3.4.1	Objetivo general.....	65
3.4.2	Objetivos específicos.	65
3.5	MARCO TEÓRICO.....	66

3.5.1	Importancia del talento humano y su desarrollo en las organizaciones.	66
3.6	ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE LA PRÁCTICA	67
3.6.1	Balance de actividades de gestión del talento humano.	67
3.6.1.1	<i>Actualización de formatos.</i>	67
3.6.1.2	<i>Presentaciones.</i>	68
3.6.1.3	<i>Elaboración Plan de mejoramiento Sistema de Control Interno.</i>	69
3.6.2	Análisis de la valoración, estructura y política salarial.	73
3.6.3	Evaluación de desempeño.	73
3.6.3.1	<i>Evaluación de desempeño contratación directa.</i>	73
3.7	IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS	75
3.7.1	Mejoras propuestas.	75
3.7.1.1	<i>Procedimiento y formatos de inducción.</i>	75
3.7.1.2	<i>Evaluación de desempeño trabajadores otra forma de contratación.</i>	76
3.7.2	Propuestas implementadas.	80
4.	CONCLUSIONES	81
5.	RECOMENDACIONES	82
7.	BIBLIOGRAFIA.....	84
8.	WEBGRAFÍA.....	84
	ANEXOS	86

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Matriz DOFA diagnóstico inicial del subproceso de bienestar social y seguridad laboral en Comfenalco Santander.	31
Tabla 2. Ficha técnica Estudio Clima Laboral	42
Tabla 3. Cantidad de muestra en los estratos	43
Tabla 4. Ficha técnica. Estructura conforme a las disposiciones informadas en el decreto 1443 de julio del 2014.	47
Tabla 5. Ficha técnica indicadores que evalúan el proceso del SG-SST.	50
Tabla 6. Ficha técnica indicadores que evalúan el resultado del SG-SST.	52
Tabla 7. Links de prezi.....	56
Tabla 8. Matriz DOFA para el diagnóstico del subproceso de gestión del talento humano.	60
Tabla 9. Criterio evaluación de comportamientos	76
Tabla 10. Calificación de los valores	79
Tabla 11. Tabla de calificación total.....	79

LISTA DE ILUSTRACIONES

<i>Ilustración 1.</i> Identificación Caja Comfenalco Santander	17
<i>Ilustración 2.</i> Productos y servicios de Comfenalco Santander.....	18
<i>Ilustración 3.</i> Organización del trabajo en Comfenalco	19
<i>Ilustración 4.</i> Distribución del personal.....	19
<i>Ilustración 5.</i> Organigrama COMFENALCO SANTANDER	24
<i>Ilustración 6.</i> Organigrama gestión humana y servicios de apoyo	29
<i>Ilustración 7.</i> Correo enviado para sensibilizar e informar sobre el estudio de clima laboral.....	44
<i>Ilustración 8.</i> Presentación para la misa a cargo de Gestión Humana	68
<i>Ilustración 9.</i> Formato evaluación de desempeño personal otra forma de contratación pate 1	77
<i>Ilustración 10.</i> Formato Evaluación de desempeño otra forma de contratación parte 2.....	78

LISTA DE ECUACIONES

Ecuación 1. Formula estadística utilizada para estipular el tamaño de la muestra	42
--	----

GLOSARIO Y ABREVIATURAS

ACCIDENTE DE TRABAJO: Suceso repentino que sobreviene por causa o con ocasión del trabajo y produce en el trabajador una lesión orgánica, una perturbación funcional o psiquiátrica, una invalidez o la muerte. Ley 1562/2012

ALTA DIRECCIÓN: Persona o grupo de personas que rigen y controlan una empresa.

BALANCE SOCIAL: Es un instrumento de gestión para planear, organizar, dirigir, registrar, controlar y evaluar en términos cuantitativos o cualitativos la gestión social de una empresa, en un periodo determinado y frente a unas metas preestablecidas.

ENFERMEDAD LABORAL: Resultado de la exposición a factores de riesgo inherentes a la actividad laboral o del medio en el que el trabajador se ha visto obligado a trabajar. Ley 1562/2012

INFORME SOCIAL: Es un instrumento en el que se registran en términos cuantitativos o cualitativos, el desempeño social de una empresa.

PLAN DE BIENESTAR SOCIAL Y SEGURIDAD LABORAL: Plan de trabajo anual, el cual identifica cronograma, descripción y responsables de las actividades de bienestar social y seguridad laboral en Comfenalco Santander.

SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO – SST: Es la disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de la salud de los trabajadores¹. En el decreto 1443 de 2014 publicado por el ministerio de trabajo para todos los efectos se entenderá como seguridad y salud en el trabajo lo que antes hacía referencia al término de salud ocupacional.

¹ Decreto 1443 de 2014 del Ministerio de Trabajo

SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO: Consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la aplicación, la evaluación la auditoria y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que pueden afectar la seguridad y salud en el trabajo.

ABREVIATURAS Y GUÍAS

En este documento se encontrarán las siguientes abreviaturas:

SG-SST: Sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo

SST: Seguridad y salud en el trabajo

RESUMEN GENERAL DE TRABAJO DE GRADO

TITULO:PROPUESTA DE MEJORA PARA EL MODELO DE BALANCE SOCIAL, EL PROCESO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO Y APOYO EN LA TRANSICIÓN AL SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO EN COMFENALCO SANTANDER.

AUTOR: KENDRY XILENA ARIZA GONZALEZ

FACULTAD: INGENIERÍA INDUSTRIAL

DIRECTOR(A): MARCELA VILLA MARULANDA

RESUMEN

El proceso de Gestión del Talento Humano en la empresa se ha convertido en la diferencia que hay entre una empresa exitosa y otra que no, debido al impacto que el personal calificado, bien cuidado y motivado puede causar en el desarrollo de las mismas, es por ello que se hace indispensable la búsqueda de la mejora continua en cada uno de los procedimientos, formatos y demás aspectos involucrados en cuanto a la administración del personal en una empresa se refiere.

Este trabajo consta del seguimiento de las funciones y mejoras realizadas para el proceso de Gestión de Talento Humano en Comfenalco Santander. Por las características propias de la empresa, el documento se divide en una primera parte que es Bienestar Social y Seguridad Laboral, en la cual se trabajaron aspectos como la transición al sistema de seguridad y salud en el trabajo, la medición del clima laboral y la elaboración del balance social entre otras; y la segunda parte, que es el proceso de Talento Humano donde se analizó la estructura y la política salarial, la actualización de documentos y la evaluación de desempeño.

En ese orden de ideas se visualizarán los documentos, procedimientos y otras actividades que se llevaron a cabo durante la práctica y cómo estas aportan para la mejora continua del proceso y el bienestar integral de los colaboradores de la empresa.

PALABRAS CLAVES: Gestión del Talento Humano, Bienestar; Seguridad y salud en el trabajo, clima laboral, plan de Bienestar social, plan de Seguridad y salud en el trabajo.

GENERAL SUMMARY OF DEGREE WORK

TITLE: IMPROVEMENT PROPOSAL FOR THE SOCIAL BALANCE MODEL, THE HUMAN TALENT MANAGEMENT PROCESS, AND SUPPORT IN TRANSITION TO THE SAFETY SYSTEM MANAGEMENT AND HEALTH AT WORK IN COMFENALCO SANTANDER.

AUTOR: KENDRY XILENA ARIZA GONZALEZ

FACULTY: INDUSTRIAL ENGINEERING

DIRECTOR: MARCELA VILA MARULANDA

ABSTRACT

The process of Human Resource Management in the company has become the difference between a successful business and the one that does not due to the impact that qualified personnel well kept and motivated can result in the development thereof, this reason is that the pursuit of continuous improvement in each of the procedures, formats and other issues involved, in terms of personnel management in a company is concerned, is essential.

This work comprises the functions tracking, and improvements done for human talent management process.. Due to the company's own characteristics, the first part of this paper is about the Social Welfare and Safety aspects in which the transition to safety and health at work, measuring the working environment, and its developing the work social balance among others were developed. The second part is the process of talent where salary structure and policies were analyzed, as well as updating documents and performance evaluation.

In this order of ideas, documents, procedures and other activities carried out during the business practice are displayed and how they are contributing to the continuous improvement process and the integral welfare of the employees of the company.

KEYWORDS: Human Resource Management, Welfare; Safety and health at work, working environment, social welfare plan, Safety and health at work plan.

INTRODUCCIÓN

El conjunto de las variables que comprenden el recurso humano, es para las organizaciones tan importante como cualquier otra unidad, y esto se debe a que es la responsable de captar, desarrollar y mantener el talento que hace posible mercadear o producir los bienes, mantiene viva y activa a la empresa, pero más allá de lo anterior, también es la capacidad de mantener el conocimiento, de generar el desarrollo de personal enfocados a mejorar la calidad de vida del personal en las empresas y de ser posible, sus familias. En consecuencia a esta necesidad, empresas como Comfenalco Santander velan por la administración del talento humano a través de un proceso llamado Gestión del Talento Humano que contiene los subprocesos de Bienestar Social y Seguridad Laboral y el de Gestión de Talento Humano.

Es por ello que este plan de trabajo comprende dos cuerpos de trabajo, abarcados de la siguiente manera:

- Bienestar Social y Seguridad Laboral. Comprende todo lo relacionado con el balance social, clima laboral y aun más importante, la aplicación de la normatividad en cuanto a la Seguridad y Salud en el trabajo, antes llamada Salud Ocupacional, aspectos tratados en el siguiente informe como señal de la mejora continua y actualización del subproceso.
- Gestión del Talento Humano. En Comfenalco Santander este subproceso comprende la selección, contratación, compensación y evaluación de personal, sin embargo, uno de los objetivos de la práctica se relaciona con la actualización de algunos procedimientos y formatos, así como el análisis de la estructura salarial actual y la herramienta utilizada en la medición del desempeño de los colaboradores.

En el presente documento no solo se documentan las funciones o actividades realizadas, sino una serie de propuestas generadas como respuesta a dificultades encontradas durante el diagnóstico inicial realizado durante la práctica, como fue la necesidad de adaptar un nuevo modelo de Balance Social, la creación de los planes de Bienestar Social y Seguridad Laboral para el año 2015, el análisis de la estructura salarial y por último, el instrumento y modelo de evaluación de desempeño para los colaboradores en misión.

1. GENERALIDADES DE LA EMPRESA

Comfenalco Santander es la caja de compensación familiar líder del oriente colombiano, fundada en 1967 por un pequeño grupo de empresarios que visionaron seguridad, bienestar y progreso para las familias santandereanas.

La caja de compensación familiar Comfenalco Santander es una corporación cuyo objetivo es administrar el sistema de subsidio familiar, promover los servicios de protección y seguridad social, de igual forma contribuir al desarrollo y mejoramiento de la calidad de vida de sus afiliados y usuarios directamente ó a través de programas de educación, salud, capacitación, recreación, mercadeo y turismo. Posteriormente, surgen los servicios de vivienda y construcción, gestión inmobiliaria y crédito social (COMFENALCO SANTANDER , 2014).

1.1 IDENTIFICACIÓN

Razón social	•Caja de Compensación Familiar Comfenalco
Nit.	•890.201.578-7
Representante legal	•LUIS HERNÁN CORTES NIÑO
Teléfono principal	•6577000
Número de sedes	•30
ARL	•Colmena Riesgos Profesionales
Dirección	•Av. González Valencia No.52-69
Turno de trabajo	•Jornada diurna

*Ilustración 1.*Identificación Caja Comfenalco Santander

Fuente. Autor

1.2 ACTIVIDAD ECONÓMICA

Es una entidad privada, sin ánimo de lucro que con sujeción a la ley contribuye a la solidaridad social entre patrones y trabajadores aplicando plenamente las normas sobre el subsidio familiar. Su misión es administrar el sistema de subsidio familiar con equidad, para mejorar la calidad de vida de nuestros usuarios y contribuir al desarrollo de sus empresas; dentro de una filosofía de trabajo orientada a la excelencia en el servicio y con un equipo humano altamente comprometido con el logro de los objetivos institucionales.

1.3 PRODUCTOS O SERVICIOS

AFILIACIÓN Y SUBSIDIO	<ul style="list-style-type: none"> • Afiliación y retiro de empresas, trabajadores y sus personas a cargo, el registro del pago de los aportes, la actualización de novedades, el reconocimiento del derecho del subsidio familiar.
CREDITO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios de crédito.
EDUCACIÓN Y CULTURA	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y prestación del servicio de educación en los niveles de Preescolar y básica primaria. Educación para el trabajo y desarrollo humano, y programas técnicos laborales.
MERCADERO SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Comercialización de medicamentos y productos de consumo masivo y de la canasta familiar.
SALUD	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios de salud de Consulta externa de medicina general y especializada. Consulta externa de odontología general y especializada. Programas de promoción y prevención: servicios de salud ocupacional y nutrición.
SERVICIOS SOCIALES	<ul style="list-style-type: none"> • Prestación de servicios de recreación, deportes, escuelas y torneos deportivos y eventos, además de prestación de servicios de alojamiento, alimentos y bebidas.
VIVIENDA Y CONSTRUCCIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Administración del subsidio familiar de vivienda Y gerencia en la construcción, diseño arquitectónico de edificaciones y obras de urbanismo. Interventoría de obras civiles y gestión inmobiliaria. Asesoría técnica y legal en viviendas de interés social.

Ilustración 2. Productos y servicios de Comfenalco Santander (COMFENALCO SANTANDER , 2014)

Fuente. Autor

1.4 ORGANIZACIÓN DEL TRABAJO

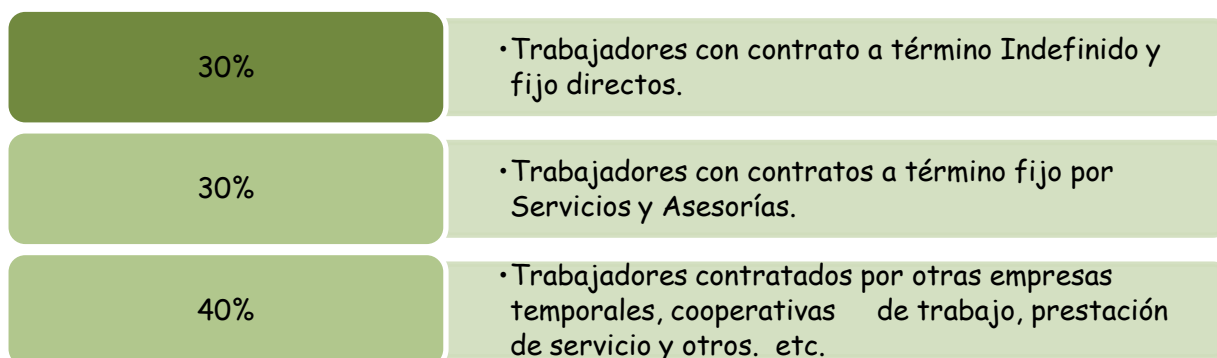


Ilustración 3. Organización del trabajo en Comfenalco

Fuente. Autor

1.5 DISTRIBUCIÓN DEL PERSONAL

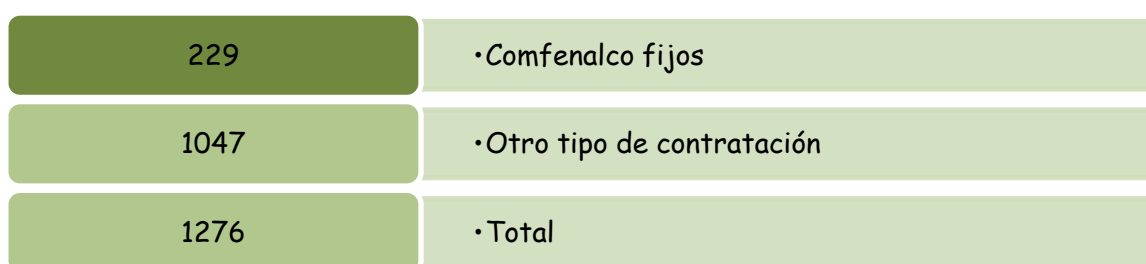


Ilustración 4. Distribución del personal

Fuente. Autor

1.6 RESEÑA HISTÓRICA

Una década después de haber sido instaurado el subsidio familiar en nuestro país, el 3 de noviembre de 1967 la Junta Directiva de la Federación Nacional de Comerciantes FENALCO, Seccional Santander, convocó a Asamblea General a los 84 miembros de este gremio con el propósito de realizar el acta de fundación de la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander. En esta asamblea se elaboraron los estatutos y se designó el Primer Presidente del Consejo Directivo el Doctor Christian Hederich Valenzuela y el Director Administrativo el Doctor Julio César Almeйда Quintero.

Comfenalco obtuvo su personería jurídica No. 0223 de la Gobernación de Santander, el 5 de diciembre del mismo año. Inició labores el 1° de Enero de 1968 en la Calle 35 No 18 -20.

Comfenalco Santander surge con la función primordial de administrar y distribuir el subsidio familiar a los trabajadores de las empresas afiliadas contribuyendo de esta forma al mejoramiento de las condiciones de vida de sus familias, mediante los programas en Educación, Salud, Capacitación, Recreación, mercadeo y turismo.

A nivel nacional las cajas de compensación familiar pagaban sus subsidios mediante cuotas diferenciales de acuerdo al número de hijos y al valor del 4%, de tal manera que nadie era deficitario. Comfenalco Santander a diferencia de las otras Cajas no tuvo cuotas “discriminatorias”, pagó una cuota única \$ 40.00 pesos por hijo beneficiario lo cual hizo que el subsidio en dinero fuera más digno.

En el primer año 1968, los miembros del Consejo Directivo aportaron dinero de su ingreso personal para completar la cuota de Subsidio aprobada para los trabajadores vinculados a las empresas afiliadas. De igual manera se estableció por norma estatutaria aprobada por unanimidad que los miembros del Consejo Directivo no percibirán honorarios, en consecuencia actuarán ad- honorem. Política que se mantiene vigente hoy día.

Actualmente cuenta con los siguientes servicios: Crédito Social, Educación y Cultura, Mercadeo Social, Salud, Servicios Sociales, Subsidio y Aportes, Vivienda y Construcción. (COMFENALCO SANTANDER , 2014)

1.7 DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO

En Comfenalco Santander el direccionamiento estratégico es liderado por la Alta Dirección y construido con la participación de funcionarios de los diferentes niveles y dependencias de la Caja. El Plan Estratégico se fundamenta en cinco perspectivas básicas: Social, Financiera, Clientes y Mercados, Procesos Internos y Capital Humano e Infraestructura, éstas perspectivas se soportan en los Valores de la Caja y buscan dar cumplimiento a la Visión de Comfenalco Santander mediante el cumplimiento de la Política de Calidad, y los objetivos de calidad. Dichos objetivos están incluidos en el Plan Estratégico de la Caja. El Direccionamiento estratégico cuenta con los siguientes elementos (COMFENALCO SANTANDER , 2014):

VALORES CORPORATIVOS

1. Equidad: La Corporación define que la justicia social y la paz se alcanzan en la medida en que cada ser humano tenga y reciba lo que le corresponde y necesita para su desarrollo personal y social. La equidad es la regla y medida de la justicia social y la paz e introduce un principio ético de justicia.

2. Compromiso Social: La Caja profesa y mantiene el espíritu de ser una Corporación social, procurando por el desarrollo de las partes interesadas, participando activamente en programas y proyectos que impacten a la población vulnerable de la región.

3. Unidad: Entendemos la importancia de la unidad como la integración de esfuerzos y servicios en pro del bienestar colectivo, generando grupos de trabajo efectivos y articulando propuestas de desarrollo social entre las diferentes instituciones y empresas.

4. Actitud de Servicio: La Corporación lo define y lo traduce, en brindar a las partes interesadas un trato amable, oportuno, acorde a sus necesidades y expectativas, escuchando y atendiendo con suficiencia sus inquietudes, sugerencias y requerimientos.

MISIÓN

Somos una Caja de Compensación familiar que ofrece servicios integrales generadores de bienestar social para mejorar la condición de vida del trabajador afiliado y su familia, los empleadores, usuarios y demás comunidad Santandereana.

VISIÓN

En el año 2015 Comfenalco Santander será una organización modelo de Subsidio Familiar en desarrollo social, sostenible y competitivo, que ofrecerá servicios innovadores a través de procesos eficientes y dinámicos.

POLÍTICA DE CALIDAD

COMFENALCO SANTANDER, contribuye al mejoramiento de la calidad de vida de nuestros afiliados, sus familias y demás usuarios, mediante el cumplimiento de: los requisitos del cliente, los legales y reglamentarios aplicables y la oferta de servicios integrales. En busca del liderazgo y de la permanente satisfacción y fidelización de nuestros empresarios, afiliados y usuarios, a través de la gestión de procesos eficaces, de una adecuada infraestructura tecnológica y física y de una cultura organizacional soportada en valores corporativos que permiten la mejora continua del sistema de gestión de la calidad y el apoyo a la competitividad empresarial.

1.8 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL (COMFENALCO SANTANDER , 2014)

COMFENALCO SANTANDER cuenta con una estructura de cargo organizada en seis niveles descritos de la siguiente manera:

Nivel 1. DIRECCIÓN: Es el cargo que representa legalmente a COMFENALCO SANTANDER y responde por la ejecución de las estrategias corporativas y las directrices trazadas por la Asamblea General de Afiliados, el Consejo Directivo y la Superintendencia de Subsidio Familiar o quien haga sus veces. Debe garantizar el cumplimiento de la misión de la organización, así como de su visión y lidera la implantación, mantenimiento y mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad (S.G.C.) con el apoyo de su equipo de trabajo.

Nivel 2. SUBDIRECCIÓN: Son los cargos relacionados con los procesos de la organización. Son los dueños de las cadenas de valor, los procesos estratégicos y de los procesos de apoyo. Quien lidera, es responsable de cumplir la misión y los objetivos de los procesos generados en su subdirección o dependencia de apoyo y de los resultados de gestión de manera integral. Es quien soporta a la Dirección y guía a los Jefes de Departamento.

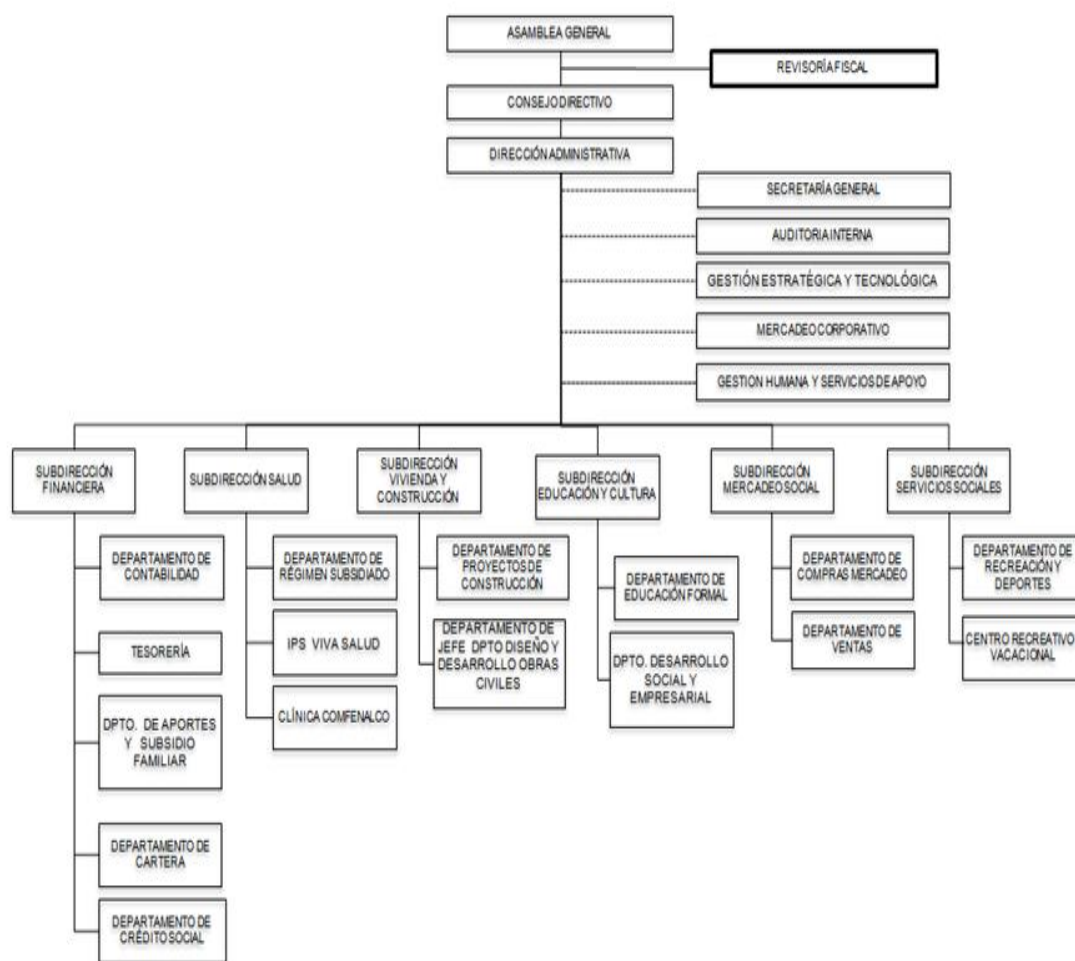
Nivel 3. DEPARTAMENTO: Corresponden a los cargos que representan aspectos relacionados con un conjunto de subprocesos que en sí, conforman un proceso de la subdirección a la que pertenecen. Quien lidera, debe dirigir, planificar y coordinar los diferentes subprocesos que se requieran para asegurar los resultados esperados; tiene a su cargo coordinadores, profesionales y cargos operativos de la organización. Son dueños de los Subprocesos de las Cadenas de Valor, de los subprocesos Estratégicos y de los subprocesos de Apoyo. Los Jefes de Departamento que tienen responsabilidades dentro de las Cadenas de Valor, son los responsables del cumplimiento de las ofertas de servicio.

Nivel 4. COORDINACIÓN: Los cargos aquí enmarcados coordinan y ejecutan actividades necesarias para los subprocesos a su cargo, operacionalizando así la estrategia de la organización según la dependencia a los que pertenezcan; tienen personal profesional u operativo a cargo. Incluye a los administradores.

Nivel 5. PROFESIONAL: Son los cargos responsables de un subproceso o actividad específica en cualquier dependencia de servicios o de apoyo de la Caja. No tienen personal a su cargo.

Nivel 6. OPERATIVO: A este nivel pertenecen los cargos que ejecutan tareas muy específicas (administrativas, técnicas o auxiliares) dentro del proceso o subproceso al que pertenecen. No tienen personal a su cargo.

1.8.1 Organigrama general de la empresa



Rev.: 6; Fecha Rev.: Febrero de 2014
Elaboró: Gestión Humana y S.A.
Aprobó: Consejo Directivo

Ilustración 5. Organigrama COMFENALCO SANTANDER

Fuente. Comfenalco

1.9 MAPA DE PROCESOS

COMFENALCO SANTANDER cuenta con una estructura de proceso que le permite integrar todas las operaciones realizadas por la organización para llevar a cabo el desarrollo de sus actividades. Es importante resaltar que para la empresa los procesos son elementos que agrupan subprocesos comunes o afines y los subprocesos son los que se caracterizan y se encuentran incluidos en el software documental, así mismo el mapa de procesos está basado con un enfoque en procesos que cuenta con la siguiente estructura:

Procesos Estratégicos: son aquellos procesos que direccionan el funcionamiento de la Caja.

Procesos Misionales: son las mismas cadenas de valor, contienen los procesos de cara al cliente, es decir, los grandes servicios con que cuenta la Caja.

Procesos de apoyo: son aquellos procesos que soportan y apoyan la operación de Comfenalco Santander.

1.10 AREA ESPECÍFICA DE TRABAJO

1.10.1 Descripción del área específica de trabajo.

Proyecto se implementará y ejecutará con el personal de COMFENALCO SANTANDER liderado por Gestión Humana y Servicios de apoyo.

1.10.2 Nombre y cargo del supervisor.

LIDIA AYDÉ GRANDAS GARCÉS, jefe de Gestión Humana y Servicios de Apoyo.

1.10.3 Generalidades de la gestión del talento humano. (COMFENALCO SANTANDER , 2014)

Este proceso se divide a su vez en dos subprocesos que son: El proceso de apoyo de gestión del talento humano y el de bienestar social y seguridad social, que en conjunto tiene como objetivo brindar apoyo en lo referente al recurso humano de la organización y mantener un equipo de trabajo competente, competitivo y comprometido, que contribuya con la mejora de los procesos de cambio, con la implementación de las estrategias y el logro de los objetivos de la Caja.

1.10.4 Generalidades del subproceso de apoyo de gestión del talento humano. (COMFENALCO SANTANDER , 2014)

El proceso de apoyo de gestión del talento humano tiene como objetivo brindar apoyo en lo referente al recurso humano de la organización y mantener un equipo de trabajo competente, competitivo y comprometido, que contribuya con la mejora de los procesos de cambio, con la implementación de las estrategias y el logro de los objetivos de la Caja.

Dentro del alcance que tiene este subproceso se incluye la creación de cargos, su modificación, selección, sistema de remuneración, divulgación de la estructura organizacional y desarrollo todos los trabajadores de la caja y empresas de servicios temporales.

Algunas de las actividades que se realizan en esta área son las siguientes:

DEFINIR DIRECTRICES Y POLÍTICAS: Se definen las directrices requeridas para el óptimo funcionamiento del subproceso según disposiciones generales de la Caja.

REALIZAR REQUISICIÓN, NOVEDAD DE PERSONAL O SOLICITUD: Cada dependencia que requiera algún tipo de novedad, solicitud o requerimiento de personal lo llevará a cabo verificando en ISolución (Software de gestión documental) la información a diligenciar y utilizando el formato respectivo y se envía a gestión humana ya sea por correo o físicamente.

EVALUAR REQUISICIONES, NOVEDADES Y/O SOLICITUDES: Una vez recibidas las requisiciones, novedades y/o solicitudes se analizan en Gestión Humana quien determina si se requiere llevar a la Dirección Administrativa para evaluar y aprobar lo correspondiente a los cambios en la estructura organizacional.

-Si estas son aprobadas dependiendo del caso pasan a ser gestionadas.

-Si no es aprobada se devuelve a la dependencia solicitante o se anulan dependiendo del caso.

REVISAR Y ACTUALIZAR LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL: Se lleva a cabo el procedimiento respectivo de ajuste a la estructura organizacional según la necesidad (modificación de la descripción de cargos, creación de nuevos cargos, valoración y asignación salarial). Cuando se considere necesario se procede al Consejo Directivo.

TRAMITAR REQUISICIONES, NOVEDADES O SOLICITUDES: Después de haber sido aprobado el requerimiento dependiendo el caso pasan a:

-Si es una solicitud o novedad de personal se pasa a la auxiliar de nómina para su ejecución e inclusión en la nómina.

- Si es una requisición de personal se pasa a la auxiliar de oficina para su gestión.

1.10.5 Generalidades del subproceso de bienestar social y seguridad laboral. (COMFENALCO SANTANDER , 2014)

El subproceso de bienestar social y seguridad laboral tiene como objetivo contribuir con el bienestar personal de los colaboradores de la Caja y prevenir los factores de riesgos ocupacionales para mantener niveles de seguridad, salud física y mental de los mismos.

El alcance que tiene este subproceso aplica a todo el personal directo de la Caja y, según corresponda, a los demás colaboradores de la Caja. Algunas de las funciones son:

DEFINIR POLÍTICAS: Se trazan las directrices pertinentes, según disposiciones generales de la Caja.

ACTUALIZAR EL SISTEMA DE GESTIÓN: Según la matriz de identificación de peligros, los resultados del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo del año anterior y el análisis de los resultados de la evaluación del Cliente Interno se actualizan el Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo.

ELABORAR EL CRONOGRAMA ANUAL: Una vez actualizado el sistema se procede elabora el cronograma anual de bienestar social y seguridad laboral definiendo las actividades que se realizarán durante el año.

EJECUTAR EL CRONOGRAMA: Teniendo en cuenta la programación de las actividades, se gestionan los recursos necesarios y se ejecuta el cronograma en el transcurso del año. En caso de presentarse un accidente de trabajo se realiza lo establecido en el procedimiento respectivo.

ATENDER SOLICITUDES: Se reciben las solicitudes requeridas para cada auxilio. Se analiza su viabilidad y se da el tramite respectivo, y se informa al colaborador la respuesta de la solicitud.

REALIZAR EL BALANCE SOCIAL: Se recopila la información anual de las estadísticas socio- económico de los colaboradores de la caja para realizar el balance social.

EVALUAR EL SISTEMA DE GESTIÓN: Se revisan las actividades programadas, y se elabora un informe, el cual se presenta al Comité de Salud Ocupacional y/o entidades reguladoras que lo requieran.

EVALUAR SATISFACCION DEL CLIENTE INTERNO: Bianualmente se determina la metodología de la evaluación de clima organizacional y los recursos necesarios para su ejecución. Después de realizada la evaluación, se elabora el informe de los resultados obtenidos por cada área.

VERIFICAR CUMPLIMIENTO DEL SUBPROCESO: Se verifica el cumplimiento de las directrices establecidas para el subproceso de bienestar social y seguridad en el trabajo.

TOMAR ACCIONES: De acuerdo a los resultados obtenidos en la verificación del subproceso, se procede a tomar acciones preventivas, correctivas o de mejoramiento.

1.10.6 Organigrama de gestión humana y servicios de apoyo.

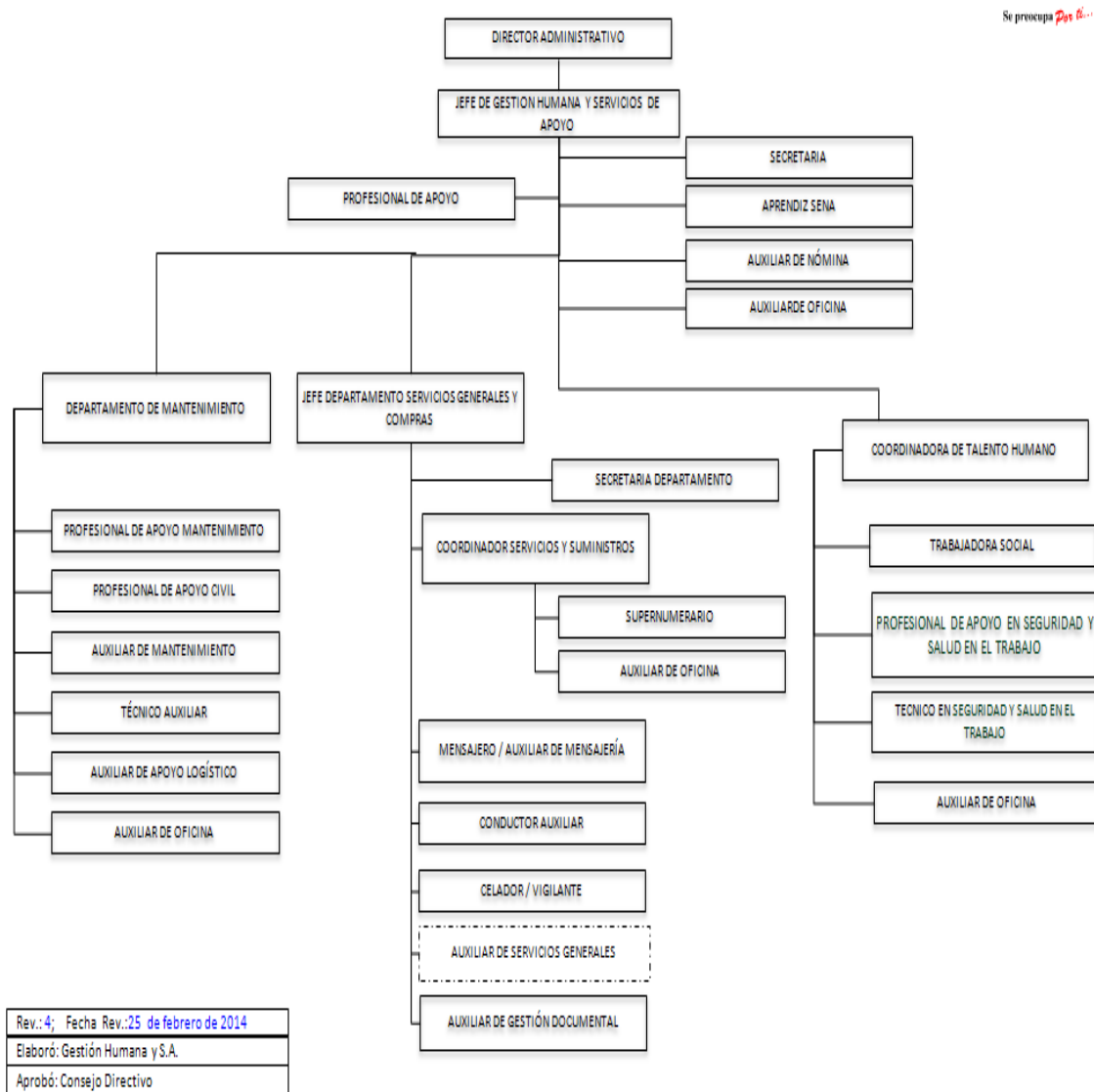


Ilustración 6. Organigrama gestión humana y servicios de apoyo

Fuente. COMFENALCO SANTANDER

2. PRIMERA PARTE: BIENESTAR SOCIAL Y SEGURIDAD LABORAL

2.1 DIAGNÓSTICO INICIAL

En Comfenalco Santander, el subproceso de bienestar social y seguridad laboral surge de la unión de los subprocesos de bienestar social y salud ocupacional en febrero de 2014, con el objetivo de contribuir con el bienestar personal de los colaboradores de la caja, prevenir y disminuir los factores de riesgos ocupacionales para mantener niveles de seguridad, salud física y mental de los mismos.

La trabajadora social y la profesional de apoyo de salud ocupacional de la empresa son las responsables de crear y ejecutar el plan de bienestar social y seguridad laboral anual, así como realizar otras actividades que se generen por el cumplimiento del objetivo del subproceso. Las herramientas utilizadas para la evaluación del subproceso son los indicadores de accidentalidad y los resultados arrojados por la aplicación bianual del clima organizacional. (El Plan de Bienestar Social y Seguridad Laboral se encuentra en el Anexo A).

En su búsqueda por la mejora continua, la empresa tiene un sistema de control interno que evalúa anualmente el funcionamiento de todos los subprocesos de la caja y en los resultados del 2013 se evidencia que hay algunos aspectos a mejorar como son los indicadores de medición de cumplimiento del plan propuesto anualmente y resultados desfavorables en el clima organizacional. Adicionalmente, surge la necesidad de implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST con la normatividad vigente indicada en el decreto 1443 de 2014. Ver Anexo B

Asimismo, este subproceso tiene la obligación de planear, ejecutar e informar el balance social de la caja haciendo tratamiento a todas las variables socio- económicas de los colaboradores, con el fin de que sirva de entrada para la planeación y elaboración del plan de bienestar social y seguridad laboral del siguiente año.

Con el propósito de hacer un óptimo análisis de la situación actual del subproceso se realiza la siguiente matriz DOFA.

Tabla 1. Matriz DOFA diagnóstico inicial del subproceso de bienestar social y seguridad laboral en Comfenalco Santander.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
MATRIZ DOFA PARA EL DIAGNÓSTICO INICIAL DEL SUBPROCESO BIENESTAR SOCIAL Y SEGURIDAD LABORAL.	F1: Actualmente se realizan actividades de bienestar social y seguridad laboral.	D1: El plan de bienestar social y seguridad laboral no es una herramienta que le permita al subproceso u otros procesos medir la efectividad y la eficiencia del mismo en el tiempo oportuno.
	F2: Los colaboradores y sus familias tienen derecho a beneficios, gracias a que la empresa tiene gran conocimiento y capacidad social.	D2: El plan de bienestar social y seguridad laboral se elabora en el año en transcurso, lo cual ha generado la realización de las actividades en tiempos desfasados así como la no utilización de la herramienta del balance social como insumo del mismo.
	F3: La seguridad laboral se encuentra regulada por el programa de salud ocupacional.	D3: Los colaboradores desconocen la dependencia o la subdirección exacta en la que laboran actualmente y tienen poco conocimiento de los valores corporativos.
	F4: La empresa está comprometida con generar ambientes seguros para los colaboradores y minimizar al máximo la probabilidad de accidentes y enfermedades laborales.	D4: las actividades de seguridad y salud en el trabajo solo se llevan a cabo con los colaboradores directos de la caja y en algunas ocasiones con los trabajadores en misión.
	F5: La empresa cuenta con el personal idóneo para realizar la ejecución de las actividades de seguridad y salud en el trabajo y la transición de las mismas al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.	D5: Los mecanismo de control del subproceso indica que los días perdidos por accidentalidad pasaron de 46 en el 2012 a 87 en el 2013 y los resultados del clima organizacional mas reciente señalan un nivel de satisfacción por debajo del 70%.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
<p>O1: Según del Decreto 1443 de 2014 la empresa, por registrar más de 201 colaboradores, tiene plazo de 30 meses a partir de la fecha para realizar la transición y sustituir el Programa de Salud Ocupacional por el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo con la aplicación de las disposiciones interpuestas en el mismo decreto. Ver Anexo B.</p> <p>O2: Las teorías de la motivación indican que una estrategia bien direccionada y encaminada a dar felicidad, compromiso, bienestar y reconocimiento a los empleados se vislumbra de manera inmediata en la actitud de las personas. La consecuencia directa, por supuesto, es el aumento de la productividad (LASSO, 2014).</p>	<p>FO1: Seguir mejorando en la calidad de las actividades de bienestar y seguridad que van dirigidas a los colaboradores (F1, F3, F4, O1 y O2).</p> <p>FO2: Utilizar los recursos de la empresa para ofrecer mayor cantidad y calidad de actividades que generen bienestar social entre sus colaboradores, impulsando el aumento de la productividad en los colaboradores. (F1, F3, F4, O1 Y O2).</p> <p>FO3: Plantear un modelo de Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo que cumpla con los lineamientos presentes en el decreto 1443 de 2014 y así mismo se adapte a modelos de negocio y a las necesidades de la empresa.</p> <p>FO4: Plantear un modelo de gestión del balance social que se adapte a la organización y permita mejorar la responsabilidad social por parte de la misma así como hacer de Comfenalco Santander el mejor lugar para trabajar.</p>	<p>DO1: Plantear la posibilidad de hacer un alcance para el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo que incluya todos los trabajadores dependientes, contratistas o subcontratistas, trabajadores cooperados o en misión. (O1, D4 y D5)</p> <p>DO2: Elaborar un plan de bienestar social y otro plan de seguridad y salud en el trabajo para el 2015 que les permita a los responsables hacer el correcto seguimiento a la planeación y ejecución de las actividades. (O1,O2, D1, D2, D3, D4 y D5).</p>
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
A1: El incremento del	Impulsar la búsqueda de nuevos productos,	DA1: Incluir actividades o auxilios en el programa

costo de vida es un problema para gran parte de la población, ya que afecta de forma directa a casi todas las dimensiones que abarca Desarrollo Social.

actividades y servicios así como la de social que permita mejorar la calidad de vida del trabajador. (A1, D5 y D4)
manutención de los existentes, con el fin de brindarle mayor bienestar a los colaboradores (F2, A1).

Fuente. Autor

2.2 ANTECEDENTES

En Colombia la planeación, ejecución y control de las políticas o actividades propias de la prevención de riesgos y enfermedades profesionales se habían abarcado desde el término de salud ocupacional, reguladas por entes gubernamentales como el Ministerio de Trabajo. Sin ninguna exención, empresas públicas o privadas tenían que elaborar un programa de salud ocupacional que contenía todos los criterios propios de la empresa para llevar a cabo las actividades que suscitaran la prevención o el tratamiento de los riesgos profesionales existentes.

Actualmente, las empresas han concebido una cultura preventiva con el objetivo de cuidar a todos sus colaboradores, uno de los recursos más valiosos en la búsqueda del éxito corporativo. Es así como compañías de gran renombre, a saber, el Cerrejón y Copnia, desde el 2012 ha venido desarrollando el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, en el cual se evidencia compromiso, planeación y óptimo tratamiento para todos los temas relacionados con las seguridad y salud en el trabajo.

En cuanto el bienestar social, las organizaciones tienen la libertad de definir sus políticas y directrices de acuerdo a los recursos existentes y a la disponibilidad de los mismos. Empresas como la CAJA DE COMPENSACION CONFENALCO ANTIOQUIA, que se esfuerzan en la gestión del bienestar social, haciendo entrega a principio de año un reporte de las actividades propuestas y realizadas del Programa Integral de Bienestar que tuvo como focos los hábitos de vida saludables, la recreación, el deporte y la prevención del riesgo, integrando los auxilios y beneficios ofrecidos por la organización con el propósito integral de mejorar la calidad de vida de los colaboradores. Ver Anexo C

2.3 JUSTIFICACIÓN

Por medio del presente trabajo se busca crear para el subproceso de bienestar y seguridad y salud en el trabajo un modelo de Gestión del Balance Social con el cual la organización pueda realizar el diagnóstico de la gestión empresarial en torno al cumplimiento de su Responsabilidad Social en un periodo determinado, lo cual le permite definir políticas, establecer programas y racionalizar la efectividad de las inversiones sociales, con miras a la mejora de las condiciones de trabajo. Así mismo, apoyar en la transición de la salud ocupacional al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo como complemento al cuidado integral de los colaboradores.

La creación de un modelo de balance social le permitiría a la organización: brindar información detallada a la Alta Dirección para la toma de decisiones en la fijación de políticas y estrategias sociales, racionalizar los recursos sociales con que cuenta la empresa evaluando la efectividad de los mismos, ofrecer un mayor conocimiento de las características socio-laborales y de la contribución de la empresa al desarrollo Integral de la persona, se constituye en un aporte valioso para las negociaciones colectivas, muestra la contribución de la empresa al desarrollo social y económico del país.

Así como la transición de la salud ocupacional al Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo le permitirá a la institución anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo de todos sus colaboradores, esto como insumo a la mejora de la calidad de vida de sus colaboradores y sus familias junto con la aplicación y cumplimiento de la ley vigente frente a esta cuestión laboral.

2.4. OBJETIVOS

2.4.1 Objetivo general.

Generar propuestas que establezcan el desarrollo y la mejora continua del subproceso de bienestar social y seguridad laboral de la Caja de Compensación Familiar Comfenalco Santander.

2.4.2 Objetivos específicos.

- ✓ Definir los objetivos, la política y los indicadores del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el trabajo.
- ✓ Planear, organizar y controlar la medición del clima organizacional en la organización.
- ✓ Proponer mejoras en la definición de las políticas del subproceso.
- ✓ Planear y ejecutar las actividades de re inducción.
- ✓ Definir e implementar un modelo de Balance social.
- ✓ Mejorar el plan de Bienestar así como el de Seguridad y Salud en el Trabajo.
- ✓ Generar acciones enfocadas a mantener relaciones constructivas para los colaboradores que conlleven a generar sentido de pertenencia.
- ✓ Promover la cultura organizacional que permita evidenciar la vivencia de valores y comportamientos claves de acuerdo con la filosofía corporativa Comfenalco Santander.

2.5. MARCO TEÓRICO

2.5.1 Recursos humanos.

La importancia de los recursos humanos tiene su origen en el hecho de que las personas son sin duda alguna la razón de ser de la empresa, ya que constituyen el principio y el fin de cualquier actividad productiva. Las razones más puntuales por las que esto se da son los costos (tanto directos como indirectos); por lo limitado de su ciclo de maduración productiva en puestos ejecutivos; por la disminución de su productividad, por su imprevisibilidad; por la inversión requerida para su formación, motivación e integración; y por su poder y capacidad de influencia (FEDERACIÓN ANDALUZA DE MUNICIPIOS Y PROVINCIA; DIPUTACIÓN DE SEVILLA).

La mayoría de personas tiene la idea de que el Área de Recursos Humanos en las empresas se limita al manejo de la nómina y a la contratación de personal. Pero la realidad es que en dicha área se maneja todo lo relacionado con la interacción con los empleados. En otras palabras, en el área “se organizan, dirigen, coordinan, retribuyen y estudian las actividades de los trabajadores de una empresa (Ruiz otero, 2010, pág. 8). El manejo de los recursos humanos en una empresa es algo que va muy de la mano con la cultura organizacional de la misma (Ruiz otero, 2010, pág. 9).

De acuerdo a Eugenio Ruiz Otero en su libro Gestión administrativa del personal, las funciones del área de Recursos Humanos son básicamente las siguientes (Ruiz otero, 2010, pág. 11 y 12):

- ✓ Función de empleo: Aquí toman lugar todos los aspectos de selección y contratación del personal que va a trabajar en determinada empresa. Esto incluye la definición de los perfiles de los cargos, llevando así a la construcción del Manual de Funciones de una compañía. También se encarga de los trámites relacionados con suspensiones y despidos de los empleados.
- ✓ Función de administración de personal: Esta función involucra lo relacionado con el manejo de los contratos; la gestión de la nómina y de la seguridad social; los permisos,

vacaciones, horas extras, incapacidades y reemplazos; el control del ausentismo laboral; y el régimen disciplinario de la compañía.

✓ Función de retribución: En esta labor es donde se diseña, implementa y revisa la estructura salarial de la compañía, los niveles salariales y la política de incentivos.

2.5.2 Desarrollo social y responsabilidad social empresarial.

Un concepto que debería adquirir mayor relevancia en el contexto actual es el de “Desarrollo social”, el cual no tiene una definición general sino que varía de acuerdo a la persona y al contexto. En palabras sencillas, podría definirse como “un proceso de mejoramiento de calidad de vida de la sociedad”, lo cual traduce en que las personas tengan mayores posibilidades de realización personal y de satisfacción tanto de sus necesidades propias como las de la sociedad en la que conviven (Donneys, Marin, & Rivera). El desarrollo social se relaciona fuertemente con lo que la persona quiere ser, y en menor medida con lo que quiere tener; pero no debería estar emparentado únicamente con lo segundo (Domina).

Es en este contexto donde entra a tomar parte el concepto de Responsabilidad Social Empresarial (RSE), la cual de acuerdo al Instituto Ethos de Empresa y Responsabilidad Social de Brasil, “es una forma de gestión que se define por la relación ética de la empresa con todos los públicos con los cuales ella se relaciona, y por el establecimiento de metas empresariales compatibles con el desarrollo sostenible de la sociedad; preservando recursos ambientales y culturales para las generaciones futuras, respetando la diversidad y promoviendo la reducción de las desigualdades sociales” (Briseño).

Sin duda, ese es uno de los temas sobre los que más se predica en el mundo de las organizaciones hoy en día; pero al mirar la situación actual de la humanidad, se observa que los avances en la materia han sido mínimos en el ámbito general de la empresa privada. Esto sucede cuando se llevan los conceptos de la teoría a la práctica, tal y como lo exponen (Carroll & Buchholz y Rosenthal, 1999). Es de resaltar que en muchos casos, las grandes empresas cuando tratan de incrementar su RSE, resultan logrando todo lo contrario y viéndose envueltas en escándalos, tal y como lo señalaron (Porter & Mark, 2011).

Se considera que la RSE en las empresas surge tanto de los valores y principios de sus dirigentes, como del contexto social y medioambiental en que éstas están envueltas (Domina). En cuanto a lo primero, es preponderante el papel de la ética, y más cuando en los últimos años se han visto casos de corrupción que involucran a grandes empresas a nivel mundial, lo que ha generado desconfianza en la sociedad (Domina); y en cuanto a lo segundo, las variaciones del entorno son las que han hecho que los empresarios empiecen a ver la obligación de retribuirle a las sociedades en las que se desarrollan, aludiendo al contrato social implícito entre empresas y sociedad, tal y como lo sostenía Melvin Anshen (Domina).

2.5.3 Cultura organizacional y transformación cultural.

La cultura organizacional es sin duda uno de los mayores elementos de toda empresa que pretende triunfar en la era de la globalización en otras palabras, es la cara de la empresa ante el mundo. De acuerdo a lo postulado por (Schein , 1988), la cultura organizacional consta de una serie de “presunciones básicas”, que surgen como fruto del desarrollo, la imaginación o la casualidad a lo largo de los años mientras la empresa se organiza internamente y se adapta a los elementos externos que impone el mercado, “que ejercen la suficiente influencia para ser consideradas válidas y, en consecuencia, enseñadas a los nuevos miembros” (Gálvez, 2011, pág. 128).

Generalmente, y de acuerdo con lo expuesto por Zapata y Rodríguez en 2008, la cultura organizacional tiene como bases fundadoras la historia de la compañía y el entorno en el que se ha venido desarrollando durante la misma. Y es en todos los aspectos de la empresa donde ésta se ve reflejada; desde el propio proceso de producción de bienes/prestación de servicios según el caso, hasta en las relaciones interpersonales y las comunicaciones externas que la organización maneja, sin dejar a un lado el liderazgo como elemento de fiel manifestación de qué tan fuerte o débil es una cultura organizacional (Gálvez, 2011, pág. 128).

Está visto que la relación entre cultura organizacional y rendimiento en las empresas es de orden directo, lo cual es demostrado por diversos estudios empíricos que han sido realizados durante los últimos 12 años. De dichos estudios, se resalta el de (Sorensen), en el cual se expone

que el entorno en el que se envuelven las empresas juega un papel importante en la relación entre cultura organizacional y rendimiento (Gálvez, 2011, págs. 129,130,131).

Hoy en día, aquellas empresas que quieran ser más competitivas pero cuya cultura organizacional es muy frágil, deben pasar por procesos de transformación cultural, los cuales también deberían ser un estándar cuando una compañía cambia de dueño o de accionistas, con el fin de alcanzar los objetivos propuestos (Gálvez, 2011). En dichos procesos de transformación, se deberían tener en cuenta cuatro variables que van en línea con lo expresado por el profesor Carlos Eduardo Méndez de la Universidad del Rosario de Bogotá: Concepto del líder sobre el hombre, Estructura de la organización, Sistema cultural y Clima organizacional (Gálvez, 2011).

El primero consiste básicamente en la forma como el empresario ve a su empleado, en la que se deben de tener en cuenta la relación de éste último con la productividad, las condiciones laborales y su sociabilidad. El segundo involucra parámetros como el tamaño, la división del trabajo, la autoridad, la coordinación, y las relaciones de la estructura con la estrategia, la tecnología y el entorno. El tercero tiene que ver con los elementos que caracterizan a todo sistema cultural como mitos, ideologías, rituales, normas, historias, etc. Y el último se refiere al ambiente propiamente dicho que se vive en la empresa y a la forma como éste influye en el rendimiento de la misma.

2.6 ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE LA PRÁCTICA

En primera instancia se programaron las actividades a realizar dentro del subproceso de Bienestar y Seguridad laboral (en concordancia con la jefe del proceso de Gestión de Talento Humano), seguido a esto, con la ayuda de las herramientas internas como Isolución y con el acompañamiento de Martha Ardila y Aida Sotomonte, las profesionales encargadas del subproceso, se empezó un periodo de conocimiento y familiarización de los procedimientos y políticas. Posteriormente, se desarrollan las actividades que apuntan al cumplimiento de los objetivos propuestos en el plan de trabajo y los acordados con La Jefe de Gestión de Talento Humano de Comfenalco Santander.

2.6.1 Clima Laboral.

Un buen clima o un mal clima organizacional tendrán consecuencias para la organización, definida por la percepción que los miembros tienen de la organización. Entre las consecuencias positivas podemos nombrar las siguientes: logro, afiliación, poder, productividad, baja rotación, satisfacción, adaptación, innovación etc.

Por lo tanto para su planeación, ejecución y control se siguieron las fases propuestas en la Metodología para el estudio del Clima Organizacional RM N° 623-2008/MINSA.

2.6.1.1 Fase de alineamiento.

En esta fase se revisaron los estudios de clima organizacional realizados por la empresa anteriormente, se recibieron diversas propuestas y por último, se escogió el instrumento para la medición de clima organizacional ofrecido por LEGIS, ya que este proveedor le permitió a la organización personalizar el instrumento de acuerdo a las características propias de la institución.

Adicionalmente, se creó una encuesta complementaria que generará información relevante en la mejora continua del proceso de Gestión del Talento Humano. Ver Anexo D y Anexo E

Sumado lo anterior, se establece el diseño metodológico con la siguiente ficha técnica:

Tabla 2. Ficha técnica Estudio Clima Laboral

FICHA TÉCNICA	
Técnica de Muestreo:	Aleatorio estratificado
Nivel de confianza:	95%
Error de muestreo;	4%
Población:	590 Colaboradores contratados directamente por la caja y por bolsa de empleo
Selección de la muestra.	Se escogen aleatoriamente dentro de cada estrato para no tener datos sesgados.

Fuente. Autor

Ecuación 1. Formula estadística utilizada para estipular el tamaño de la muestra

$$\text{Tamaño de la muestra} = \frac{N * P * Q}{(N-1) * (\text{error}/z)^2 + (P * Q)}$$

N: tamaño de la población

P: porcentaje de posibilidad de que un evento suceda

Q: porcentaje de la posibilidad de que un evento suceda

Z: número de probabilidad.

ERROR: error que se puede presentar por tomar ese tamaño de la muestra.

La aplicación de la formula indica una muestra de 300 colaboradores que se distribuyen en los siguientes estratos como aparecen en la siguiente tabla:

Tabla 3. Cantidad de muestra en los estratos

MUESTRA POR ESTRATOS (SUBDIRECCIONES)					
Estratos(subdirecciones/ staff)	Laboral	En misión	Total colaboradores	peso % en relación a la población	Muestra por estrato
SUBDIRECCIÓN DE EDUCACIÓN Y CULTURA	75	36	111	18,81%	56
SUBDIRECCIÓN SERVICIOS SOCIALES	33	50	83	14,07%	42
SUBDIRECCIÓN FINANCIERA	56	32	88	14,92%	44
SUBDIRECCIÓN MERCADEO SOCIAL	22	62	84	14,24%	42
MERCADEO CORPORATIVO	40	31	71	12,03%	36
GESTION HUMANA Y SERVICIO APOYO	30	10	40	6,78%	20
SUBDIRECCIÓN VIVIENDA Y CONSTRUCCIÓN	10	27	37	6,27%	19
SUBDIRECCIÓN SALUD	19	18	37	6,27%	19
AUDITORIA INTERNA	12	1	13	2,20%	7
INFORMATICA Y TECNOLOGIA	10	2	12	2,03%	6
PLANEACION Y PROYECTOS	3	3	6	1,02%	4
DIRECCION ADMINISTRATIVA	5	0	5	0,85%	3
SECRETARIA GENERAL	3	0	3	0,51%	2
TOTAL	318	272	590	1	300

Fuente. Autor

2.6.1.2 Fase de sensibilización.

El Staff de gestión del talento humano y servicios de apoyo reconoce la importancia del estudio de clima laboral, así como la necesidad de informar y dar a conocer a sus clientes internos la definición e importancia que tiene la medición de clima laboral en la organización para ello se envía el siguiente correo interno:



Ilustración 7. Correo enviado para sensibilizar e informar sobre el estudio de clima laboral

Fuente. Autor

2.6.1.3 Fase de medición.

Previamente se determinó la cantidad de muestra en los diferentes estratos (subdirecciones/staff), sin embargo, se determinó que los colaboradores que contestarían el cuestionario serían seleccionados el día de la aplicación de forma aleatoria. Para ello se dispuso una urna con balotas de color blanco representando la cantidad de la muestra y balotas de colores representando la cantidad restante para completar la población, de esta forma las personas pasarían a la urna y sacarían una balota que les indicaría si aplicar o no el instrumento.

Luego de hacer el sorteo, se solicitó que los colaboradores escogidos aleatoriamente pasaran a un auditorio de la empresa donde los recibía una psicóloga hasta completar grupos de 50 personas y ella les indicaba los siguientes criterios del estudio:

- a) La prueba es totalmente anónima, puede contestar con tranquilidad.
- b) El estudio de clima laboral le permite a la organización conocer las condiciones de trabajo, las relaciones entre compañeros y jefes, entre otros criterios que afectan de forma positiva o negativa el desempeño de los colaboradores, es por ello que es de gran importancia la medición del mismo en las organizaciones.
- c) Sólo interesa conocer la valiosa opinión respecto a lo que se pregunta en los dos cuestionarios
- d) Se explicó el instrumento de medición de clima laboral el cual contenida diversas situaciones que tenían que ser evaluados desde la importancia y la vivencia.

En algunas jornadas donde hubo que hacer desplazamiento fuera de la sede administrativa no asistió la psicóloga, por lo cual, se realizó la sensibilización y la indicación de los criterios más relevantes previos a llenar la encuesta.

2.6.1.4 Fase de análisis y entrega de los resultados

Esta etapa está a cargo de la psicóloga contratada

2.6.1.5 Fase de acciones de mejora

Esta etapa depende del análisis y la entrega de resultados por lo tanto, se recomienda llevarla a cabo inmediatamente estos sean entregados a la empresa.

2.6.2 Transición de Programa de Salud Ocupacional al Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

2.6.2.1 Diagnóstico Inicial.

Se elaboró un documento con los criterios mencionados en el decreto 1443 del 31 de julio de 2014 y con ayuda de la profesional de apoyo de Seguridad y Salud en el Trabajo se calificó cada ítem indicando si aplica o no aplica en la organización. Dicho documento permitió hacer un diagnóstico inicial, que identifique debilidades, fortalezas y aspectos a trabajar para realizar la correcta transición de Programa de Salud Ocupacional a Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Ver Anexo F.

2.6.2.2 Política del Sistema de Seguridad y Salud en el Trabajo.

Se elaboró la política con base en los requisitos mencionados en el artículo 6 del Decreto 1443 del 31 de julio de 2014 y de acuerdo a las generalidades de la institución. Ver Anexo G.

2.6.2.3 Objetivo general y específico del SG-SST.

Se elaboró el objetivo general y los objetivos específicos con base en los requisitos mencionados en el artículo 7 del Decreto 1443 del 31 de julio de 2014 y de acuerdo a las generalidades de la institución.

El objetivo General del sistema es el siguiente: Conservar y promover la salud individual y colectiva de los trabajadores independientemente de su forma de contratación, en el desarrollo de sus funciones, mediante el control y prevención de los riesgos, enmarcado dentro de los requisitos legales en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo, que atenten contra la integridad del personal, los recursos materiales y financieros de la organización.

Objetivos específicos del SG-SST

- Disminuir incidentes y accidentes derivados de las condiciones peligrosas y actos inseguros.
- Prevenir todo daño para la salud evitando enfermedades laborales que puedan interrumpir el libre desempeño de las funciones.
- Realizar correcta y oportunamente la transición de Programa de Salud Ocupacional a un Sistema de Gestión en Seguridad y Salud en el Trabajo.
- Retroalimentar los avances del sistema a todos los grupos de interés de la Caja.

2.6.2.4 Elaboración del plan de Seguridad y Salud en el Trabajo 2015.

El decreto 1443 de julio de 2014 expedido por el Ministerio de Trabajo, exige la elaboración de un plan que permita la planeación, ejecución y control de las actividades que comprenden el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo. Ver Anexo H.

2.6.2.5 Indicadores del SG-SST.

Se elaboran los indicadores mediante los cuales se evalúan la estructura, el proceso y los resultados del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. Los artículos 19, 20 y 21 del Decreto 1443 del 31 de julio de 2014 señalan que hay que hacer una ficha técnica para cada indicador.

Comfenalco Santander establece las siguientes fichas técnicas para los indicadores que harán seguimiento y control al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

Tabla 4. Ficha técnica. Estructura conforme a las disposiciones informadas en el decreto 1443 de julio del 2014.

indicadores que evalúan la estructura del SG-SST	
TIPO DE INDICADOR	Cualitativo
NOMBRE DEL INDICADOR	Estructura conforme a las disposiciones informadas en el decreto 1443 de julio del 2014.
SIGLA	ESG-SST
OBJETIVO	Hacer la transición del programa de salud ocupacional al Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo y proponer una estructura del segundo según las disposiciones interpuestas en el Decreto 1443 de julio de 2014.
MÉTODO DE MEDICIÓN	Comprobar si el documento que contiene el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo contiene los

	requerimientos señalados en el Decreto 1443 del 2014.
UNIDAD DE MEDIDA	<p>En el documento del SG-SST contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La política de seguridad y salud en el trabajo. • Los objetivos de la seguridad y salud en el trabajo. • La asignación de responsabilidades en los distintos niveles de la empresa frente al desarrollo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo. • La asignación de recursos humanos, físicos, financieros y de otra índole, requeridos para la implementación del sistema. • La definición de un método para identificar los peligros y evaluar y calificar los riesgos. • La conformación del COPASST. • Documentos que soporten el sistema. • Procedimiento para efectuar el diagnóstico de las condiciones de salud de los trabajadores. • Plan de prevención y atención de emergencias para la organización. • Plan de capacitación en seguridad y salud en el trabajo.
FÓRMULA	El informa de auditoría interna
VARIABLES	<p>En el documento del SG-SST contiene:</p> <ul style="list-style-type: none"> • La política de seguridad y salud en el trabajo. • Los objetivos de la seguridad y salud en el trabajo. • La asignación de responsabilidades en los distintos niveles de la empresa frente al desarrollo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el

Trabajo.

- La asignación de recursos humanos, físicos, financieros y de otra índole requerida para la implementación del sistema.
- La definición de un método para identificar los peligros y evaluar y calificar los riesgos.
 - La conformación del COPASST.
 - Documentos que soporten el sistema.
 - Procedimiento para efectuar el diagnóstico de las condiciones de salud de los trabajadores.
 - Plan de prevención y atención de emergencias para la organización.

Plan de capacitación en seguridad y salud en el trabajo.

FUENTE DE LOS DATOS	CI: Documento final que contiene el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
FECHA DE INFORMACIÓN DISPONIBLE	2014,2015,2016
PERIODICIDAD DE LOS DATOS	Anual
RESPONSABLE	Profesional de apoyo de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
META	Que todas las variables estén establecidas dentro del documento que contiene el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo antes del 31 de diciembre del 2016.
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL	Alta dirección, jefe de gestión de talento humano y servicios de apoyo, colaboradores y otros entes gubernamentales que requieran conocer la información.

INDICADOR

Fuente. Autor

Tabla 5. Ficha técnica indicadores que evalúan el proceso del SG-SST.

TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo
NOMBRE DEL INDICADOR	Nivel de implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
SIGLA	NISG-SST
OBJETIVO	Realizar la transición e implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo antes del tiempo establecido por el ministerio de trabajo.
MÉTODO DE MEDICIÓN	División de los criterios implementados entre el total de criterios por cien.
UNIDAD DE MEDIDA	Nivel porcentual de la implementación del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el trabajo.
FÓRMULA	$NISG - SST = \frac{CI}{TC} * 100$
VARIABLES	CI: Número de criterios implementados TC: Total criterios a implementar
FUENTE DE LOS DATOS	CI: Documentación del proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo(diagnóstico inicial) TC: Documentación del proceso de Seguridad y Salud en el Trabajo.(diagnostico final).
FECHA DE INFORMACIÓN DISPONIBLE	2014,2015,2016
PERIODICIDAD DE LOS DATOS	Anual

RESPONSABLE	Profesional de apoyo de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
META	100% antes de 31 de diciembre del 2016
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL INDICADOR	Alta dirección, jefe de gestión de talento humano y servicios de apoyo, colaboradores y otros entes gubernamentales que requieran conocer la información.
Fuente. Autor	
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo
NOMBRE DEL INDICADOR	Cumplimiento de la ejecución del plan anual en seguridad y salud en el trabajo.
SIGLA	CEPSST
OBJETIVO	Medir el la ejecución del plan anual en seguridad y salud en el trabajo.
MÉTODO DE MEDICIÓN	División de actividades realizadas entre actividades programadas.
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje de cumplimiento.
FÓRMULA	$CEPSST = \frac{AR}{AP}$
VARIABLES	AC: Número de actividades realizadas del plan de seguridad y salud en el trabajo. AP: Número total de actividades programadas en el plan de seguridad y salud en el trabajo.
FUENTE DE LOS DATOS	AC: documento en Excel del plan de seguridad y salud en el trabajo. AP: documento en Excel del plan de seguridad y salud en el

	trabajo.
FECHA DE INFORMACIÓN DISPONIBLE	2014,2015,2016
PERIODICIDAD DE LOS DATOS	Anual
RESPONSABLE	Profesional de apoyo de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
META	100% antes de 31 de diciembre del 2015.
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL INDICADOR	Alta dirección, jefe de gestión de talento humano y servicios de apoyo, colaboradores y otros entes gubernamentales que requieran conocer la información.
Fuente. Autor	

Tabla 6.Ficha técnica indicadores que evalúan el resultado del SG-SST.

TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de frecuencia de accidentes de trabajo
SIGLA	IFAT
OBJETIVO	Medir la periodicidad de los accidentes de trabajo y evaluar el porqué de este fenómeno.
MÉTODO DE MEDICIÓN	División del número total de accidentes de trabajo en el año, entre el número de horas hombre trabajadas y luego multiplicar el resultado por una constante K.

UNIDAD DE MEDIDA	Número de accidentes por cada 100 trabajadores, laborando durante 48 horas semana, durante 50 semanas (descontadas vacaciones).
FÓRMULA	$IFAT = \frac{No. AT}{No. HHT} * K$
VARIABLES	No.AT: número total de accidentes de trabajo. No.HHT: número de horas hombre trabajado. K: 240.000
FUENTE DE LOS DATOS	No.AT: No.HHT:
FECHA DE INFORMACIÓN DISPONIBLE	2014,2015,2016
PERIODICIDAD DE LOS DATOS	Anual
RESPONSABLE META	Profesional de apoyo de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL INDICADOR	Alta dirección, jefe de gestión de talento humano y servicios de apoyo, colaboradores y otros entes gubernamentales que requieran conocer la información.
Fuente.	Autor
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de severidad de accidentes de trabajo
SIGLA	ISAT

OBJETIVO	Medir la severidad de los accidentes de trabajo y evaluar el porqué de este fenómeno.
MÉTODO DE MEDICIÓN	División del número de días de incapacidad presentados + días cargados) el año, entre el número de horas hombre trabajadas y luego multiplicar el resultado por una constante K.
UNIDAD DE MEDIDA	Número de accidentes por cada 100 trabajadores, laborando durante 48 horas semana, durante 50 semanas (descontadas vacaciones).
FÓRMULA	$ISAT = \frac{(No. DI + No. DC)}{HHT} * K$
VARIABLES	<p>No.DI: Número de días de incapacidad al año.</p> <p>No.DC: Número de días cargados.</p> <p>HHT: número de horas hombre trabajadas al año.</p> <p>K:240.000</p>
FUENTE DE LOS DATOS	<p>No.DI: Número de días de incapacidad al año.</p> <p>No.DC:</p> <p>HHT:</p>
FECHA DE INFORMACIÓN DISPONIBLE	2014,2015,2016
PERIODICIDAD DE LOS DATOS	Anual
RESPONSABLE META	Profesional de apoyo de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL SEGUIMIENTO	Alta dirección, jefe de gestión de talento humano y servicios de apoyo, colaboradores y otros entes gubernamentales que requieran conocer la información.

Y CONTROL DEL INDICADOR	
Fuente. Autor	
TIPO DE INDICADOR	Cuantitativo
NOMBRE DEL INDICADOR	Índice de severidad de accidentes de trabajo
SIGLA	ISAT
OBJETIVO	Medir la severidad de los accidentes de trabajo y evaluar el porqué de este fenómeno.
MÉTODO DE MEDICIÓN	Número de días de incapacidad y días cargados ANSI, de 100 trabajadores, laborando durante 48 horas semana, durante 50 semanas (descontadas vacaciones).
UNIDAD DE MEDIDA	Número de accidentes por cada 100 trabajadores, laborando durante 48 horas semana, durante 50 semanas (descontadas vacaciones).
FÓRMULA	$ISAT = \frac{(No. DI + No. DC)}{HHT} * K$
VARIABLES	No.DI: Número de días de incapacidad al año. No.DC: Número de días cargados. HHT: número de horas hombre trabajadas al año. K:240.000
FUENTE DE LOS DATOS	No.DI: Número de días de incapacidad al año. No.DC: HHT:
FECHA DE INFORMACIÓN	2014,2015,2016

DISPONIBLE	
PERIODICIDAD DE LOS DATOS	Anual
RESPONSABLE	Profesional de apoyo de la Seguridad y Salud en el Trabajo.
META	
PERSONAS QUE DEBEN CONOCER EL SEGUIMIENTO Y CONTROL DEL INDICADOR	Alta dirección, jefe de gestión de talento humano y servicios de apoyo, colaboradores y otros entes gubernamentales que requieran conocer la información.

Fuente. Autor

2.6.3 Balance de las actividades de Seguridad y Salud en el trabajo.

2.6.3.1 Re-inducción.

Durante el mes de julio y agosto se llevaron a cabo las re-inducciones ya programadas en el plan operativo, estas se realizaron en el auditorio de la organización que tiene una capacidad de 200 personas aproximadamente por lo que se programaron varias jornadas con el propósito de cumplir con el alcance (Colaboradores contratados por la caja y por bolsa de empleo).

Por lo tanto se planeó los temas a tratar y se elaboró las siguientes presentaciones:

Tabla 7. Links de prezi.

DOCUMENTO	Click para acceder link
Re-inducción Julio	https://prezi.com/cdoetgffvstq/reinduccion/
Re-inducción Octubre	https://prezi.com/jygaxgflm00k/re-induccion/

Fuente: Autor

2.7 IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

2.7.1 Mejoras propuestas.

Durante la práctica se identificó que una de las falencias del subproceso se encontraba en la elaboración de los planes de Bienestar social y SST, así como un modelo desactualizado de Balance Social. Por ello se llevó a cabo una propuesta para cada uno de los temas anteriores.

2.7.1.1 *Plan de bienestar social.*

Es el plan diseñado en base al plan operativo del subproceso e implementando el ciclo PHVA que consigna todas las actividades a realizar en pro de mejorar la calidad de vida de los trabajadores, la propuesta de mejora implica organizar las actividades en 7 frentes de desarrollo; Valores, familia, laboral, felicidad, económico, social y recreación.

El plan se elaboró en un plantilla de Excel que contiene 4 pestañas:

- **Instrucciones:** En esta pestaña se explica el funcionamiento de la plantilla de Excel creada para medir el cumplimiento de las actividades de Bienestar Social y cada uno de los componentes del ciclo PHVA.
- **Plan de bienestar social 2015:** En esta pestaña se encuentra la plantilla que permite visualizar cada actividad relacionada a su frente de acción, adicionalmente permite llevar el control de la ejecución de las mismas.
- **Medición:** Pestaña que contiene los rangos de calificación y el significado de los mismos para su análisis e interpretación.
- **Plan de acción de mejora:** Es el formato que permite analizar los resultados de la ejecución de las actividades y proponer las acciones de mejora para el próximo plan o el próximo año. Ver Anexo I.

2.7.1.2 *Plan de seguridad y salud en el trabajo.*

Para la elaboración de este plan se consideró una plantilla en Excel entregada por la ARL Colmena, como parte de su apoyo en la transición al SG-SST, sin embargo, no cumplía con todas las necesidades de la empresa, por lo tanto, se adecuó en forma y con contenido el que

Comfenalco Santander estipuló para cumplir con la normatividad vigente que incorpora el cumplimiento de los objetivos entre otros.

El plan permite identificar las metas, las actividades, el responsable, el indicador, la fórmula de cálculo del indicador, la frecuencia de análisis con los cuales se cumplirán con los objetivos del SG-SST que a su vez generan el cumplimiento de la política de SST aprobada por la Alta Dirección con Anterioridad. Ver Anexo H.

2.7.1.3 Balance Social.

Balance social 2013

Una de las responsabilidades del proceso de Gestión de Talento humano es realizar el Balance Social interno de la organización, dicha tarea está a Cargo de la Trabajadora Social y es revisada y avalada por la Jefe de Gestión de Talento Humano, no obstante, se requería realizar un análisis y presentación de resultados diferente a la ejecutada anteriormente, razón por la cual se revisaron modelos de Balance Social de diferentes empresas y se efectuaron reuniones. Al finalizar se decidió realizar un comparativo entre el año 2012 y el 2013 en cuanto a las variables que afectan el área interna de la empresa. Esta presentación se puede observar a continuación. Ver Anexo J.

Manual de modelo de balance social 2015

En busca de la mejora continua, mayor alcance y un mejor análisis de los datos que constituyen el balance social, se hizo la sugerencia de buscar modelos de Balance Social en los que se permitiera visualizar y efectuar una mejor interpretación de la responsabilidad social de la empresa en los periodos venideros. En ese orden de ideas se decidió hacer un manual de modelo de balance social en base al modelo propuesto por la ANDI/OIT/CJC con el cual por medio de su aplicación la empresa podrá mejorar la gestión de la responsabilidad social.

El Anexo K contiene todos los pasos a seguir y aún más importantes las variables a medir en el área interna junto con la ficha técnica de cada indicador lo que le permitirá al subproceso entregar un informe completo y acorde a la situación actual de la compañía.

2.7.2 Propuestas Implementadas.

La propuesta en cuanto a la elaboración y presentación del Balance Social para el área interna fue aceptada por la Jefe de Talento Humano.

Los anteriores documentos serán los planes y manuales a utilizar en el 2015 para la gestión del subproceso de Bienestar Social y Seguridad Laboral con el propósito de tener un mayor control la realización de las actividades que generan el alcance de los logros propuestos para ese año.

2.7.3 Evaluación de los resultados.

En cuanto a los resultados de las propuesta implementadas dentro el periodo de la práctica, uno de los aporte más notables es la presentación y análisis de resultado del Balance Social 2013, la cual aportó valiosa información para los planes operativos que ya estaban en marcha para el 2014 y adicionalmente, cumplir con una de las responsabilidades del proceso.

La comparación de las variables en dos periodos generó información y un mejor análisis de la situación general de todo el proceso de Gestión de Talento Humano y de los subprocesos que lo comprenden.

Adicionalmente, los planes de Bienestar Social y Seguridad y Salud en el Trabajo le permitirán al subproceso, una mejor planeación, ejecución y medición de los procedimientos y actividades que estos llevan a cabo para el cumplimiento de los objetivos que estos tienen trazados en el mapa de procesos de la compañía. Sin embargo, los resultados serán palpables a final del año 2015.

3. SEGUNDA PARTE: GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

3.1 DIAGNÓSTICO INICIAL

En COMFENALCO SANTANDER, se afirma que el recurso más importante son los colaboradores, es por ello que dentro del subproceso de gestión del talento humano se establecen las directrices propias de la selección, contratación, administración y desarrollo del personal además de administrar la estructura organizacional con el fin de contar con los lineamientos necesarios para la ejecución de todas las actividades del subproceso.

Todos los años se hace una revisión de las políticas, las actividades y formatos que rigen la gestión del talento humano con el objetivo de que Comfenalco Santander refleje actualización y cumplimiento con las reformas de ley van surgiendo a través el tiempo.

En aras de realizar un diagnóstico inicial neutro y objetivo, se realiza la siguiente tabla para identificar diferentes aspectos presentes en el subproceso.

Tabla 8. Matriz DOFA para el diagnóstico del subproceso de gestión del talento humano.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Matriz DOFA	F1: El subproceso cuenta con el personal idóneo para cumplir con la demanda interna de trabajo.	D1: Hay algunas actividades del subproceso con tratamientos superficiales.
	F2: Todos los subprocesos de la empresa están estandarizados.	D2: Poca actualización en los procedimientos, formatos y formas de seguimiento del subproceso.
	F3: Actualmente la organización se encuentra haciendo una valoración de cargos y estructura salarial con una empresa líder en el tema.	D3: Algunos colaboradores consideran que no son valorados laboralmente ya que no se ve reflejado en la obligación salarial contraída por la empresa.

OPORTUNIDADES	ESTRATEGIAS FO	ESTRATEGIAS DO
La última investigación de salarios realizada por ACRIP indica que para mejorar las condiciones y tener una estructura salarial estratégica hay que tener una valoración de cargos y una política salaria acorde a las necesidades de la empresa y el mercado laboral.	Mejorar y actualizar las políticas, procesos y procedimientos según los cambios en la normatividad que rigen las Cajas de Compensación Familiar, así como las propias respecto a la gestión del talento humano.	Definir una política salarial que acorde a los perfiles y personal contratado por la caja. Establecer una estructura salarial acorde a la situación actual de la caja.
	Analizar las condiciones laborales que afectan negativa y positivamente el desarrollo laboral de los colaboradores de Comfenalco Santander.	Revisar minuciosamente los procedimientos, directrices y formatos existentes en el área.
AMENAZAS	ESTRATEGIAS FA	ESTRATEGIAS DA
Entidades como el ministerio de trabajo vigilan que la empresas mejoren las condiciones de contratación con los empleados, así como que los salarios contemplen lo mínimo exigido por la legislación	Analizar además del salario que otros factores pueden mejorar la productividad y la calidad de vida de los trabajadores.	Mejorar la forma de contratación y las condiciones laborales.

Fuente. Autor

3.2 ANTECEDENTES

La división que actualmente existe dentro del subproceso de gestión del talento humano no siempre ha sido así. La última versión de las políticas de la empresa documenta que se creó el subproceso gestión del talento humano fusionando los siguientes procedimientos: selección y contratación de personal, administración de personal y compensación, gestión del desarrollo personal y administración de la estructura organizacional.

Lo anterior en busca de la unificación de los procesos con el objetivo de agilizar, sintetizar y resumir la información, de forma ordenada y coherente que le permita a las otras dependencias acceder a los requerimientos, herramientas y actividades que se llevan a cabo en la dependencia.

Desde la dependencia de gestión de talento humano se llevan a cabo todos los procesos concernientes a la planificación, dirección y control del recurso humano de la caja de compensación Comfenalco Santander, además se vigilan las modificaciones organizacionales que se generen a futuro.

Este modelo es similar en cuanto a fondo al de compañías como Coca-Cola FEMSA, la embotelladora de Coca-Cola más grande del mundo². La cual abarca en la gestión del recurso humano los siguientes sistemas:

Sistema de Administración en Seguridad, Salud Ocupacional y Protección Patrimonial: Por medio de este sistema, se busca establecer condiciones que aseguren la seguridad, higiene, salud y protección de los colaboradores y los terceros; cumpliendo así con requisitos legales y corporativos. Además, implica las acciones internas encaminadas a proteger la integridad de la comunidad.

Sistema de Desarrollo Humano y Organizacional: Este sistema implica la administración de la estructura organizacional de la compañía, el asegurar que el talento humano sea el adecuado para cada cargo, la administración de los procesos de capacitación y desarrollo de personal, el

² [en línea]. Disponible en web: <<http://www.dinero.com/negocios/articulo/lluvias-afectan-ventas-femsa/148919>> [Citado el 4 de agosto de 2012].

reconocimiento y la participación de los colaboradores en procesos de mejoramiento, el manejo del conocimiento organizacional, entre otras labores.

Sistema de Gestión de las Relaciones Laborales y Contractuales: El objetivo de este sistema es el establecimiento de un ambiente laboral que se caracterice por la participación de los colaboradores, el reforzamiento de la cultura organizacional, y la mejora de la calidad de vida del personal y de sus familias mediante el Programa de Desarrollo Social, entre otros aspectos

3.3 JUSTIFICACIÓN

Referente a al subproceso de gestión del talento humano, se afirma que el proceso más desarrollado en Colombia es el de administración de personal (Nieto, 2014), que abarca la efectividad en el pago de la nómina, las responsabilidades de los colaboradores (descripción de cargos) y la ejecución de las normas laborales tendientes a armonizar las relaciones de la empresa y el trabajador. Es así como se debe partir del terreno ganado, desde de un modelo predominantemente administrativo pero que incorpora algunos procesos innovadores, especialmente como la selección y desarrollo del personal.

Como consecuencia y en búsqueda del estado ideal y el actual, las empresas como Movistar se encuentra comprometida con un programa de desarrollo para sus colaboradores, llamado “DESARROLLO A LA CARTA” como estrategia para elevar el potencial y compromiso de los colaboradores.

Así mismo pilar de toda organización en Colombia y en gran parte del mundo son sus colaboradores, es ahí de donde nace la necesidad de mantener óptimas relaciones laborales entre empleador y empleado. Razón por la cual las empresas han fortalecido el departamento o el proceso de gestión de recursos humanos en la última década.

Es por ello que Comfenalco Santander encuentra la necesidad permanente de mantener las políticas, herramientas e información actualizada con las ultimas legislaciones y de hacer las respectivas modificaciones de acuerdo con la retroalimentación constante que se recibe en la dependencia. A su vez cumplir con los requerimientos de personal emergentes en las diferentes dependencias o subdirecciones.

3.4 OBJETIVOS

3.4.1 Objetivo general.

Mejorar las políticas, procesos y procedimientos del subproceso Gestión del Talento Humano.

3.4.2 Objetivos específicos.

- ✓ Apoyar la conservación de una estructura organizacional coherente a las necesidades de todos los procesos de la caja.
- ✓ Proponer y hacer seguimiento al plan de mejoramiento continuo para el área.
- ✓ Analizar y organizar la información de la valoración y estructura de cargos a implementar en la Caja
- ✓ Proponer una política de ajuste salarial respecto a la valoración y estructura de cargos.
- ✓ Mejorar la definición de las políticas del subproceso.
- ✓ Planear y controlar la evaluación de desempeño en la organización.
- ✓ Proponer un instrumento de medición de la satisfacción del cliente interno respecto a la gestión del talento humano.

3.5 MARCO TEÓRICO

3.5.1 Importancia del talento humano y su desarrollo en las organizaciones.

En el mundo moderno, es un hecho que el recurso más importante de toda organización ha dejado de ser el dinero. La era del conocimiento en la que vivimos ha convertido a las personas en el recurso principal de la empresa según Idalberto Chiavenato. Hoy en día lo que cuenta son las destrezas y habilidades de las personas, ya que eso es lo que en verdad saca adelante a las organizaciones, y quizá algo que ha ayudado a lograr que esta tendencia se mantenga, es el hecho de que los seres humanos son dueños de sí mismos.

Hoy en día, a los empleados de una empresa no se les debe ver como recursos, sino más bien como socios, ya que con sus habilidades y conocimientos, lograrán aportarle enormemente a la misma. Y es por eso que las compañías buscan retener a su talento humano, porque lo ven como su más grande tesoro; para lo cual, trabajan mucho en su capacitación, en darles grandes incentivos, en ofrecerles la posibilidad de ir escalando en la organización, entre otras estrategias.

Está más que visto que la selección y reclutamiento del personal es una de las labores de la empresa que mayor impacto tienen en la misma; y esto es porque si no se cuenta con el personal adecuado, la compañía no logrará alcanzar sus objetivos. La búsqueda del talento idóneo para la organización es algo que puede durar varios años, algo importante y necesario si se quieren conformar equipos de trabajo efectivos y competitivos. También se puede decir que los procesos de selección actúan como una especie de filtro, en el cual se separa el personal idóneo del no idóneo; y si ese filtro no funciona bien, entrará personal no adecuado o con influencias negativas.

Hoy en día es tanta la importancia del talento humano que un número creciente de compañías recurre a los servicios de empresas “head-hunters” o “cazatalentos”, las cuales se caracterizan por sus competencias y conocimientos ajustables a los requerimientos de cualquier empresa. Estas compañías tienen la capacidad de seleccionar el personal adecuado no sólo para determinados puestos, sino también para ciertas empresas (como ejemplo, puede que haya un candidato más que calificado para un puesto en varias empresas, pero que él sólo sea “apto” para la organización que le brinde las mejores alternativas de crecimiento personal y profesional).

3.6 ACTIVIDADES DESARROLLADAS DURANTE LA PRÁCTICA

3.6.1 Balance de actividades de gestión del talento humano.

3.6.1.1 Actualización de formatos.

Se actualizó y aprobó la forma y el contenido de los siguientes formatos. Lo que conlleva a la elaboración y codificación de los mismos de acuerdo a las políticas de Sistema de Gestión de Calidad de la empresa. Ver Anexo L

- ✓ Formato requisición o novedad de personal
- ✓ Formato solicitud de permiso
- ✓ Formato descripción del cargo
- ✓ Formato programación de vacaciones
- ✓ Formato vacaciones y licencias
- ✓ Formato control de liquidación de vacaciones
- ✓ Formato constancia firma libro de vacaciones
- ✓ Formato control de disfrute de vacaciones pendiente
- ✓ Formato paz y salvo terminación de contrato caja
- ✓ Formato paz y salvo terminación de contrato personal externo
- ✓ Formato visita domiciliaria
- ✓ Constancia inhabilidades e incompatibilidades
- ✓ Formato orden de exámenes
- ✓ Declaración de vinculaciones
- ✓ Formato de apertura cuenta de ahorros
- ✓ Formato tarjeta de acceso
- ✓ Formato evaluación periodo de prueba
- ✓ Formato de entrenamiento
- ✓ Formato reporte de horas extra caja
- ✓ Formato de horas extras vigilantes

- ✓ Formato invitación capacitación individual
- ✓ Formato invitación capacitación corporativa
- ✓ Formato registro de asistencia capacitación
- ✓ Formato de capacitación
- ✓ Formato de evaluación e informe de la capacitación

3.6.1.2 Presentaciones.

Consistió en la elaboración de una presentación que compila en forma general los subprocesos y cualidades más sobresalientes del proceso Gestión de Talento Humano y otra que se realizó para la misa a cargo de Gestión de Talento Humano.

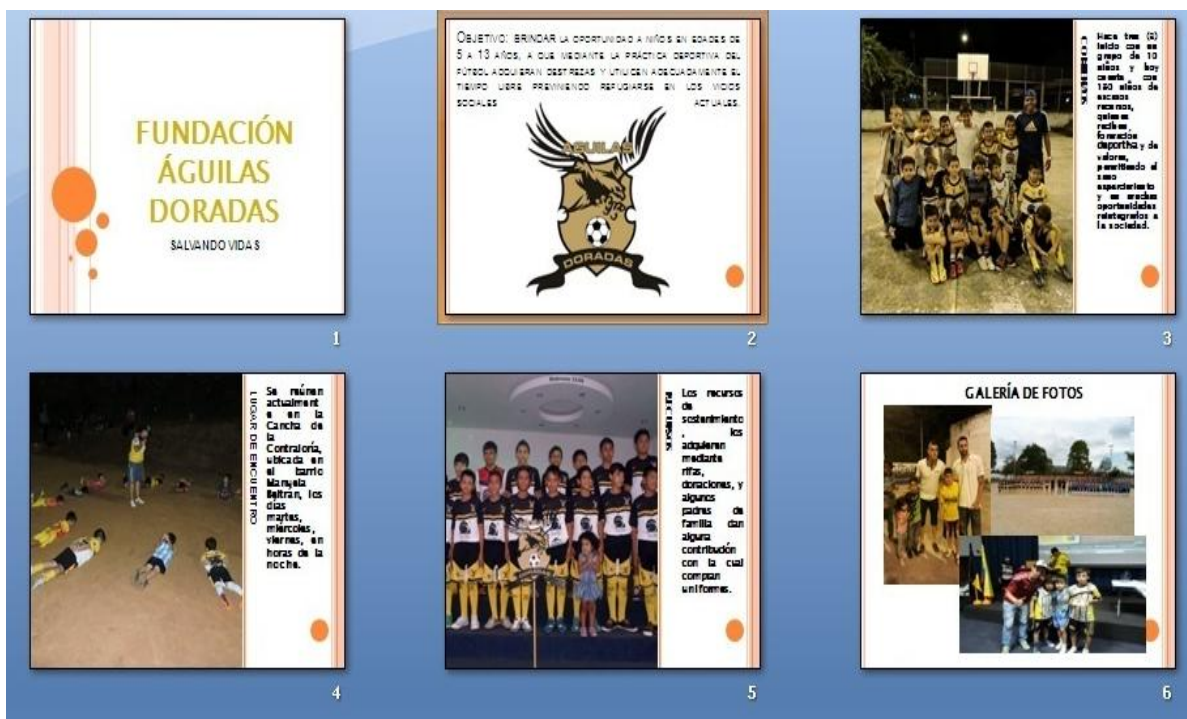


Ilustración 8. Presentación para la misa a cargo de Gestión Humana

Fuente. Autor

3.6.1.3 Elaboración Plan de mejoramiento Sistema de Control Interno.

Comfenalco Santander realiza una evaluación anual respecto al grado de madurez del Sistema de Control Interno en cada una de las áreas de la empresa. En la evaluación SCISF año 2013 se indicó que el grado de madurez del área tenía una calificación de 3.51, encontrándose en un grado avanzado óptimo, además de formular los siguientes aspectos a mejorar.

- ✓ Fortalecer algunos aspectos como, evaluar indicadores y/o herramientas que permitan medir el impacto real de los programas de bienestar social y salud ocupacional, su incidencia en el mejoramiento del clima organizacional, en el desempeño y la salud de los trabajadores; y los planes de mejoramiento elaborados, con base en las evaluaciones de desempeño.
- ✓ Evaluar y tomar decisiones oportunas frente a los riesgos más críticos, dejar trazabilidad de la materialización de los mismos y finalmente fortalecer le evaluación, tratamiento y optimización de los recursos para alcanzar un nivel alto en el grado de madurez.
- ✓ Revisar el cumplimiento de las políticas de operación.
- ✓ Se requiere la documentación de los controles para facilitar la revisión y la toma de decisiones.
- ✓ Revisar y cambiar los aplicativos de ser necesario ya que algunos no se encuentran acordes a los procesos actuales de la caja, con el objetivo de brindar confiabilidad a la información procesada.
- ✓ El área no formulo un plan de mejoramiento para subsanar los hallazgos de la evaluación del SCI año 2012.

Seguido a la revisión de la evaluación se realizó la consulta en el software de Isolución, en el módulo de Mejoramiento, donde se encontraba el formato para realizar el plan de mejoramiento continuo y se elaboró el siguiente **PLAN DE MEJORAMIENTO SCISF AÑO 2014 – GESTIÓN HUMANA Y SERVICIOS DE APOYO.**

N o.	PLAN DE MEJORAMIENTO SCISF AÑO 2014 - GESTIÓN HUMANA Y SERVICIOS DE APOYO			
	COMPONENTE	ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHA	RESPONSABLE
2	Desarrollo del Talento Humano	Hacer una socialización los lunes de cada semana (duración 30 min) donde se traten las novedades de cada subproceso de Gestión Humana.	Septiembre-Diciembre	Lidia Aydé Grandas
5	Planes y Programas	<p>1. Realizar seguimiento del plan de Bienestar Social por medio de indicadores de cumplimiento de las actividades.</p> <p>2. Realizar seguimiento del plan de Seguridad Laboral por medio de indicadores de cumplimiento de las actividades.</p> <p>3. Realizar seguimiento del plan anual de Mantenimiento y Compras por medio de indicadores de cumplimiento de las actividades</p>	Septiembre-Diciembre	<p>1. Martha</p> <p>2. Aida Sotomonte</p> <p>3. Juan Carlos y Cesar</p>
6	Modelo de Operación por Procesos	Actualizar e incluir mejoras en los procesos de Gestión Humana y logística.	Septiembre-Diciembre	Lidia Aydé Grandas y Juan Carlos
11	Políticas de Operación	Actualizar y hacer seguimiento de las políticas que rigen cada subproceso y exigir el cumplimiento de los mismos.	Septiembre-Diciembre	<p>Martha</p> <p>Aida Sotomonte</p> <p>Juan Carlos y Cesar</p>

N o.	PLAN DE MEJORAMIENTO SCISF AÑO 2014 - GESTIÓN HUMANA Y SERVICIOS DE APOYO			
	COMPONENTE	ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHA	RESPONSABLE
1 2	Manual de Procedimientos	1. Actualización de los documentos que se utilizan en el proceso de Gestión Humana con el objetivo de hacerlos más prácticos y eficientes así como promover el cuidado del medio ambiente con el aprovechamiento del espacio. 2. Rediseñar la herramienta de evaluación de desempeño que actualmente está prevista en el proceso.	Septiembre- Diciembre	aprendiz Sena
1 3	Controles	Seguimiento a los controles que se han implementado en las matrices de riesgo	Septiembre- Diciembre	aprendiz Sena
1 5	Indicadores	Analizar y revisar semestralmente el cumplimiento de los indicadores propuestos en los diferentes subprocesos.	Septiembre- Diciembre	Lidia Aydé Grandas
1 6	Información Interna	Divulgar en los equipos primarios información interna relevante.	Septiembre- Diciembre	Lidia Aydé Grandas
1 8	Sistemas de Información	Realizar el cambio del operador para el pago de seguridad social.	Septiembre- Diciembre	Alejandra Mayuris

PLAN DE MEJORAMIENTO SCISF AÑO 2014 - GESTIÓN HUMANA Y SERVICIOS DE APOYO					
N	o.	COMPONENTE	ACTIVIDADES A REALIZAR	FECHA	RESPONSABLE
	31	Planes de Mejoramiento por proceso	<p>1. Elaborar plan de mejoramiento del área y divulgar las acciones de mejora a todos los colaboradores de la misma, especialmente a los responsables de cada actividad que integra el plan.</p> <p>2. Realizar seguimiento periódico, al Plan de Mejoramiento de Gestión de Talento Humano en el modulo de mejoramiento.</p>	Septiembre-Diciembre	Lidia Aydé Grandas

3.6.2 Análisis de la valoración, estructura y política salarial.

Una de las inconformidades encontradas en la medición del clima laboral en los años 2000 y 2012, es la percepción negativa en cuanto a la estructura salarial de la organización, por lo cual se contrató una firma especializada en el tema, la cual realizó una valoración de cargos y una estructurada acuerdo a los resultados de la valoración y la metodología utilizada. Sin embargo, la propuesta entregada por Human Capital tenía que adaptarse a las necesidades, a las políticas y al presupuesto que esta puede afrontar en cuanto a carga salarial se refiere, por lo tanto, fue necesario adaptar la estructura y hacer el análisis del costo que este generaría de ser aprobado por la Alta Dirección.

El trabajo realizado consistió en tomar como base la plantilla actual existente con la estructura salarial e incluir a cada cargo la propuesta de política y salario ajustado entregado por la firma para cada cargo así como incluir otros aspecto a tener en cuenta para la implementación de la nueva estructura, adicional a esto se hacen la proyección a 5 años, periodo dentro del cual se alcanzaría los aumentos totales en los salarios y cuál sería el costo total en cada uno de los años de los cargos que presentan un aumento en el salario. La propuesta de la estructura y la política de ajuste están consignadas el Anexo M y el Anexo N respectivamente.

3.6.3 Evaluación de desempeño.

Estudiantes de la Universidad Industrial de Santander crearon para Comfenalco Santander una plantilla en Excel que le permite realizar la evaluación de desempeño a los cargos de acuerdo a las habilidades asignadas a cada cargo, las cuales están plasmadas en los perfiles de cargo.

3.6.3.1 Evaluación de desempeño contratación directa.

El constante crecimiento y mejora continua de la empresa genera cambio en su estructura organizacional con la creación de nuevos cargos, unificación de áreas, entre otros, que

ocasionan la obsolescencia de los instrumentos utilizados para la evaluación y control de los recursos, en este caso el más valioso para Comfenalco Santander el recurso humano, por lo cual durante la práctica una de las actividades consistió en actualizar la plantilla; redactar las instrucciones para realizar la evaluación, modificar el modelo de la evaluación (el formato) y por último, agregar 10 nuevos cargos y revisar que los 187 cargos cumplieran con los perfiles que se encontraban en Isolución.

La actualización del documento además generó el control de la cantidad de perfiles elaborados y como estos coinciden con la estructura organizacional de la Caja. Ver Anexo Ñ.

3.7 IMPLEMENTACIÓN DE PROPUESTAS

3.7.1 Mejoras propuestas.

3.7.1.1 Procedimiento y formatos de inducción.

El decreto 1443 del 31 de julio de 2014 es muy específico en la uso de la inducción como instrumento para informar, capacitar e instruir a los nuevos empleados en materia de Seguridad y Salud en el Trabajo por lo cual se hace necesario realizar unos ajustes al procedimiento ya utilizado por Comfenalco Santander, cuyo cambio requiere a su vez la elaboración de nuevos formatos que permitan el seguimiento, evaluación y control del mismo.

Por consiguiente se elaboró una propuesta que comprende lo expuesto anteriormente

- **Procedimiento de inducción:** Contempla el paso a paso para realizar la inducción al personal según su tipo de contratación. Se contemplan las recomendaciones y otras disposiciones legales descritas en el decreto 1443 y el anterior procedimiento descrito por la Caja. Ver Anexo O.
- **Evaluación inducción personal contratado por la caja:** Es el formato generado especialmente para los colaboradores contratados por la directamente por la caja con el cual comprobar los conocimientos adquiridos por los mismos así como el nivel de percepción del trabajador del método utilizado. Ver Anexo P.
- **Evaluación inducción personal otro tipo de contratación:** Es el formato generado para aplicar a los colaboradores con otros tipos de contratación con el cual comprobar los conocimientos adquiridos por los colaboradores así como el nivel de percepción del trabajador del método utilizado. Ver Anexo Q.
- **Formato inducción:** Es el formato creado para soportar los temas y el cumplimiento de la inducción para el personal contratado por la caja, según lo estipulado en el procedimiento de inducción. Ver Anexo R

3.7.1.2 Evaluación de desempeño trabajadores otra forma de contratación.

En la elaboración de un instrumento cuya función fuera la medición de desempeño de los empleados contratados por bolsa de empleo se realizó una reunión con la Jefe de talento humano, en la cual se acordó revisar los métodos anteriores y elaborar una propuesta diferente pero acorde a las características socio-laborales antes mencionadas. De este modo fue que se elaboró una propuesta que midiera los comportamientos según el tipo de cargo; Operativo, Profesional y Jefe/ Coordinador para tal fin se hace una plantilla de Excel que contiene un manual, el formato de evaluación y la explicación a detalle de los comportamientos, que permite su fácil uso por parte de los jefes inmediatos que son quienes realizan la evaluación de desempeño.

En ese orden de ideas los comportamientos apuntan a las habilidades corporativas que cualquier colaborador debe tener y otras más especializadas según el tipo de cargo y se calificarían de 1 – 4 que corresponden al siguiente criterio:

Tabla 9. Criterio evaluación de comportamientos

1. Deficiente	Cuando nunca tiene ese comportamiento
2. Poco satisfactoria	Cuando presenta el comportamiento por debajo de lo esperado
3. satisfactorio	Cuando cumple el comportamiento esperado
4. Altamente satisfactorio	Cuando excede el cumplimiento del comportamiento esperado

Fuente: Autor

Manual: contiene el paso a paso a seguir para utilizar adecuadamente la plantilla y realizar la evaluación de forma apropiada.

Formato de evaluación: La plantilla contiene se modifica con los comportamientos correspondientes al tipo de cargo; Operativo, Profesional y Jefe/ Coordinador.

EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN AÑO 2014					
COLABORADOR					
CARGO		JEFE COORDINADOR			
DEPENDENCIA					
JEFE SUBDIRECCIÓN					
1. COMPORTAMIENTOS(90%)					
N	DESCRIPCIÓN DEL COMPORTAMIENTO POR TIPO DE CARGO	PUNTUACIÓN MAXIMA	EVALUACIÓN 2014	OBSERVACIONES DEL COMPORTAMIENTO	% CRITERIO
OC 1	Se anticipa siempre a la entrega oportuna de lo solicitado por los clientes, evitando quejas y reclamos por los mismos.	4			0%
OC 2	Escucha abiertamente al cliente interno y externo para planear mejoramientos y respuestas.	4			0%
OC 3	Se caracteriza por satisfacer las necesidades del cliente interno y externo de forma rápida y acertada.	4			0%
T 1	En el trabajo, siempre se caracteriza por ser una persona de escucha activa y de situaciones asertivas.	4			0%
T 2	Suele comunicarse de forma abierta y espontánea.	4			0%
T 3	Se comunica abiertamente con todas las personas independientemente de su nivel.	4			0%
C1	Siempre busca mecanismos que le permite realizar mejor su trabajo.	4			0%
C2	Se caracteriza por dar ideas y aportar para la consecución de resultados.	4			0%
C3	Se percibe como una persona proactiva que da soluciones.	4			0%
O1	Suele adaptarse sin dificultad a circunstancias difíciles.	4			0%
O2	Se caracteriza por resolver situaciones previstas antes de que sucedan para que no afecte a los clientes.	4			0%
O3	Se mantiene sereno y firme ante situaciones de cambio.	4			0%
D1	Ha promovido entre los miembros de su equipo alternativas de acción a seguir, para cumplir con lo exigido.	4			0%
D2	Dirige grupos de trabajo complejos y es percibido como un líder.	4			0%
D3	Ante los resultados, retroalimenta a los miembros de su equipo y plantea acciones de mejora.	4			0%
L1	Logra modificar las opiniones, ante los criterios razonables de otro.	4			17%
L2	Logra establecer relaciones de trabajo en equipo.	4	1		25%
L3	Sabe aprovechar las fortalezas de cada miembro de su equipo, sin generar conflictos entre ellos.	4	1		
G1	Logra administrar de forma efectiva los recursos que se le han sido asignados.	4	1		
G2	Es capaz de organizar eficazmente los equipos de un proceso a cargo, de tal forma que garantiza el éxito.	4	1		
G3	Esta preparado para poner en marcha y de forma inmediata nuevas oportunidades de planeación.	4	1		
			5,68%		

En este espacio del formato se escoge el tipo de cargo y se llenan los datos solicitados

Los espacios de color gris son los que debe diligenciar el evaluador

Cuando los espacios grises estén correctamente diligenciados este dará un porcentaje de cumplimiento a cada criterio

Ilustración 9. Formato evaluación de desempeño personal otra forma de contratación pate

1Fuente: Autor

La anterior ilustración contiene la primera parte del formato donde se evaluarán los comportamientos del colaborador según el tipo de cargo y la calificación en esta primera parte representa el 90% de la calificación final.

2. VALORES CORPORATIVOS (10%)		
N		
1	Calidad Humana	5
2	Pertenencia y compromiso	5
3	Esfuerzo Conjunto	5
4	Honestidad	5
5	Lealtad	5
6	Comprensión y respeto	5
7	Responsabilidad y eficiencia	5
8	Discreción	5

RESULTADOS DE LA EVALUACION			
SECCION	PUNTAJE	PORCENT	RESULTADO 2014
1.HABILIDADES DEL CARGO	0,26	5,1%	NO SATISFACTORIO: NO CUMPLE con los requisitos de desempeño esperados para el cargo..
2.COMPORTAMIENTOS	0,00	0,0%	
3.VALORES	0,50	10,0%	
TOTAL 2014	0,76	15,1%	

RECOMENDACIONES

SE RECOMIENDA CAPACITAR EN ORIENTACIÓN AL CLIENTE	SE RECOMIENDA CAPACITAR PARA EL TRABAJO EN EQUIPO	SE RECOMIENADA CAPACITAR EN COMUNICACIÓN ASERTIVA
SE RECOMIENDA CAPACITAR PARA ADQUIRIR HABILIDADES DE ORIENTACIÓN AL LOGRO	SE RECOMIENDA CAPACITAR PARA MEJORAR LA DISPOSICIÓN AL CAMBIO	SE RECOMIENDA CAPACITAR EN LIDERAZGO
	SE RECOMIENDA CAPACITAR EN HABILIDADES GERENCIALES	

3. OBSERVACIONES

--

Firma del Jefe Inmediato

Firma del Colaborador Evaluado

La firma del colaborador(a) significa que todas las partes de esta evaluación han sido

Ilustración 10. Formato Evaluación de desempeño otra forma de contratación parte 2

Fuente.Autor

Como se observa en la ilustración, esta parte del formato tiene la segunda etapa de la evaluación que son los valores corporativos de las personas en Comfenalco Santander, y el evaluador le asignará una puntuación según la siguiente tabla de puntuación

Tabla 10. Calificación de los valores

5. Excelente:	Desempeño que excede AMPLIAMENTE las expectativas del cargo y produce resultados MÁS ALLÁ de lo esperado.
4. Buen desempeño:	Desempeño que EXCEDE las expectativas del cargo.
3. Normal:	Desempeño que CUMPLE con lo requerido para el cargo.
2. Necesita Mejorar:	Desempeño POR DEBAJO de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas del cargo.
1. No Satisfactorio:	NO CUMPLE con los requisitos de desempeño esperados para el cargo.

Fuente. Autor

La calificación de los valores sobre la puntuación total de la evaluación total tiene un valor porcentual del 10%.

Seguido a eso la plantilla está programada para tabular la información final y arrojar un resultado en número y otro en letra según la siguiente tabla de calificación

Tabla 11. Tabla de calificación total

Excelente	4,5	5,00	90,0%	100.%
Buen desempeño	4,00	4,49	80,0%	89,9%
Normal	3,50	3,99	70,0%	79,9%
Necesita Mejorar	2,50	3,49	50,0%	69,9%
No Satisfactorio	0,00	2,49	0,0%	49,9%

Fuente. Autor

Y por último, una recomendaciones según los resultado obtenidos en la evaluación de comportamientos, constituyen las últimas siete casillas verdes junto a un cuadro de recomendaciones que llenara el evaluador.

Para visualizar toda la propuesta ver Anexo S.

3.7.2 Propuestas implementadas.

Al tratarse temas tan delicados con la estructura salarial y como esta afecta en gran proporción las finanzas y el sostenimiento de la empresa, la propuesta elaborada con los resultados de Human Capital y el trabajo realizado con la Jefe de talento humano no ha sido aún revisada por la Alta Dirección ya que esto requiere de un estudio detallado del alcance y el efecto que la aplicación de las misma tenga de ser aprobada.

Así mismo, la evaluación para el personal en misión de la caja está en periodo de revisión, ya que el proceso de evaluación de personal debería realizarlo la empresa de servicios temporales o bolsa de empleo por la que está contratado dicho personal, sin embargo, dichas empresas aun no han implementado ese proceso a su gestión.

4. CONCLUSIONES

A lo largo del desarrollo de las actividades y el cumplimiento de los objetivos propuestos, se identifica gran importancia por el cuidado del talento humano, todo esto enmarcado en el proceso de Gestión del Talento Humano, que sin lugar a duda busca el cuidado y desarrollo continuo de cada uno de sus colaboradores a través de actividades previamente establecidas.

Se identificó que el Subproceso de Bienestar social y Seguridad Laboral tiene la ingeniería necesaria para satisfacer las necesidades de la empresa además de cumplir su en cuanto al cumplimiento del objetivo general de contribuir con el bien estar personal de los colaboradores de la caja, prevenir y disminuir los factores de riesgos ocupacionales para mantener niveles de seguridad. Sin embargo, en consecuencia de la nueva legislación en materia de Seguridad y Salud en el trabajo, Comfenalco Santander tomo la decisión hacer una reingeniería en los subprocesos en el cual todas las actividades concernientes al bienestar social de la empresa pasaran al subproceso de gestión de talento humano y el subproceso antes llamado bienestar social y seguridad laboral tomara el nombre de gestión de la seguridad y salud en el trabajo y solo abarcara lo relacionado con la implementación del nuevo sistema.

En cuanto al Subproceso de Gestión de Talento Humano se evidencia la preocupación de la empresa por mantener altos niveles de satisfacción en cuanto a compensación salarial, desarrollo y personal y las otras disposiciones legales vigentes que permiten el óptimo desarrollo de las actividades laborales de los colaboradores.

En términos generales el área y cada uno de los integrantes de de Gestión de Talento Humano de Comfenalco Santander velan por mantener un equipo de trabajo competente, competitivo y comprometido, que contribuye con la mejora de los procesos de cambio y con el cumplimiento de las estrategias y objetivos corporativos.

Por último se están generando grandes retos para el área en cuanto a la cobertura de sus funciones por razones tales como el aumento de las operaciones de la empresa que ha conllevado a mayor contratación de personal tanto directo como indirecto

5. RECOMENDACIONES

Se sugiere a la empresa de acuerdo a las actividades realizadas durante la práctica

- hacer uso de las propuestas de plan de trabajo para el subproceso de Bienestar social y seguridad laboral que le permitirá cumplir con los planes operativos y tener un control de lo realizado durante el año.
- De igual forma en la próxima aplicación de clima laboral se debería planear el uso de la metodología utilizada en la medición realizada en esta práctica y plasmada en este documento con la cual se podrá hacer un paso a paso y una correcta medición del mismo.
- Utilizar y aplicar el manual con el modelo de Balance Social elaborado durante la práctica con el propósito de mejorar la Gestión de la responsabilidad interna de la empresa.
- Dedicar el espacio para el estudio de la propuesta de estructura salarial junto con la política de aumento trabajada.
- Es necesario de continuar con la planeación y ejecución de actividades, que le permitan a Comfenalco Santander efectuar una efectiva transición del programa de salud ocupacional al SG-SST para el cual tiene un periodo de 2 años más según la legislación vigente
- Así mismo, seguir utilizando e implementar las metodologías propuestas en este plan de trabajo como la de Clima Laboral, los planes de trabajo, las cuales le servirán como guía para un mejor cumplimiento de las actividades en periodos futuros,

- En cuanto a la Evaluación de desempeño programar y aprobar con antelación el formato a utilizar para no incurrir en la aplicación de la misma en las épocas de fin de año, los autores concedores del tema recomiendan que estas se lleven a cabo en un periodo de tranquilidad y no cuando se están terminando o renovando contratos.

7. BIBLIOGRAFIA

- ✓ DONNEY'S, Oscar; MARÍN, Piedad; RIVERA, Yaneth. La Concepción de Desarrollo y de Gerencia. Fundación Carvajal. Escuela para la Gerencia Social.
- ✓ DÓMINA, Alberto Carlos; WELSH, Sandra Vanessa. Responsabilidad social empresarial: ¿adopción por convicción o por conveniencia? Universidad Torcuato di Tella. 2007.
- ✓ MORALES AGUIRRE, Sandra Liliana; MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas. Trabajo de grado. Administrador de Negocios Internacionales. Bogotá. Universidad del Rosario. 2010.
- ✓ ORIZAGA, Clara. La importancia del talento humano.
- ✓ MORALES AGUIRRE, Sandra Liliana; MÉNDEZ ÁLVAREZ, Carlos Eduardo. Caracterización de la cultura organizacional en empresas colombianas. Trabajo de grado. Administrador de Negocios Internacionales. Bogotá. Universidad del Rosario. 2010.
- ✓ COMFENALCO SANTANDER. Manual de gestión de calidad [Documento]. Bucaramanga. 2014
- ✓ CARO LASSO. José Miguel. FELICIDAD EN EL TRABAJO:UNA INVERSIÓN CON ALTO RETORNO. gestión humana MI COMUNIDAD EXPERTA. Edición 12-2014.

8. WEBGRAFÍA

- ✓ BRISEÑO GARCÍA, Arturo; LAVÍN VERÁSTEGUI, Jesús; GARCÍA FERNÁNDEZ, Francisco. Análisis exploratorio de la responsabilidad social empresarial y su dicotomía en las actividades sociales y ambientales de la empresa. Publicado en Contaduría y Administración. núm. 233. Edición enero-abril 2011. Universidad Nacional Autónoma de México. Distrito Federal, México. [En línea]. Disponible en PDF: <<http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=39515424005>>.

✓ [En línea]. Disponible en web:
<<http://www.liderempresarial.com/num155/15.php>>.

✓ RUIZ OTERO, Eugenio. Gestión administrativa del personal. 2ª Edición. Editorial McGraw-Hill. Madrid. 2010. [en línea]. Disponible en PDF: <www.mcgraw-hill.es/bcv/guide/capitulo/8448169352.pdf>.

✓ [En línea]. Disponible en web:
<<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano>>.

✓ [En línea]. Disponible en web:
<<http://www.revistalabarra.com.co/larevista/Edicion-29/recursos-humanos-2/la-importancia-del-talento-humano.htm>>.

ANEXOS

ANEXO A: Plan de Bienestar Social y Seguridad Laboral Comfenalco Santander 2014.

Ver archivo de Microsoft Excel “PLAN DE BIENESTAR SOCIAL Y SEGURIDAD LABORAL 2014.xlsx”.

ANEXO B: Decreto 1443 de 2014 del Ministerio de Trabajo. Ver documento “DECRETO 1443 DE 2014 Implementación del SG-SST.PDF”

ANEXO C: Balance Social y Financiero de Comfenalco Antioquia 2013. Ver documento “Balance_Social_y_Financiero_Comfenalco_2013 antioquia.pdf”.

ANEXO D: Encuesta de valoración de clima laboral. Ver documento “Encuesta valoración de clima laboral.pdf”

ANEXO E: Encuesta complementaria. Ver documento “Encuesta complementaria.pdf”

ANEXO F: Diagnostico inicial para el SG-SST. Ver documento “Diagnostico inicial.pdf”

ANEXO G: Política de SG-SST. Ver documento “POLITICA.pdf”

ANEXO H: Plan de SST 2015 Comfenalco Santander. Ver documento “PLAN DE TRABAJO.pdf”

ANEXO I: Plan de Bienestar Social. Ver documento “PLAN DE BIENESTAR SOCIAL 2015.xlsx”

ANEXO J: Balance Social 2013. Ver documento “Balance Social Comfenalco Santander 2015.pptx”

ANEXO K: Manual del modelo de Balance Social 2015. “MANUAL BALANCE SOCIAL COMFENALCO SANTANDER.docx”

ANEXO L: Formatos

ANEXO M: Estructura salarial Comfenalco Santander. Ver documento “PROPUESTA HC PRESENTACIÓN.xlsx”

ANEXO N: Política de ajuste. Ver documento “Política de ajuste.docx”

ANEXO Ñ: Evaluación de desempeño. Ver documento FORMATO EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO 2014 FINAL .xlsx

ANEXO O: Procedimiento de inducción. Ver documento procedimiento de inducción y entrenamiento de personal.docx.”

ANEXO P: Evaluación inducción de personal contratado por la caja. Ver documento “EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN.docx”

ANEXO Q: Evaluación inducción de personal otro tipo de contratación. Ver documento “EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN CONTRATISTAS, SUBCONTRATISTAS Y PERSONAS QUE PRESTEN SUS SERVICIOS.docx”

ANEXO R: Formato de inducción. Ver documento “FORMATO DE INDUCCIÓN.docx”

ANEXO S: Evaluación de desempeño bolsa de empleo. Ver documento “EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO BOLSA.xlsx”