

**MODELO DE INTERVENCION SOCIO ADMINISTRATIVA UNA PROPUESTA
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN INVERSIONES MEDELLIN**

PIEDAD VILLARREAL RAMÓS

CARTAGENA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACION

PROGRAMA TRABAJO SOCIAL

SEPTIEMBRE 23 DE 1994

T.
362.85
V712

2

MODELO DE INTERVENCION SOCIO ADMINISTRATIVA UNA PROPUESTA
DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN INVERSIONES MEDELLIN S.A.

PIEDAD VILLARREAL RAMOS
//

Trabajo de Grado Presentado
como requisito para optar al
Titulo de Licenciada en
Trabajo Social.
Asesora : Amelia Segrera

S C I B

00031340

CARTAGENA

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACION

PROGRAMA TRABAJO SOCIAL

SEPTIEMBRE 23 DE 1994

UNIVERSIDAD DE CARTAGENA

Dr.: MANUEL SIERRA NAVARRO

RECTOR

LICENCIADA ISABEL PEREZ DE BULA

DECANA FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES Y EDUCACION

PROGRAMA TRABAJO SOCIAL

LICENCIADA NANCY BOLARUS

SECRETARIA ACADEMICA

CARTAGENA DE INDIAS

1994

Cartagena, 23 de Septiembre de 1994

Señores

COMITE DE TESIS

Facultad de Ciencias Social y Educación:
Programa Trabajo Social
Universidad de Cartagena

Apreciados Señores

En calidad de asesora del proyecto "Modelo de Intervención Socio Administrativa una Propuesta de Desarrollo Organizacional en Inversiones Medellín S.A.", presento a su consideración el mismo.

Con la construcción de este modelo hemos querido crear un instrumento que fortalezca la intervención del Trabajador Social, al interior de las organizaciones sociales, gestando procesos que involucren temáticas como las planteadas a través de un Desarrollo Organizacional, y del manejo del Recurso Humano, todo ello enmarcado en el subsistema de Bienestar Social lo cual fundamenta la política social de la organizaciones.

De esta manera queremos contribuir al afianzamiento de las temáticas que en materia de procesos administrativos se imparten al interior de esta facultad.

Cordialmente,



AMELIA SEGRERA LUPEZ

5

Cartagena, 23 de Septiembre 1994

Señores

COMITE DE TESIS

Facultad de Ciencias Social y Educación:

Programa Trabajo Social

Universidad de Cartagena

Ciudad

Apreciados Señores

Someto a su estudio y aprobación mi tesis de grado titulada: "Modelo de Intervención Socio Administrativa una Propuesta de Desarrollo Organizacional en Inversiones Medellín S.A.", como requisito para optar al título de Trabajadora Social.

Cordialmente,

Piedad Villarreal Ramos
PIEDAD VILLARREAL RAMOS

NOTA DE ACEPTACION.

Presidente del Jurado

Jurado

Jurado

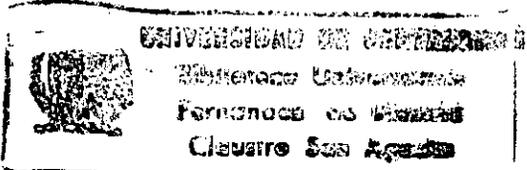
Cartagena de Indias, 23 de Septiembre de 1994

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL	5
1.1. CONCEPTOS BASICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	6
1.1.1. Características del Desarrollo.	8
1.1.2. Conceptos de Organización.	8
1.1.3. Cultura Organizacional.	11
1.1.4. Cambios Organizacional.	13
1.2. COMPONENTES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	17
1.3. EL RECURSO HUMANO FRENTE AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	22
1.4. PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	25
1.5. LINEAMIENTO GENERALES EN MATERIA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	26
1.6. BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.	36
2. ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO.	38

2.1.	IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO PARA LA ORGANIZACION.	38
2.2.	SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO.	41
2.2.1.	Representación Esquemática de la Administración del Recurso Humano.	42
2.3.	CICLO DE LA ADMINISTRACION DE RECURSO HUMANO.	43
2.3.1.	Representación Gráfica de la Administración del Recurso Humano.	44
2.3.2.	Ingreso del trabajador a la Empresa.	44
2.3.3.	Permanencia y mantenimiento del Individuo en la Empresa.	50
2.3.3.1.	Entrenamiento y Desarrollo del Recurso Humano.	50
2.3.3.2.	Diseño y Enriquecimiento de Cargos.	56
2.3.3.3.	Evaluación del Desempeño.	60
2.3.3.4.	Remuneración.	64
2.3.3.5.	Plan de beneficios Sociales.	66
2.3.4.	Retiro del Trabajador de la Empresa.	69
3.	AREA DE BIENESTAR SOCIAL.	72
3.1.	ASPECTOS CONCEPTUALES.	74
3.1.1	Necesidades del Hombre.	75
3.1.1.1.	Clasificación de las Necesidades del Hombre.	76

3.1.2.	Definición Conceptual del Bienestar Social.	78
3.1.3.	Teorías del Bienestar Social.	79
3.1.4.	Sociedad del Bienestar.	81
3.2.	COMPONENTES DEL BIENESTAR SOCIAL.	82
3.2.1.	Clima Laboral.	82
3.2.2.	Salud.	84
3.2.3.	Vivienda.	86
3.2.4.	Educación.	87
3.2.5.	Recreación.	87
4.	PROPUESTA : "MODELO DE INTERVENCION SOCIO ADMINISTRATIVA, EN INVERSIONES MEDELLIN S.A.	88
	ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA	88
	JUSTIFICACION	91
4.1.	CARACTERISTICAS DE LA POBLACION A ATENDER.	94
4.2.	OBJETIVOS DE LA PROPUESTA.	97
4.2.1.	Objetivo General.	97
4.2.2.	Objetivos Especificos.	97
4.3.	PAUTAS GENERALES DEL MODELO DE INTERVENCION.	98
4.4.	RESULTADOS ESPERADOS.	100
4.5.	AREAS DE INTERVENCION DE LA PROPUESTA.	103
4.5.1.	Area Laboral.	104
4.5.1.1.	Recuperación de la Historia de IUSA.	104
4.5.1.2.	Programa de inducción y Reinducción.	105
4.5.1.3.	Proceso de Selección.	107



- 4.5.1.4. Programa de Entrenamiento. 109
- 4.5.1.5. Programa de Orientación Psico-social. 111
- 4.5.1.6. Programa de Capacitación. 113
- 4.5.2. Area Económica. 114
 - 4.5.2.1. Programas de Auxilios y préstamos por Calamidad Doméstica. 114
 - 4.5.2.2. Programa de Auxilios Especiales. 116
 - 4.5.2.3. Prestamos para Vivienda. 117
 - 4.5.2.4. Programa de Reactivación de la Cooperativa. 118
- 4.5.3. Area Educativa. 118
 - 4.5.3.1. Validación de Secundaria. 119
 - 4.5.3.2. Programas de Auxilio y préstamo. 119
 - 4.5.3.3. Programa de Educación no Formal. 119
 - 4.5.3.4. Programa Micro-Empresarial. 122
- 4.5.4. Area Vivienda. 123
 - 4.5.4.1. Programa de Orientación para Adquisición, mejoramiento y construcción de Vivienda. 123
 - 4.5.4.2. Prestamos para Vivienda. 123
 - 4.5.4.3. Programa de Visitas Domiciliarias. 123
- 4.5.5. Area Salud. 130
 - 4.5.5.1. Programa de Divulgación de Medicina Higiene y Seguridad Industrial. 130
 - 4.5.5.2. Capacitación, Comité de Medicina Higiene y Seguridad. 130
 - 4.5.5.3. Exámenes Médicos, Clínicas y Paraclínicos. 130

4.5.5.4.	Dotación de Un Botiquín.	130
4.5.5.5.	Visitas a los Puestos de Trabajo.	130
4.5.5.6.	Campañas Preventivas.	131
4.5.5.7.	Préstamos Odontológicos.	131
4.5.5.8.	Auxilios de Defunción.	131
4.5.5.9.	Fondo Social de Drogas.	131
4.5.5.10.	Coordinación Servicios Médicos.	132
4.5.6.	Area Recreativa Deportiva y Cultural.	132
4.5.6.1.	Vacaciones Recreativas.	132
4.5.6.2.	Encuentro Familiar.	133
4.5.6.3.	Juegos Internos.	133
4.5.6.4.	Juegos Deportivo Infantil.	134
4.5.6.5.	Talleres Culturales.	134
4.5.6.6.	Conformación Grupos Culturales.	135
4.5.6.7.	Información Cultural.	135
4.5.7.	Area Social.	135
4.5.7.1.	Celebración Día de IMSA.	135
4.5.7.2.	Celebración de Cumpleaños.	136
4.5.7.3.	Mejor Trabajador.	136
4.5.7.4.	Imposición de Insignias.	137
4.5.7.5.	Celebración día de la Secretaria.	138
4.5.7.6.	Buzón de Sugerencias.	138
4.5.7.7.	Carteleras Permanentes.	138
4.5.7.8.	Periódico Plasti- Nota	139
4.5.7.9.	Fiesta de Integración Navideñas.	139

4.5.7.10. Fiesta Infantil Navideña.	140
4.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.	140
4.6.1. Planta de Personal.	141
4.6.1.1. Funciones del Personal de la Oficina.	141
4.7. CUADRO OPERATIVO DE LA INTERVENCION PROFESIONAL DEL TRABAJADOR SOCIAL.	146
4.8. RECURSO HUMANO.	146
4.8.1 Perfil del Trabajador Social.	147
4.9. CONCERTACION INSTITUCIONAL.	147
4.10. TIEMPO DE DURACION DEL PROYECTO.	149
4.11. SEGUIMIENTO CONTROL Y EVALUACION.	150
4.12. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.	154
4.13. RUBROS.	155
4.14. INSUMOS.	157
 BIBLIOGRAFIA.	 160
 ANEXOS	 162

INTRODUCCION

Al hablar de los roles que el estado tiene frente a la reformas políticas, a la responsabilidad para el desarrollo y a la prestación de servicios, nos lleva necesariamente a colocar la política social en el escenario de lo prioritario, en donde a través de la organización del estado social se logre el cambio social, elemento esencial de la revolución pacífica y del programa de gobierno del nuevo presidente de Colombia para el período 1994 - 1998.

Articular lo social con lo económico es subrayar de una parte un crecimiento global en donde el ser humano en sus múltiples ejercicios y papeles se permita la satisfacción de las necesidades básicas.

Un signo de la época en el cambio a partir del desarrollo de la persona, es la búsqueda de la autodependencia, de la trascendencia y autoafirmación del ser.

En Colombia el grado de atraso inicial de las estructuras

económicas, el posterior proceso asimétrico de poder alcanzar los patrones típicos de industrialización, comercio y acumulación de capital en sus distintas modalidades, explica en gran parte las oscilaciones en las ofertas y la demanda de capital humano lo que conlleva a la aparición de los altos índices de desigualdad.

Es por ello que la ejecución de programas y proyectos de gestión social se han constituido en una herramienta de intervención que le permite al trabajador social un desempeño profesional.

En este sentido el sector laboral como área de desempeño es quizá una de las que representa una mayor complejidad y dinamismo por cuanto hace énfasis en los procesos administrativos, desarrollo de personal y subsistema de bienestar social, convirtiéndose las organizaciones en el soporte de los procesos sociales. Ubicados en este escenario se requiere de un replanteamiento en la administración de los servicios de bienestar social respondiendo así a una nueva racionalidad de la sociedad moderna. En la perspectiva de esta nueva racionalidad los modelos de intervención deben enmarcarse en la lógica de una economía de mercado, es decir, crear maneras de llegar en forma efectiva y eficaz a los usuarios de los

servicios, lo que conlleva al análisis de lo que implica la productividad y la responsabilidad social, elementos estos que han sido abordados en el área de bienestar social.

Con el objeto de investigar los componentes laborales y alcanzar un equilibrio se propone un proyecto de desarrollo organizacional, administración de recurso humano y bienestar social que propicie a Inversiones Medellín S.A. una finalidad y objetivos claramente definidos; y al hombre trabajador un claro conocimiento de sí mismo y de la empresa de tal forma, que le permita una plena actualización y optimización de sus potencialidades latentes lo que expresa autodesarrollo.

El contexto donde se enmarca este trabajo de grado lo constituye la organización denominada Inversiones Medellín S.A., empresa donde fue concebida la práctica académica; el propósito del proyecto consiste en crear un modelo de intervención socio administrativa: Una propuesta de desarrollo organizacional, en donde se dinamicen los procesos que se gestionan al interior de la empresa, en lo referente al bienestar laboral del trabajador, atención integral a las necesidades de su familias dándose así una respuesta puntual al diagnóstico organizacional que resultó

del proceso de intervención, planteandose una estrategia de participación como fundamento del mismo.

El trabajo se concibe en cuatro capitulos, el primero de ellos aborda los presupuestos conceptuales y teóricos del desarrollo organizacional. El segundo capitulo lo constituye la Administración de Recurso Humano, en el cual se presenta de manera general según los diversos autores expertos en esta materia, el ciclo del hombre trabajador dentro de una organización social describiendose todos los procesos administrativos que se dan en cada una de las fases de este ciclo.

Como elemento fundamental del modelo presentamos un tercer capitulo dedicado al sistema de bienestar social, identificandolo como un sinonimo de desarrollo social.

Los anteriores capitulos constituyen la base teórica sobre la cual se ha montado la propuesta de crear un modelo de intervención socio administrativo en Inversiones Medellín S.A., construyendose asi el cuarto capitulo de esta tesis.

CAPITULO I

1. DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Las ciencias del comportamiento han concebido a nivel administrativo un nuevo concepto, el cual aún cuando no aparece claramente definido se le denomina DESARROLLO ORGANIZACIONAL, considerando a la organización como un sistema social dinámico cuyos objetivos son programados a un corto mediano y largo plazo.

En esencia el desarrollo organizacional es un intento a largo alcance, destinado a mejorar la aptitud de la organización tanto para enfrentarse con cambios del ambiente exterior como para mejorar su capacidad de resolver problemas internos. El desarrollo organizacional se orienta hacia la integración de las necesidades, fines y objetivos de la organización con las necesidades del trabajador en materia de participación, crecimiento y desarrollo en el trabajo.

Como se ha expuesto el campo del desarrollo organizacional es reciente y en términos generales parece ser una práctica útil y exitosa, elementos como este han propuesto implantar la empresa moderna, procurando alcanzar altos niveles de participación, compromiso y motivación entre otros. Coyunturalmente inversiones Medellín S. A., empresa donde fue concebida la práctica académica no se puede quedar rezagada ante los nuevos cambios que en materia de administración del recurso humano se generarán.

En el escenario de inversiones Medellín, se presenta el hecho de que dentro de sus políticas no se contempla la incursión de una estrategia que conlleve a un desarrollo organizacional, es por ello que la implantación y puesta en marcha de programas de desarrollo organizacional puede representar para la empresa una herramienta de cambio que pautе desde los niveles de base el inicio de un proceso de mejoramiento, en aspectos como la motivación, la productividad, la calidad de trabajo, satisfacción en el mismo y resolución de conflictos.

1.1. CONCEPTOS BASICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

Al incurcionarse en el camino del desarrollo organizacional

nos encontramos con una serie de enfoques de diversos autores, cada uno de ellos desarrolla una tecnología diferente y específica que permite combinaciones válidas según los tipos de problemas organizacionales involucrados y el estilo de trabajo y de consultoría diseñada.

El movimiento de desarrollo organizacional tuvo su origen en las décadas del 60 y 70, cuyas ideas fueron sintetizadas por BENNIS de la siguiente manera:

1. Un nuevo concepto del hombre basado en el mayor conocimiento de sus necesidades complejas y cambiantes que reemplaza una idea del hombre extremadamente simplificada, inocente y mecánica.
2. Un nuevo concepto del poder basado en la colaboración y la razón, que reemplaza un modelo de poder basado en la coerción y la amenaza.
3. Un nuevo concepto de valores organizacionales basado en ideas humanitarias y democráticas que reemplaza el sistema mecanicista de valores de la burocracia.

1.1.1. Características Generales del Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional como programas y estrategias tiene las siguientes características fundamentales:

- Son manejados o fuertemente respaldados desde la Cima, pero pueden recurrir a terceras partes o a agentes de cambio para diagnosticar los problemas y lograr un mejoramiento o manejar el cambio mediante diversas clases de actividades o intervención planeada.
- Los planes de desarrollo organizacional se basan en el análisis y diagnósticos sistemáticos de circunstancias de la organización y de los cambios y problemas que la afectan.
- Tratan sobre la forma en que la organización hace frente a los procesos tales como los de interacción, comunicación, participación, planeación y conflicto en épocas de cambio.

1.1.2. Conceptos de Organización

Los especialistas en desarrollo organizacional adoptan un

concepto behaviorista de la organización a los proceso de cambio.

Para Lawrance y Lorsch, una organización es la coordinación de diferentes actividades de contribuciones individuales con la finalidad de efectuar transacciones planeadas con el ambiente(1); este concepto tiene en consideración el hecho de que toda la organización actúa en determinado medio ambiente; como su existencia y su permanencia depende de la manera como se relacionan con ese medio, se deduce que debe ser estructurada y dinamizada en función de las condiciones y circunstancias que caracterizan el medio en que opera.

Otros autores como Bennis hacen una diferencia entre el concepto tradicional de organización y el nuevo enfoque de organización según el desarrollo organizacional.

<u>Organización tradicional</u>	<u>Nuevo enfoque del D.O.</u>
* Énfasis y exclusividad tradicional.	* Énfasis en las relaciones entre y dentro del grupo.
* Relaciones de tipo autoridad y obediencia	* Confianza y creencia recíproca.

(1) Idalberto Chiavenato, Administración de Recursos Humanos, Mc. Graw Hill, Bogotá 1984.

- * Una rigida adhesión a la delegación, es una responsabilidad dividida.
- * Interdependencia y responsabilidad compartida.
- * La forma de decisión es centralizada.
- * Amplio comportamiento de responsabilidad y control.
- * Solución de conflictos por medio de la represión arbitramiento y hostilidad.
- * Solución de conflictos mediante negociaciones o solución de problemas.
- * División del trabajo y supervisión jerárquica rígida.
- * Participación y responsabilidad multigrupal.

Después de haber realizado una practica académica intensiva en Inversiones Medellín se puede asegurar que dentro de esta empresa se maneja un concepto muy tradicional de lo que es la organización, por tanto se hace necesario articular un nuevo enfoque soportado en los principios de un desarrollo organizacional.

No obstante con el diseño y ejecución de programas que son el resultado del diagnostico organizacional de la misma, se han logrado introducir pequeños cambios que de alguna forma dan respuesta a este nuevo enfoque de desarrollo organizacional.

1.1.3. Cultura Organizacional.

La cultura organizacional se define como el modo de vida la forma de intervención y de Relaciones típicas de determinada organización.

Igualmente puede definirse como un sistema de valores y de opiniones compartidos que interactúan con la gente, las estructuras organizacionales y el sistema de control de la compañía para producir normas de comportamiento.

La cultura se aprende. Ed. Schein sostiene que este aprendizaje se lleva a cabo de dos maneras la primera es el modelo de trauma, en el que los miembros de la organización aprenden a hacerle frente a una amenaza mediante la erección de mecanismos de defensa. La segunda es el modelo de refuerzo positivo en el que las cosas que parecen funcionar se asimilan y preservan. el aprendizaje tiene lugar a medida que la gente se adapta y hace frente a las presiones externas desarrollando métodos y mecanismos satisfactorios para manejar la tecnología de su organización.

Las influencias del medio tienen un fuerte impacto en la cultura organizacional por tanto, la organización tiene

que sobrevivir y prosperar en un medio turbulento o estable.

Dentro de este marco los miembros de la organización crean una cultura organizacional, en la que los valores, la filosofía, las creencias, los supuestos y las normas de la alta gerencia desempeñan un papel dominante. Una cultura organizacional se manifiesta en la conducta organizacional, es decir, en la forma como la gerencia y los trabajadores individualmente o en grupo se comportan con el contexto de la organización. En otras palabras viene a ser "la forma en que se hacen las cosas" ; la cultura incide en la conducta del recurso humano en tres áreas.

- Valores organizacionales: que son los conceptos de lo que es mejor o bueno para la organización y lo que sucederá o deberá suceder.

- Clima organizacional; que es la atmosfera de trabajo de la organización, tal como es percibida y experimentada por sus miembros.

Dentro de este esquema los programas de organización de los recursos humanos comienzan centrando la atención en la

cultura organizacional y sus valores, reconfigurandolos o redefiniendolos según sea necesario.

Al situarnos en la organización denominada IMSA nos encontramos con que su cultura organizacional está soportada por un sistema de creencias basadas en el temor y la apatía, lo que se traduce en bajo nivel de pertenencia.

Es por ello que la única forma de situar a esta empresa dentro del contexto del D.O. es cambiando su cultura, es decir, cambiar los sistemas dentro de los cuales el hombre trabaja y vive; esta cultura aunque es fuerte no necesariamente es buena y mas bien tiende a ser equivocada.

- Estilo de gerencia: que es la forma en que los gerentes se comportan y ejercen la autoridad. En la empresa objeto de estudio el estilo de gerencia es netamente autoritario en donde la toma de decisiones se maneja muy centralmente.

1.1.4. Cambios Organizacional y sus Elementos

Hablar del desarrollo organizacional es en definitiva

articular el término "cambio" con las áreas tecnológicas, administrativas, financiera y de proyección social que se implanten al interior de la organización y que demarcan el desarrollo de la misma. es por ello que el trabajador, el grupo, la organización y la comunidad en forma continua necesariamente mantienen y manejan unos procesos de adaptación y de cambios partiendo del hecho que son sistemas dinámicos y vivos que buscan a través de diferentes mecanismos el ajuste y la reacomodación como condición básica para la supervivencia en un ambiente cambiante.

Bajo este escenario podemos definir el cambio organizacional como un proceso planeado y continuo cuyos resultados pueden ser vistos a corto, mediano y largo plazo dependiendo del tipo de estructura organizacional, su cultura y la resistencia a los mismos cambios. Lo primero que se debe tener en cuenta con respecto al cambio de cultura es que este puede ser difícil y prolongado. No se pueden esperar resultados rápidos, ya que los cambios fundamentales pueden requerir años. Los supuestos y los valores culturales pueden estar profundamente arraigados y la gente no estará dispuesta a abandonarlos fácilmente. No se puede emitir simplemente un nuevo estatuto de valores organizacionales y esperar que las

personas respondan a el inmediatamente y con todo el entusiasmo.

Se debe convencer al personal de que esos valores son relevantes y válidos y que no van afectar negativamente su posición en la organización.

Una de las cualidades más importante de una organización es exactamente su sensibilidad y adaptabilidad, su capacidad de percepción y adaptación ante los cambios alcanzando a través de ellos una versatilidad de re distribución de sus recursos con el fin de maximizar su aplicación y mejorar su rendimiento para alcanzar así sus objetivos en un ambiente estable.

Estos objetivos, metas o estrategias al interior de una organización pueden ser susceptible de cambios y solo si son definidos al más alto nivel, la organización podría lograr que los trabajadores a quienes emplea hagan lo que quiere que se haga.

Estos objetivos de cambio pueden ser estructurales o comportamentales y teóricamente se define de la siguiente forma:

Los objetivos estructurales están relacionados con la estructura de la organización, la cual se refiere a las funciones, posiciones, grupos, departamentos, incentivos y directrices (reglas de decisión), información, necesarios para coordinar las actividades e interacciones.

Los objetivos comportamentales: están relacionados con los fenómenos humanos o comportamentales los cuales están subdivididos en los siguientes elementos:

* El individuo: incluye fenómenos como creencia individuales, valores y actitudes, capacidad de satisfacción y personalidad.

* Relaciones Interpersonales: relaciones entre dos o más personas en el desempeño de tareas.

* Comportamiento grupal: cohesión grupal, objetivos informales del grupo, líderes miembros de influencia, normas del grupo, etc.

* Comportamiento Intergrupual: relaciones entre dos o más grupos de trabajo en el desempeño de la tarea.

Es importante resaltar la integralidad que debe existir

entre los objetivos organizacionales y los objetivos individuales de cada uno de los trabajadores.

En síntesis el desarrollo organizacional es un programa educacional a largo plazo, orientado a mejorar los procesos de resolución de problemas y renovación de una organización en particular a través de una administración más colaboradora y efectiva con la cultura de la organización, y de sus grupos internos, con la asistencia de un agente de cambio o catalizador y con el uso de la teoría y de la tecnología pertinente a la ciencia del comportamiento organizacional incluyendo la investigación activa.

Los procesos de resolución de problemas se refieren a la manera como una organización, diagnostica y toma decisiones al respecto de las oportunidades y desafíos de su ambiente.

1.2. COMPONENTES BASICOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

Para que al interior de una empresa se genere un verdadero desarrollo organizacional se deben tener en cuenta varios componentes a saber:

Calidad de liderazgo, proceso de comunicación, motivación de los trabajadores, toma de decisiones y manejo de conflictos.

La forma de abordar cada uno de estos aspectos influirá profundamente en el desarrollo organizacional de la empresa.

Con respecto a la motivación de los recursos humanos, consiste fundamentalmente en mantener culturas y valores organizacionales que conduzcan a un alto desempeño. Pero para alcanzar reciprocidad, con un interés compartido por el éxito también es necesario pensar que se puede hacer para estimular a los individuos, y a los grupos para dar lo mejor de ellos mismos en tal forma que favorezca tanto a los intereses de la organización como de los suyos propios. Este último concepto constituye uno de los aspectos fundamentales de la responsabilidad del administrador. La tesis de motivación se sustenta en que el trabajador es motivado por las oportunidades para lograr y satisfacer sus necesidades.

Para orientar una gestión eficaz en la labor por descubrir incentivos que causen el impacto motivacional que se busca en los trabajadores, es indispensable conocer cuales son

las necesidades humanas así como los medios sobre los cuales es posible actuar para satisfacerlas.

Se ha afirmado que la labor de motivar consiste en ofrecer a los trabajadores perspectiva de alcanzar incentivos que se sabe ellos anhelan.

Estos incentivos no se pueden alcanzar a través de cualquier conducta, sino solo mediante aquellas que beneficien a la administración.

Haciendo referencia al liderazgo este se fundamenta en la capacidad de lograr que los trabajadores hagan voluntariamente las cosas que el gerente les ordena. Esto debe ocurrir sin legitimaciones. Además implica acciones que conduzcan, a la empresa hacia objetivos de mayor productividad, mejor calidad del producto, o servicio y a la conservación de los recursos.

El liderazgo desempeña un papel clave en la gerencia y administración del recurso humano. El logro de la excelencia en la gerencia y en la empresa depende fundamentalmente de la capacidad del líder, de transmitirle a su equipo su visión, su entusiasmo y su sentido de propósito.

El liderazgo es necesario porque alguien tiene que señalar el camino y esa misma persona tiene que asegurar que todos los interesados tomen ese camino. La efectividad organizacional depende de la calidad del liderazgo.

Pero atención no en todas las empresas se efectúa un liderazgo adecuado y en la mayoría de ellas incluyendo a Inversiones Medellín se ejerce un liderazgo autocrático y poco participativo, que llevan al traste bajos niveles de motivación, participación e inconformidad laboral.

Otro aspecto importante en la gerencia del recurso humano y en el desarrollo organizacional, lo constituye los procesos de comunicación: si se espera que la visión del gerente o jefe de un grupo consiga los resultados que merece, es esencial comunicarla de manera que no se limite a informar si no que también inspire a quienes la reciben.

Los receptores tienen que entender los propósito y valores de la empresa y ser persuadidos para aceptar que el éxito de esta sirve a sus propios intereses lo mismo que a los de la gerencia.

Jhon Garnett, el experto líder en comunicación, escribió:

"El éxito de los gerentes depende primordialmente de su

habilidad para comunicar a todas las personas que están bajo su responsabilidad, que necesitan hacer y la importancia de hacerlo"(2).

No conseguir que el mensaje llegue a todos es costoso. Si no se logra, a la gente le será difícil aceptar las necesidades de mejoramiento o de cambio, no entenderá que se espera de ella y no es muy probable que coopere en los esfuerzos por incrementar la productividad, en esencia no se identificará con los propósitos de la organización.

Situándonos en Inversiones Medellín S. A. la comunicación ha sido uno de los aspectos que mayores problemas y frustraciones le ha causado a la empresa, por tanto se hace imprescindible introducir programas tendientes a mejorar la comunicación tanto ascendente como descendente. En esta empresa no se han institucionalizado canales adecuados de comunicación y es por ello que se utilizan los rumores con todas sus implicaciones como medios de comunicación.

Otro componente puntual del desarrollo organizacional es el manejo de conflictos; en toda organización se presentan conflictos, y es bueno que así sea. El conflicto es saludable; el acuerdo fácil probablemente significa que no

(2) Michael Armstrong. Gerencia de Recurso Humano. Editorial Legis 1991. Pág. 107.

se han debatido cabalmente los asuntos.

No necesariamente hay una forma acertada de hacer las cosas; por eso es bueno que se debatan abiertamente diferentes enfoques hasta llegar a un acuerdo. Pero el conflicto se vuelve contraproducente cuando se basa en el choque de personalidades o cuando se trata como algo desagradable que hay que eliminar, en lugar de abordarlo como un problema que hay que resolver.

En Inversiones Medellín no se debatan los problemas simplemente se reciben ordenes, todo esto sumado a la carencia de adecuados sistemas de comunicación, hace que los conflictos no sean visto como un problema a resolver.

1.3. EL RECURSO HUMANO FRENTE AL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional parte de una filosofía acerca del hombre, es por ello que se puede enunciar que el objetivo fundamental de las organizaciones sociales según los nuevos enfoques administrativo buscan asegurar que el recurso humano alcance un pleno desarrollo de sus aspectos motivacionales y comportamentales, estableciendose una

integralidad entre los objetivos gerenciales y los objetivos individuales.

El ser humano tiene aptitudes hacia la productividad las cuales pueden permanecer inactivas, dependiendo del ambiente en que se vive y trabaja. Una organización restrictiva y hostil dificulta el crecimiento y expansión de las potencialidades de su recurso humano.

Es por ello que el desarrollo organizacional parte del presupuesto, como ya se anotó anteriormente de que es plenamente posible lograr que las metas de los individuos trabajadores se integren con los objetivos de la organización, en un marco donde el trabajador sea estimulado y conlleve a posibilidades de desarrollo personal.

La base para la organización de los recursos humanos es la empresa misma, para lo cual fue creada y para lo cual es necesario identificar los ingredientes del éxito, el primero de los cuales será la creación de planes estratégicos apropiados a las expectativas y potencialidades de los trabajadores teniendo en cuenta aspectos culturales y psicológicos, de tal manera que pueda reforzarse la cultura organizacional deseada.

Los programas para el desarrollo organizacional son considerados una fuente de integración que busca mejorar el trabajo en equipo, manejar el conflicto, el cambio y obtener compromisos enmarcados dentro de un desarrollo integral del trabajador.

El otro proceso clave es el logro del éxito es naturalmente el liderazgo, como dijo Peter Parker "La gerencia es el motor primordial de la empresa"(3). El líder debe tener visión, ser capaz de inspirar a sus seguidores con su convicción de la misión de la empresa.

Finalmente los programas de organización del recurso humano tienen que preocuparse por todos los sistemas de comunicaciones. Los gerentes necesitan compartir su convicciones y planes con los miembros de la organización adoptando un estilo abierto de gerencia y tienen que dar la oportunidad a los trabajadores de compartir más sus ideas con la gerencia.

La estructura organizacional y el uso acertado de la tecnología de la información puede facilitar las buenas comunicaciones, pero es en última La gerencia quien debe creer en las necesidad de llevar su mensaje a todos los niveles y poner en practicas sus ideas mediante el uso

(3) Michael Armstrong. Gerencia de Recurso Humano. Editorial Legis 1991. Págs. 9 y 10.

diestro de las técnicas y canales de comunicación adecuados que posibilitan la participación de quienes conforman la organización, si se estila por un modelo de abajo hacia arriba y menos vertical.

1.4 PROCESO DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El proceso de desarrollo organizacional consiste básicamente en tres etapas(4):

1. Recolección de Datos: Consiste en la determinación de la naturaleza y disponibilidad de datos necesarios y de los métodos utilizables para su recolección dentro de la organización.

Esta recolección de datos se puede hacer mediante entrevistas o cuestionarios aplicados a algunas partes de la organización para varios aspectos del proceso organizacional. Los datos son socializados a través de reuniones en pequeños grupos de cada uno de los niveles de la organización para analizar los resultados y planear las medidas correctivas. A esta técnica se le denomina Feedback de datos.

Otra técnica utilizada para la recolección de datos es el desarrollo de equipos y métodos de entrenamientos de equipos, en la cual el grupo autoevalúa su comportamiento por intermedio de diversas variables que son facilitadas por un coordinador.

(4). Warren G. Benis. Desarrollo Organizacional, su naturaleza, sus orígenes y sus perspectivas. Fondo Educativo Interamericano. páginas 24 y 25.

2. **Diagnostico Organizacional:** Está enfocado principalmente al proceso de solución de problemas; del análisis de datos se pasa a su interpretación y diagnostico.

3. **Acción de Intervención:** es la fase de interpretación del proceso de desarrollo organizacional, es una acción dinámica y continua a través de la cual se facilita el proceso y se logran los objetivos planeados. Por esta razón no se puede considerar como una fase final ya que a través de ella misma se ejercen procesos de resolución y ajustes que se requieran para llevar a cabo un verdadero desarrollo organizacional.

1.5 LINEAMIENTOS GENERALES EN MATERIA DE DESARROLLO.

1.5.1. Coordinación e Integración.

En una organización la coordinación e integración de la actividades no se dan espontaneamente; hay que trabajar para lograrla. Es de gran ayuda que las actividades estén lógicamente agrupadas, que las líneas de comunicación sean cortas y estén bien definidas y que la cobertura del control de los gerentes no sea inmanejable; pero hay

métodos adicionales que pueden adaptarse para lograr una mejor integración. Entre ellos tenemos: La integración voluntaria, la conformación de equipos de proyectos o grupos funcionales, el manejo de los canales de comunicación, los procesos de entrenamiento, la comprensión y la sensibilización de los diferentes papeles y funciones que deberán ejercer las personas, todo ello enmarcado en un sistema de información para la gerencia.

1.5.2. Trabajo en Equipo.

Todo gerente debe ser consciente de que su trabajo es tanto conseguir que la gente trabaje bien en grupo - formación de equipos - como motivar a los miembros individuales de su personal. El trabajo en equipo mejorará si se aplican las distintas medidas antes mencionadas para lograr integración.

Los gerentes deben formar equipos que tengan cohesión, que se autoayuden y que sepan para donde van. Las principales características de esos equipos serán:

- Una clara asignación de las responsabilidades y tareas del grupo.

- Manejo de las técnicas de debates y discusión.
(escucharse unos a otros) y consensos.

1.5.3. Manejo de Conflicto.

Existe diversas forma de resolver conflictos, pero la más adecuada es aquella por medio de la cual se hace un esfuerzo de encontrar una solución genuina al problema y en donde las situaciones conflictivas pueden utilizarse ventajosamente para crear mejores soluciones.

La secuencia de acciones es: primero, los interesados trabajan en la definición del problema y acuerdan los objetivos que han de cumplirse mediante la solución a la que se llegue; segundo, el grupo desarrolla soluciones alternativas y debate los méritos de los mismos; tercero, se llega a un acuerdo sobre el curso de acción preferido y acerca de la forma en que debe llevarse a efecto.

1.5.4. Manejo del Cambio.

Siempre que se genera un cambio existe la tendencia de resistencia al mismo lo cual es natural. Manejar el

cambio es cuestión de superar la resistencia. Los jefes y los gerentes lo lograrán si aseguran que:

- Los afectados por el cambio sienten que pueden aceptar el proyecto como suyo propio y no como impuesto por otros.
- El cambio cuenta con el total respaldo de la gerencia.
- El cambio sea acorde con los valores arraigados.
- El cambio sea visto como algo que va a reducir en lugar de aumentar las cargas actuales.
- El cambio ofrece la clase de nueva experiencia que interesa a los participantes.
- Los participantes sienten que su autonomía y seguridad no son amenazadas.
- El cambio haya sido acordado mediante decisiones de grupos.
- Los defensores del cambio entiendan los sentimientos y temores de los afectados y tomen medida para eliminar los temores innecesarios.

- Se reconozca la probabilidad de que las nuevas ideas sean mal interpretadas y se propicie una amplia discusión de las reacciones a las propuestas, para asegurar la completa comprensión de las mismas.

1.5.5. Logro de Compromisos.

Toda organización existe para alcanzar sus objetivos, lo cual se facilita si se obtiene el máximo grado de compromiso por parte del personal.

Los factores que afectan el compromiso son fundamentalmente dos:

El medio : que lo constituye la cultura y los valores organizacionales los que estimularán o desmotivarán a los participantes; y el individuo, cuyo grado de compromiso se verá afectado por la forma en que sea dirigido y motivado.

Para elevar el nivel de compromiso en los trabajadores se pueden dar los siguientes pasos:

1. Introduzca programas que mejoren la motivación.

2. Ejerza un tipo de liderazgo participativo ya que es la única forma de a tono con la vida del siglo XX.

3. Desarrolle la identificación con la compañía y sus valores por medio de:

- Comunicaciones: Introduzca programas continuos de comunicación dirigidos desde la cima y que involucren a todos los gerentes que tengan un contacto regular con individuos y grupos, en los que el mensaje pueda presentarse y discutirse cara a cara.

- Participación: haga participar a los trabajadores en la toma de decisiones sobre asuntos que lo afecten, de manera que puedan acercarse más a los asuntos de la compañía y a la compañía misma.

Ideas de los trabajadores: de a los trabajadores la oportunidad de contribuir y consecuentemente, de ser los dueños de ideas sobre la forma en que pueda mejorarse ostensiblemente la productividad, la calidad y cualquier otra actividad aplicando métodos tales como el circulo de calidad.

- Entrenamiento: utilice programas de entrenamiento para

presentar los valores de la compañía a fin de que la gente participe en grupos para promover la comprensión de la compañía y de los individuos entre si.

4. Establezca un sistema de remuneración que, en la medida de lo posible, relacione el pago con el desempeño

individual, evaluando este por un sistema de gerencia responsable.

La cultura de la organización es un factor clave para lograr un desarrollo organizacional, pero no es fácil de manejarla. Una cultura profundamente arraigada puede ser difícil de cambiar: los viejos hábitos son difíciles de erradicar. La cultura organizacional puede ser gerenciada pero con dificultad.

Un programa de gerencia de la cultura implica los siguientes pasos:

1. Identificar los supuestos, valores, creencias y desafiarlos si es necesario.
2. Definir o redefinir los valores esenciales.

3. Analizar el clima organizacional.

4. Analizar el estilo de gerencia.

5. Con base en los pasos 1 a 4 , planear y actuar sobre los aspectos de la cultura (definida por supuestos valores, clima y estilo de gerencia) que sea necesario cambiar y los que deben mantenerse o reforzarse.

1.5.6. Programa de Cambio o de Reforzamiento de la Cultura.

El análisis de supuestos, valores, clima y estilo de gerencia deberá indicar las áreas en las que se requieren cambios o reforzar la situación existente. Lo primero que se debe recordar con respecto al cambio de cultura es que este puede ser difícil. No se pueden esperar resultados rápidos, los cambios fundamentales pueden requerir años y hay que prever la resistencia al mismo.

Hay dos formas de abordar el cambio. La primera es enfrentar las diversas manifestaciones de la cultura de un modo general, dando lugar a que de este proceso emerjan programas particulares. La segunda es acometer uno o más

Áreas específicas al haber definido de antemano los objetivos, que cambios se requieran llevar y por qué. Sea general cuando necesite explorar más a fondo para determinar que se necesita hacer; sea específico cuando tenga absoluta claridad hacia donde se esta dirigiendo.

Los enfoques generales del cambio cultural examinarán:

Supuestos Culturales.

Haga que la gente cuestione toda vez que se presenten debates, reuniones o memorandos, o que aparezcan como el fundamento de opiniones expresadas oralmente o en documentos.

Por este solo medio no se logra un cambio dramático, pero por lo menos la gente se hace más consciente de lo que hasta el momento había dado por sentado y puede estar muy dispuesta a cambiar su conducta como resultado de otros aspectos del programa.

Valores.

Plantee consciente y deliberadamente los valores esenciales de la organización y haga que se comenten en la junta y en la organización.

Reformulelos formalmente con base en estas discusiones, pero asegure además que sean reforzados y observados en las demás actividades de cambio cultural.

Clima Organizacional.

Preguntele al personal qué considera bueno y qué considera malo del clima de la organización. Esto puede hacerse mediante una encuesta de actitud o aplicando el método de grupo focales: discusiones especiales semiestructuradas entre grupos de trabajadores, con el fin de sacar a la luz actitudes y opiniones compartidas relativas a la organización.

Estilo de Gerencia.

La mejor manera de lograr un cambio en el estilo de gerencia es mediante el ejemplo desde arriba, desde la cima de la organización. Así mismo el estilo de gerencia puede ser fuertemente influido por el examen y la reformulación de los valores y del clima.

Cuando se evalúa a los gerentes, su estilo de gerencia debe ser tema de discusión y entre el personal interesado

S C I B
00031340

debe llegarse a un acuerdo sobre los aspectos en que sea deseable un cambio. Las evaluaciones deben ir en sentido ascendente, a los subordinados debe dársele la oportunidad de evaluar a sus gerentes, y en sentido descendente, de la gerencia a los subordinados, también debe fomentarse la autoevaluación.

1.6. BENEFICIOS Y LIMITACIONES DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL.

A lo largo del desarrollo de este capítulo se ha tratado de exponer todos los beneficios que genera la implantación de programas de desarrollo organizacional. Sin embargo también existen problemas y limitaciones del desarrollo organizacional, uno de ellos es que consume tiempo y es costoso, además algunos de sus beneficios tardan en observarse y es probable que no todas las organizaciones estén dispuestas esperar la materialización de sus posibles beneficios. Al desarrollo organizacional se le reprocha por su excesiva atención a los procesos conductuales y no al desempeño de la tarea, y se considera que da prioridad a lo primero soslayando las necesidades de la organización. Pero a pesar de sus problemas y limitaciones, el desarrollo organizacional realmente parece ser una práctica útil y exitosa. Ha contribuido a

optimizar los resultados y es más probable que tenga éxito cuando comienza en la cúspide, de la organización; se basa en un análisis extensivo y este apoyada por el sistema de compensación de la empresa.

CAPITULO II

2. ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO

2.1. IMPORTANCIA DEL RECURSO HUMANO PARA LA ORGANIZACION

Las organizaciones están constituidas por seres humanos individuales que se han unido para lograr metas y objetivos.

Por consiguiente el individuo trabajador es la unidad básica sobre la que se centra el comportamiento y la interacción organizacional. Sin embargo la producción de bienes y servicios no puede ser desarrollada por personas que trabajan solas. las organizaciones atrapan tentacularmente a las personas que se vuelven más y más dependientes de la actividad organizacional, la cual pasa a tener un tremendo y duradero impacto sobre las vidas y sobre la calidad de vida de los trabajadores. en algunos aspectos los trabajadores son muy similares en otros difieren significativamente de las necesidades actividades y acciones.

A través de los años se han hecho muchos intentos para explicar profundamente el comportamiento de los seres humanos, pero su naturaleza hace un tanto compleja la descripción y predicción de su comportamiento.

El interés fundamental de la Administración del Recurso Humano (A.R.H.) se centra en los trabajadores como seres humanos individuales. Cada uno debe ser respetado por lo que es, necesita y desea llegar a Ser. Cada individuo que trabaja tiene sus propias necesidades, motivaciones, metas y experiencias y sus propias características física y psicológicas. En términos generales la A. R. H. trata del adecuado aprovisionamiento, de la aplicación, del mantenimiento y del desarrollo de las personas en las organizaciones.

Cada ser humano no solamente es un producto de su herencia biológica, sino también un resultado de las relaciones con su ambiente. Entre los factores ambientales que influyen en el comportamiento del trabajador se encuentran varios elementos organizacionales:

Relaciones definidas de autoridad, metas organizacionales, procedimiento y reglas, relaciones informales entre trabajadores y el tipo y forma de supervisión recibida por

el trabajador etc.

Entre el trabajador y la empresa se debe dar una relación de doble vía en la que los trabajadores estén de acuerdo en intercambiar sus aptitudes, capacidades y energía para satisfacer determinadas necesidades o lograr expectativas a través de la organización que los emplea. Y la organización siempre que sea posible tiene la responsabilidad de ayudar a los trabajadores a lograr expectativas legítimas y realizables en el trabajo.

Por supuesto, las personas son sumamente importantes para el éxito de las organizaciones, por que ellas proporcionan el conocimiento y mucha de la energía necesaria para obtener los objetivos organizacionales.

En el escenario de Inversiones Medellín nos encontramos con un potencial de recursos humanos, los cuales bien dirigidos y administrados pueden ayudar a optimizar y alcanzar los resultados de la empresa. Esta organización está constituida por veinticinco (25) trabajadores distribuidos de la siguiente forma:

Un Jefe Administrativo, un Auxiliar de Control de Calidad, un Auxiliar II de Contabilidad un Almacenista, una

Secretaria de Gerencia, un Auxiliar de Mantenimiento, tres (3) Jefes de Turno, un trabajador de Servicios Generales y quince (15) Operarios.

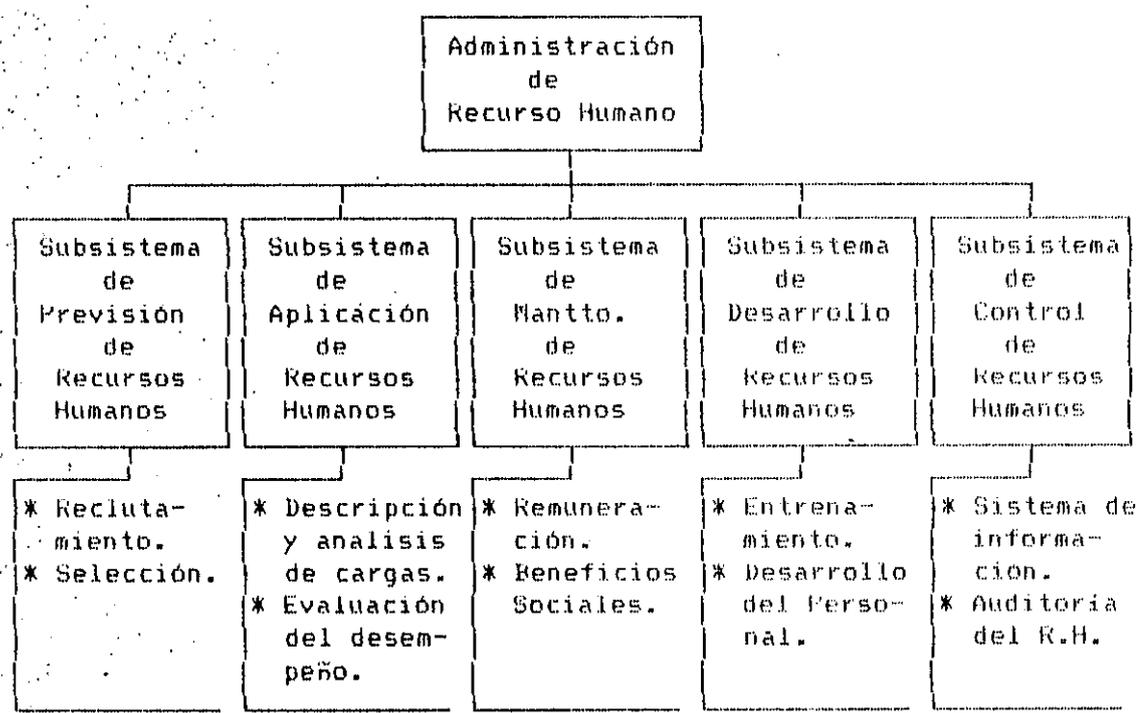
2.2. SUBSISTEMAS DE LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO.

La Administración de recursos humanos está constituida por cinco (5) sub sistemas fundamentales a saber:

- 1. Subsistema de previsión de Recurso Humano en el cual se incluyen los procesos de reclutamiento y selección de personal.
- 2. Subsistema de aplicación de Recurso Humano , en el cual se lleva al cabo la descripción y análisis del cargo y la evaluación del desempeño humano.
- 3. SubSistema de mantenimiento del Recurso Humano, en el cual se involucran los procesos de remuneración y beneficios sociales.
- 4. SubSistema de desarrollo de Recurso Humano, el cual contempla los programas de entrenamiento y desarrollo de personal.

5. Sub Sistema de control de Recurso Humano , el cual incluye los sistemas de información y auditoria del Recurso Humano.

2.2.1. Representación Esquemáticamente de la Administración del Recurso Humano



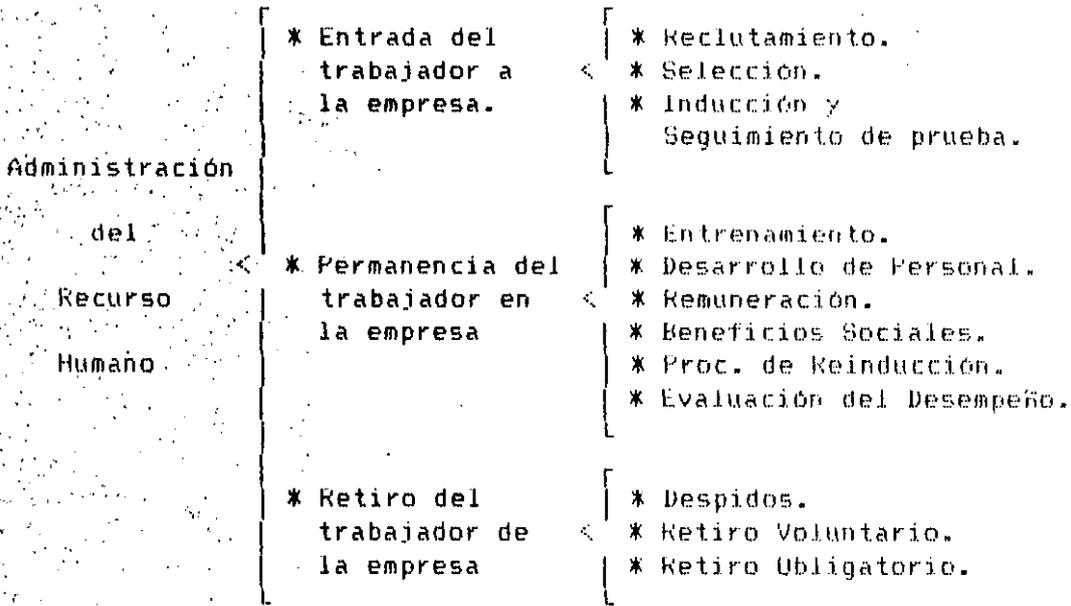
2.3. CICLO DE LA ADMINISTRACION DEL RECURSO HUMANO.

Si miramos la Administración del Recurso Humano como un ciclo, tenemos que la primera etapa la constituye el ingreso del trabajador a la empresa y hace parte de ella el reclutamiento, selección del personal, proceso de inducción y seguimiento de pruebas.

La segunda etapa la constituye el mantenimiento o permanencia del trabajador en la empresa, estando a su vez conformado por los procesos de entrenamiento, desarrollo del personal, reinducción y beneficios sociales.

La tercera etapa la constituye el retiro del trabajador de la empresa, en la cual se incluyen los despidos, retiro voluntario y retiro forzoso obligatorio o jubilación.

2.3.1. Representación gráfica de la Administración del Recurso Humano.



2.3.2. Ingreso del Trabajador a la Empresa.

El reclutamiento y la selección del recurso humano deben considerarse como dos fases de un mismo proceso llamado Introducción del Recurso Humano en la organización. Si el reclutamiento es una actividad de divulgación, de llamada de atención, la selección es una actividad de escogencia, de opción, de decisión, de clasificación y por lo tanto restrictiva.

La tarea del reclutamiento es la de atraer mediante varias técnicas de divulgación, candidatos que posean los requisitos mínimos para ocupar el cargo que debe ser llenado, mientras que la tarea de selección es la de escoger entre los candidatos que se han reclutado, aquel que tenga mayores posibilidades de ajustarse al cargo vacante. Es así como el objetivo básico del reclutamiento es el de abstraer el proceso selectivo de su materia prima: los candidatos.

Más ampliamente el reclutamiento es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de un área organizacional. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Para ser eficaz el reclutamiento debe atraer un contingente de candidatos suficientes para abstraer adecuadamente el proceso de selección.

El 65% de los trabajadores de Inversiones Medellín ingresaron a la empresa por recomendación sin responder ello a una estructura de perfiles ocupacionales ni requerimientos laborales, el 30% solicitó empleo

directamente y el 5% por medio de anuncio. Como se nota claramente se hace imprescindible la implantación de un sistema de reclutamiento y de selección del recurso humano con todo lo que ello implica para de esta forma contar con el personal calificado, capaz de desempeñar eficientemente su cargo.

El reclutamiento empieza a partir de los datos referentes a las necesidades presentes y futuras de recurso humano de la organización.

Una de las fases más importantes del reclutamiento es la identificación, selección y mantenimiento de las fuentes que pueden ser utilizadas como manantiales de candidatos que presentan posibilidades de atender requisitos preestablecidos por la organización.

El mercado de recurso humano presenta las fuentes más variadas de Reclutamiento, que deben ser diagnosticadas y localizadas por la empresa que pasa a infiltrarlos mediante multiplicidad de técnicas de reclutamiento. El mercado de Recurso Humano está constituido por un conjunto de candidatos, que pueden estar ocupados (trabajando en alguna empresa) o disponibles (desocupados). Los candidatos ocupados o disponibles

pueden ser reales (que están buscando empleo o pretendiendo cambiar de empresa).

Existen varias clases de reclutamiento, este se denomina externo cuando aborda candidatos reales o potenciales, disponibles u ocupados en otras empresas. Se denomina interno cuando aborda candidatos reales o potenciales ocupados unicamente en la propia empresa y su consecuencia es el procesamiento del recurso humano.

Tanto el reclutamiento interno como el externo presentan ventajas y desventajas y es por ello que la mayoría de las empresas han preferido introducir el reclutamiento mixto que es aquel que busca tanto fuentes internas como externas de recursos humanos.

Una vez reclutados los candidatos empieza el proceso de selección de recursos humanos, lo cual implica la escogencia del hombre adecuado para el cargo fijado o, mas ampliamente entre los candidatos reclutados aquellos mas adecuados, a los cargos existentes en la empresa con miras a mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

Las exigencias de la selección se basan en las exigencias

propias de las especificaciones del cargo cuya finalidad es la de dar mayor objetividad y precisión a la selección del personal para desempeñarlo.

Terminado el proceso de selección se abre paso a los procesos de enganches que consisten en nombrar, y vincular directamente al trabajador en la empresa.

Contratado el trabajador se da inicio a los programas de inducción a la empresa cuyo objetivo es la adaptación y ambientación inicial del nuevo trabajador a la organización y conocimiento del ambiente social y físico donde trabajará.

Los procesos de inducción facilitan el desarrollo del sentido de pertenencia y de identificación del trabajador con la empresa, mediante el conocimiento de políticas, objetivos y funciones institucionales como también las funciones específicas del cargo a desempeñar, los deberes y los beneficios a que tiene derecho .

Administrativamente se dice que un buen programa de inducción unido a un buen programa de entrenamiento augura un excelente desempeño.

El ingreso de un nuevo trabajador generalmente se hace a través de una programación sistemática llevada a cabo por el jefe inmediato, por el trabajador social o por un compañero encargado específicamente del tema.

Mediante un programa de integración o programa de inducción se le proporciona al trabajador toda la información acerca de lo que será su desempeño y se le da un conocimiento general a nivel administrativo, histórico, financiero y de producción de la empresa. En síntesis se le muestra al trabajador la organización para la cual va a trabajar, como funciona, cuales son sus normas y se enfatiza sobre la importancia del trabajo a realizarse y su buen desempeño dentro de la organización; es importante que el nuevo trabajador conozca las instalaciones generales de la organización que identifique el sitio donde va a trabajar, que se relacione con sus compañeros de trabajo y se sienta integrado a la organización.

Partiendo de estos postulados nos encontramos que Inversiones Medellín S.A., carece de un programa formal de inducción, en consecuencia, ninguno de sus trabajadores ha recibido una introducción suficientemente clara de la empresa que le permita conocer a ciencia cierta cuales son los objetivos, políticas planes e historias de la entidad

para la cual trabajan y por lo tanto se dificulta determinar si están identificados con los objetivos de la misma, pues no la conocen. La inducción en una empresa es un elemento de vital importancia porque le permite desde un inicio, al trabajador saber para que tipo de organización va a prestar sus servicios y si los objetivos y planes organizacionales son opuestos o congruentes con sus objetivos a nivel personal.

En cuanto a la historia de IMSA se hace necesario recuperarla críticamente ya que este es un aspecto muy importante, que le permite a los trabajadores comprender su situación actual. La recuperación histórica es una fuente de conocimientos donde se pueden recoger las experiencias positivas y negativas que permiten avanzar con mayor seguridad hacia el futuro. Además ayuda a comprender el presente a conocer las causas que han ocasionado la situación que se vive, identificando lo que se debe cambiar.

2.3.3 Permanencia y Mantenimiento del Individuo en la Empresa.

2.3.3.1 Entrenamiento y Desarrollo del Recurso Humano.

Una vez que el trabajador ha sido seleccionado, colocado e

inducido debe ser entrenado. El entrenamiento es el acto por medio del cual se incrementa el conocimiento y las capacidades de un trabajador en la ejecución de un cargo en particular, y va encaminado hacia las funciones, tareas, niveles de responsabilidad y manejo de equipos y máquinas.

Ninguna empresa tiene escogencia respecto de si debe entrenar o no, su única posibilidad de escogencia es en cuanto al método. Si se tiene un programa de capacitación establecido, los costos de entrenamiento no van a ser eliminados por ello, además el trabajador debe familiarizarse con el autoentrenamiento. Si se da la ausencia de un programa de entrenamiento sistemático se tiene como resultado altos costos de entrenamiento no solamente a causa de la considerable dilatación del período de aprendizaje, si no también por las dificultades que el trabajador enfrentará al no aprender los mejores métodos operativos.

Más explícitamente los programas de desarrollo del recurso humano ayudan a asegurar que la organización tenga el personal con las capacidades y conocimientos que ésta necesita para alcanzar sus objetivos, se dirigen a

entrenar a los nuevos trabajadores para que alcancen el nivel de desempeño que se requiere en sus trabajos de una manera rápida y económica; y a desarrollar las habilidades del personal existente de tal forma que mejoren su desempeño en sus cargos actuales y se preparen para asumir responsabilidades mayores en el futuro.

El desarrollo de los recursos humanos se compone de dos elementos: entrenamiento y desarrollo.

El entrenamiento llena el vacío entre lo que alguien está capacitado para hacer y lo que puede llegar a ser capaz de hacer. Su primer propósito es asegurar lo más pronto posible que la gente pueda alcanzar un nivel aceptable en su desempeño. Con base en esto el entrenamiento actúa mejorando las capacidades y el conocimiento que se requiere para el trabajo actual o para desarrollar un potencial para el futuro.

Desarrollo se puede definir como la modificación del comportamiento a través de la experiencia. Permite que la gente desempeñe mejor sus actividades actuales y lo prepara para una responsabilidad más grande en el futuro.

1. Importancia del entrenamiento.

- incremento de la productividad: Un incremento en las capacidades, usualmente da como resultado una mejora tanto en la cantidad como en la calidad de la producción.

- Desarrolla una alta Moral: la posesión de las capacidades necesarias en el individuo ayudan a que este se encuentre con la satisfacción de las necesidades humanas de seguridad y auto satisfacción. Los programas elaborados para el personal y para el mejoramiento de la relaciones humanas entre ellos, puede y en efecto lo hace, servir como contribución hacia el aumento de la buena moral entre los trabajadores.

- Reduce las necesidades de supervisión: el trabajador entrenado es una persona que puede desarrollar su labor con una supervisión mínima.

- Reduce los accidentes: muchos accidentes son causados por deficiencia humana más que por daño en equipos o por falla en los instrumento de trabajo o en las condiciones del mismo.

El entrenamiento adecuado tanto en lo que se refiere a

las capacidades como en las actitudes de seguridad contribuyen fundamentalmente a la reducción de los accidentes.

Existe una diferencia básica entre el entrenamiento propiamente dicho y los procesos de inducción y es que este último puede ser impartido en forma conjunta y está a cargo de un funcionario administrativo; mientras que el entrenamiento debe darse de manera individual e impartido por la persona que maneja u orienta el cargo, o desempeña la función, podría ser el jefe inmediato u otro trabajador con suficiente conocimiento sobre la tarea o equipo.

Existen varias clases de entrenamiento: 1o.-el proceso de inducción del trabajador a la empresa, el cual fue explicado en la primera parte de este capítulo y 2o.- El entrenamiento después del ingreso al trabajo.

El entrenamiento después del ingreso al cargo podrá efectuarse en dos fuentes:

- * Entrenamiento en el sitio de trabajo
- * Entrenamiento fuera del sitio de trabajo

El primero se refiere al entrenamiento que se desarrolla mientras el entrenado ejecuta tareas relacionadas con la producción, en el propio sitio de trabajo; mientras que el segundo tiene lugar en una sala de clases o local

especialmente preparado para esa actividad.

El entrenamiento en el sitio de trabajo constituye probablemente la forma más común de transmitirle la enseñanzas necesarias a los trabajadores. Esa practica encuentra una gran acogida ya que la persona aprende mientras trabaja. Dificilmente las empresas pequeñas o medianas pueden invertir en entrenamiento fuera del sitio de trabajo.

La mayoría de los programas de entrenamiento fuera del sitio de trabajo no están relacionados directamente con el propio trabajo; Generalmente se complementa el entrenamiento con el trabajo.

La principal ventaja que ofrece este tipo de entrenamiento es facilitar al entrenado toda la atención, lo cual no es posible cuando él, está involucrado en las tareas de producción.

¿La analísi, debe presentarse con una lista de actividades?

A nivel evaluativo el hecho de que Inversiones Medellín S.A. no haya contemplado dentro de sus políticas la ejecución de programas de inducción y de entrenamiento en el cargo ha ocasionado repercusiones negativas en el desarrollo tanto de la empresa como del recurso humano que

entre otros son: bajos niveles de pertenencia del trabajador, bajo nivel de compromiso, de motivación, de satisfacción en el trabajo, baja moral de los trabajadores, desconocimiento de la empresa, poca identificación con la misma, aumento de índice de mantenimiento de máquinas y equipos, aumento del flujo de producción, fallas en la calidad de los productos y servicios, deficiencias en la producción.

Todos estos indicadores resaltan los efectos negativos que se producen al no implantar programas de inducción y de entrenamiento en una empresa y a la vez es importante enfatizar que con la ejecución de ellos se obtienen más ganancias que pérdidas.

2.3.3.2 Diseño y Enriquecimiento de Cargo.

Este aspecto al igual que la evaluación del desempeño se expondran teoricamente pero no se tendrán en cuenta para la elaboración de la propuesta, pues cada empresa tiene una forma particular de diseñar sus cargos y de evaluar el desempeño.

2.3.3.2.1. Diseño de cargos.

Es el proceso de decidir cual será el contenido de un puesto en términos de sus deberes y responsabilidades; que métodos han de emplearse para realizar el trabajo, en términos de técnicas, sistema y procedimiento; y que relaciones debe existir entre el titular del cargo y sus superiores, subordinados, colegas o compañeros.

Este diseño contempla los propósitos que a continuación se enmarcan :

1. Satisfacer los requerimientos de la organización en materia de productividad, eficiencia operacional y calidad de los productos o servicios.
2. Satisfacer las necesidades del individuo de encontrar interés, desafío y posibilidades de realización en su trabajo.

Obviamente, estos propósitos están interrelacionados y el objetivo general del diseño de cargo es integrar las necesidades del individuo con las de la organización.

El proceso del diseño de cargos parte del análisis del

trabajo que se necesita hacer, es decir de las tareas que tienen que realizarse si se quiere cumplir el propósito de la organización. Es aquí donde se aplican las técnicas de estudio del trabajo, planeación de procesos y análisis organizacional. Estas técnicas se dirigen inevitablemente al primer propósito del diseño de cargos: "la maximización de la eficiencia y de la productividad". Se concentran en el trabajo que ha de hacerse, no en el trabajador, y pueden conducir a un alto grado de especialización de las tareas y al procesamiento en serie. Esto a su vez puede conducir a la minimización de la responsabilidad individual y de la oportunidad de usar las capacidades personales.

El diseño de cargo tiene que considerar otro propósito implícito que consiste en cumplir las responsabilidades sociales de la organización para con la gente que trabaja en ella, mejorando la calidad de la vida laboral, cosa que depende tanto de la eficiencia en el desempeño como de la satisfacción del trabajador. Para este efecto puede considerarse la posibilidad de aplicar técnicas de enriquecimiento de los cargos.

2.3.3.2.2 Enriquecimiento de los Cargos:

El enriquecimiento de los cargos maximiza el interés y el

desafío del trabajo al ofrecerle al trabajador un cargo con estas características:

- Es una unidad de trabajo completa donde el trabajador puede identificar una serie de tareas o actividades que terminan en un producto reconocible y definido.
- Le da al individuo toda la responsabilidad para la toma de decisiones y el control posible en el desempeño de su trabajo.
- Ofrece realimentación directa a través del trabajo mismo sobre lo bien que el trabajador esté desempeñando su cargo.

El enriquecimiento de cargos no consiste simplemente en aumentar el número o la variedad de las tareas ni tampoco en brindar oportunidades de rotación de los cargos.

Estos métodos pueden eliminar la monotonía, pero no dan como resultado un incremento positivo de la motivación.

No existe una fórmula para enriquecer un cargo. La tecnología y las circunstancias indicaran cual de las siguientes técnicas o su combinación es acertada.

* Aumentar las responsabilidades de los individuos por su propio trabajo.

* Dar a los trabajadores una mayor libertad para variar los métodos, la secuencia y ritmo de su trabajo.

* Darle a cada persona o grupo de trabajo una unidad natural completa de trabajo, lo cual significa reducir la especialización de las tareas.

* Suprimir algunos controles de arriba, asegurando al mismo tiempo que los individuos o grupos sean claramente responsables del logro de los objetivos o estándares definidos.

* Permitir a los trabajadores la información de control que necesita para poder hacer el seguimiento de su propio desempeño.

* Introducir tareas nuevas y más difíciles que no se hayan manejado hasta el momento.

2.3.3.3 Evaluación del Desempeño

La evaluación del desempeño tiene tres propósitos:

1. Contribuir al mejoramiento del desempeño mediante la identificación de fortalezas y debilidades logrando que se hagan cosas útiles para desarrollar las primeras y superar la segundas.

2. Identificar a quienes tengan potencial para asumir mayores responsabilidades.

3. Ayudar a decidir sobre incrementos salariales que relacionen de manera justa el nivel de remuneración con el nivel de desempeño.

La evaluación debería ser un proceso continuos; sin embargo de tiempo en tiempo es necesario hacer un ejercicio de inventario que revise el desempeño y el progreso durante un determinado período, para poder construir una historia mas comprensiva sobre la cual se buscan las medidas pertinentes.

No hay otro aspecto de la Administración de Recursos Humano que sea generalmente tan mal manejado como la evaluación. A los individuos suele juzgarseles superficialmente y con prejuicios, a la vez se le mantiene absolutamente ignorantes de lo que se piensa de su trabajo, si lo están haciendo bien , mal o regular. Esto

conduce inevitablemente a la desmotivación, a la relajación y a un desempeño permanente deficiente. Con el fin de mejorar las técnicas de evaluación del desempeño en este capítulo se exponen algunos presupuestos conceptuales básicos tendientes a evitar su mala utilización.

El punto de partida de la evaluación del desempeño es la revisión del desempeño mismo, en la cual se plantean tres preguntas:

1. Que se logró durante el periodo con respecto a lo que se esperaba lograr?.
2. Que factores influyen en el nivel de logro?.
3. Que se necesita hacer para mejorar el desempeño?.

La revisión del desempeño conduce a la revisión del potencial, el cual debe contestar dos preguntas:

1. Que potencial tiene este individuo para alcanzar mas allá de su nivel actual de responsabilidad?.
2. Que necesita hacer la compañía para asegurar que desarrolle su potencial?.

Finalmente los resultados de las revisiones del desempeño

y del potencial constituyen una guía para los incrementos salariales.

El proceso de evaluación debe basarse, hasta donde sea posible en hechos objetivamente observados y no en opiniones subjetivas.

La finalidad es que el jefe y el subordinado lleguen a un acuerdo sobre lo que éste último ha logrado y lo que necesita hacer para mejorar su desempeño. Las probabilidades de lograr tal fin son mayores si la discusión se basa en la comparación de los resultados acordados, con metas o estandares de desempeño también acordados.

La evaluación del desempeño asegura que los gerentes, jefes, coordinadores, directores de departamento y sus subordinados sean conscientes de lo que se necesita hacer para mejorar el desempeño, mediante acuerdos conjuntos, a través de un proceso sano de comunicación laboral.

Esta conduce al entrenamiento en función del desempeño en el que todo aspecto del programa se diseña para satisfacer una necesidad particular de entrenamiento: una fortaleza que desarrollar o una debilidad por superar.

La evaluación del desempeño brinda retroalimentación de

tal modo que la gente sabe donde está, hacia donde debe ir y como llegar ahí. Puede estar ligada con el pago en función del desempeño, en el cual la remuneración depende claramente de los resultados logrados.

2.3.3.4 Remuneración.

El mantenimiento de los recursos humanos exige una serie de cuidados especiales, entre los que sobresalen: los planes de compensación monetaria y de beneficios sociales, los cuales hacen parte de un sistema de recompensas que la organización brinda a sus participantes, para mantenerlos satisfechos.

La administración de la remuneración se refiere esencialmente al diseño, puesta en marcha y mantenimiento de sistemas de pagos que ayuden a mejorar el desempeño organizacional. Para esto los sistemas tienen que asegurar niveles y estructuras salariales competitivas y equitativas y que la remuneración esté explícitamente ligada a la contribución, al desempeño y a la potencialidad.

Hoy el énfasis se le da al pago en función del desempeño ,

con el objetivo de lograr productividad a través de la gente.

Para gerenciar una estructura de pago que atraiga, retenga y motive a la gente es necesario que el sistema de remuneración, cumpla con las siguientes pautas:

1. Extremadamente competitivo: Debe estar de acuerdo con las tasas del mercado, pues de lo contrario ciertamente no se podrá atraer personal de buena calidad. Así mismo será difícil retenerlo.

2. Internamente Equitativo: El sistema de remuneración no solo debe ser justo, también tiene que sentirse justo.

Nada posee tantas posibilidades de desmotivar a alguien como saber que a otra persona se le paga más por hacer un trabajo de menor responsabilidad.

3. Capaz de dar retribuciones conmensurables con el desempeño: el dinero es el motivador más efectivo a pesar de que no es único.

La administración de los salarios es un área en la administración del recursos humanos bastante extensa y

dificil de abordar, por eso aquí solo nos limitamos a dar un concepto muy general de tan complejo tema.

2.3.3.5 Plan de Beneficios Sociales.

El salario directo, pagado con relación al cargo ocupado, constituye solo una parte de la totalidad de compensaciones que las empresas suelen ofrecer a sus trabajadores. La remuneración generalmente es hecha de otras formas además del pago en salario; una buena parte de la remuneración total esta constituida por los beneficios y servicios sociales.

Los beneficios sociales son medios indispensables de complemento y apoyo proporcionados y financiados por la empresa para estimular y mantener la fuerza de trabajo en un nivel satisfactorio de moral y de productividad.

Gray afirma: "aunque los planes de beneficios se refieren generalmente a beneficios concedidos a los trabajadores es necesario que la empresa también se beneficie. La empresa necesita planes de beneficios para reclutar y retener a trabajadores competente; el jefe también necesita controlar los costos de los beneficios y proponer algunos

gastos. Esto puede ser complementado más fácilmente con planes formales que con planes informales.

Los beneficios sociales pueden ser monetarios y no monetarios.

Dentro de los beneficios monetarios tenemos: Planes de préstamos, horas extras, subsidios, reembolsos o financiación de drogas, aumento por mérito personal.

Constituye beneficios no monetarios los siguientes: Asistencia médica, odontológica y hospitalaria, servicio social y consejería, caja de compensación, seguro de vida, conducción o transporte, centros recreacionales, promociones y excursiones programadas, asistencia educacional, etc.

Dentro de los beneficios sociales que ofrece Inversiones Medellín S.A. se encuentran los siguientes: Auxilios especiales, auxilio de natalidad, auxilio de anteojo, auxilio de matrimonio, auxilio de escolaridad, auxilio de defunción, auxilio por calamidad doméstica, auxilio de transporte, préstamos de vivienda y auxilio de alimentación.

Además de todos los beneficios sociales mencionados anteriormente la empresa tiene afiliado a sus trabajadores en la Caja de Compensación familiar de confenalco y les brinda asistencia médica, odontológica y hospitalaria a sus trabajadores.

En términos generales las personas son atraídas y participan de la organización no solamente en función del cargo, del salario, del trabajo, de las oportunidades, del ambiente si no en función de los servicios sociales que podrán disfrutar. Sin los beneficios, el trabajo seria muy diferente de lo que es.

Los beneficios traen ventajas tanto al trabajador como a la empresa.

Sin embargo esas ventajas no siempre pueden ser medidas o cuantificadas. Otro aspecto importante de los servicios y beneficios sociales es su relativa efectividad cuando no son bien planeados y administrados; Algunos aspectos se pueden aceptar con cierta resistencia por parte de los trabajadores, mientras que otros pueden dar oportunidades a criticas severas e inclusive a burlas.

2.3.4 Retiro del Trabajador de la Empresa.

El retiro del trabajador de la empresa es la última fase del ciclo de trabajo que vive una persona dentro de una organización. esta salida puede ser causada por factores internos o externos a la organización; y puede considerarse como la desvinculación laboral entre el trabajador y la empresa, la cual puede efectuarse por diversas causas como son:

Las renunciias voluntarias, el retiro obligatorio y los despidos.

Con relación a las renunciias el trabajador puede optar por terminar su relación con la empresa de manera mas o menos espontanea presentando una renuncia al puesto que ocupa. En muchos casos la renuncia puede deberse a mayores ofertas externas , a una relación conflictiva con varios miembros de la organización o por razones personales.

La renuncia voluntaria constituye siempre un procedimiento más libre de dificultades para la organización. En especial en los casos de conflictos la renuncia voluntaria permite que se organice el área donde ha surgido el problema.

Otra forma de desvincular al trabajador de la empresa la constituyen los despidos en donde la organizaci3n puede decidir unilateralmente dar por terminado el vinculo laboral que mantiene con un trabajador. Por lo general esta grave decisi3n obedece a razones de indole disciplinaria o de productividad, cuando un trabajador constituye un foco de derroche sistemático, por ejemplo la empresa puede decidir que es más econ3mico para ella afrontar las compensaciones que supone el despido.

Dada la gravedad de esta decisi3n suele tomarse en los niveles más altos de la organizaci3n, sus repercusiones sobre la moral del trabajador es duradera.

Finalmente la salida del trabajador puede darse por el retiro obligatorio en el cual los años de servicios del trabajador y la edad del mismo son elementos fundamentales y determinantes en este tipo de desvinculaci3n.

Inversiones Medellín S.A. por ser una empresa joven con escasos once (11) años de haber sido creada y por contar

tambi3n con trabajadores muy jóvenes, la desvinculaci3n por retiro obligatorio o jubilaci3n aun no se ha contemplado.

Por otro lado la estabilidad laboral en esta empresa es bastante alta, esta situación no obedece a los niveles de participación de compromiso, de responsabilidad ni de identificación de los trabajadores con la empresa si no mas bien se debe a la forma desordenada como se vinculan a la misma, no respondiendo a unos procesos de selección y enganche adecuados en el cual no se definieron los perfiles personales ni ocupacionales, todo esto sumado con el escaso entrenamiento en el cargo hace del trabajador de Inversiones Medellín un recurso humano poco competitivo con el mercado laboral; aunque inconformes con su trabajo y con la empresa para la cual trabajan siguen allí, pues gracias a ella poseen una seguridad laboral.

CAPITULO III

3. AREA DE BIENESTAR SOCIAL.

La velocidad y complejidad de los cambios sociales en nuestro contexto constituyen desafíos constantes en la búsqueda de alternativas coherentes con las aspiraciones de los seres humanos.

Es por ello que el bienestar social y la política social aparecen en el campo de las ciencias sociales como categorías relacionadas, es decir, dependientes una de la otra.

Bienestar social es sinónimo de desarrollo y en general se considera que el bienestar social se refiere al grado de satisfacción de las necesidades humanas fundamentales de empleo, ingresos, educación, salud, vivienda y servicios públicos, y en otros aspectos como la seguridad social, la cultura, y las posibilidades de participar en la toma de decisiones. En éste sentido el bienestar social es

progreso y desarrollo de la calidad de vida.

El área de bienestar social está integrada por cinco componentes básicos, que están dados por todos aquellos aspectos o factores que interactúan dinámicamente como un todo orgánico en el logro de mejores niveles de vida para los trabajadores y sus familias y tienen que ver básicamente con aspectos del clima laboral, la salud, la vivienda, la capacitación, la recreación y el deporte.

El bienestar se fundamenta en una serie de factores internos y externos al trabajo que inciden en el proceso de desarrollo del trabajador y de la empresa e igualmente en la creación de un ambiente laboral que coadyuva a ese desarrollo; en consecuencia se considera como valiosa inversión todos aquellos esfuerzos que se hagan para propiciarle al trabajador unas condiciones adecuadas en su vida laboral en procura de una administración de personal más humana y eficiente que se proyecte en la prestación de mejores servicios a los trabajadores.

Los factores internos objetos de atención del ambiente laboral se refieren a las satisfacciones de varios aspectos que tienen que ver con la administración de personal y que tocan entre otros los siguientes puntos.

- Selección adecuada del personal.
- Proceso de inducción y de reinducción.
- sistema de estímulos.
- Sistema de comunicación permanente.
- Ambiente físico agradable.
- Proceso de capacitación y otros.

Así mismo en éste capítulo se analizarán los aspectos que tienen que ver con la salud, salud ocupacional, vivienda, capacitación y recreación del trabajador, todo esto planteado desde la perspectiva del bienestar social como una estrategia para el desarrollo de la empresa.

3.1. ASPECTOS CONCEPTUALES DEL BIENESTAR SOCIAL.

Las consideraciones que se desarrollan en este capítulo sobre algunos aspectos conceptuales del bienestar social, pretenden establecer un marco de referencia que permita fundamentar y orientar los planes y programas que

se adelanten con los trabajadores de Inversiones Medellín S. A. y sus familias.

3.1.1. Necesidades del Hombre.

El origen de todo programa de bienestar social está dado por dos grandes conceptos: Necesidad y Satisfacción que se definen como la carencia de algo, ya sea económico, social, físico o psicológico; y como la acción, razón o servicio con que se responde a esta queja, dificultad o riesgo que obstaculiza el logro de una mejor calidad de vida.

Sobre las necesidades humanas se han elaborado numerosas teorías, clasificaciones y jerarquizaciones; de su análisis y reflexión se puede concluir que no hay una sola propuesta, ni una medición que permita determinar la forma y la cantidad con que el individuo satisface sus necesidades ya que estas varían de acuerdo con el medio natural y social en el cual se desenvuelve.

En el mundo moderno la satisfacción de estas necesidades resultantes se hace indispensable para la reproducción y conservación de la especie humana especialmente para aquellas que solo poseen su fuerza de trabajo para subsistir.

S C I B

00087340

3.1.1.1. Clasificación de las Necesidades del Hombre.

Partiendo de las diversas corrientes del pensamiento, que tratan el comportamiento humano y sus incidencias, podemos puntuar dentro del contexto de las organizaciones sociales la siguiente clasificación de necesidades del hombre.

- La escuela humanística (teoría de las relaciones humanas), considera la existencia de ciertas necesidades humanas fundamentales teniendo en cuenta que el hombre a lo largo de su vida pasa por tres niveles o estadios de motivación correspondientes a :

- a. Las necesidades Fisiológicas.
- b. Las necesidades Psicológicas.
- c. Las necesidades de autorrealización y de expresión creativa.

- Teoría de la conducta o del comportamiento (teoría behaviorista de la administración).

Los máximos defensores de esta teoría son: Douglas MC Gregor, ABRAHAM MASLOW Y MAC CLELLAND, pero por ser Maslow uno de lo mayores teóricos del comportamiento humano en la organización se estudiará más profundamente su teoría

acerca de las necesidades humanas.

Para Maslow las necesidades humanas están organizadas en una jerarquía de valores en una pirámide. Afirma que la manifestación de una necesidad surge después de la satisfacción previa de otra más importante.

Según Maslow las necesidades se clasifican de las siguientes formas(5) :

- * Necesidades Fisiológicas: son las más importantes y pueden servir de canales para todas las demás necesidades.
- * Necesidad de seguridad: Protección contra el peligro, contra amenazas o privación.
- * Necesidad de asociación: Necesidad de amor, afecto y participación.
- * Necesidad de estimación: Relacionadas con la autoevaluación, la autoestima y el respeto por parte de otras personas.

La necesidad de autoestima cuando se satisface lleva al sentimiento de autoconfianza, valor, fuerza, prestigio,

(5) Davis y Newstrom. El comportamiento humano en el trabajo: Comportamiento organizacional. Mc Graw Hill. 1988. Pág.74/75.

poder, capacidad e independencia.

* Necesidad de autorealización: se expresa a través del deseo de ser el individuo más de lo que es y de llegar a ser todo lo que puede ser.

3.1.2. Definición conceptual de Bienestar Social.

El bienestar social es la resultante de toda las cosas que el hombre hace en función de eso que Aristoteles llamó "la buena vida" ; es un objetivo social al que tienen acceso todos los sistemas sociales, mediante la satisfacción de las necesidades de la población y que adquiere su concreción de acuerdo con las formas particulares de su organización, el momento histórico por el que atraviesa, sus orientaciones respecto al desarrollo y el tipo de política que implementa para lograrlo.

El bienestar social se concibe como area fundamental integrante de las políticas sociales, conformada por el conjunto de instituciones y programas que intentan involucrar a los individuos, a los patrones de consumo y al usufructo de bienes y servicios de la sociedad como una

medida suplementaria correctiva o de control para mantener dentro de los limites aceptable el manejo de la problemática social.

El bienestar social está íntimamente relacionado con el logro de los objetivos de justicia social; niveles de vida adecuados y de mejor calidad.

El desarrollo integral está referido a que el bienestar social debe fundamentarse en una filosofía que tome como valor central al trabajador, como ser humano, constituido en una unidad biopsicosocial, por diversos aspectos interdependientes que están en permanente relación con su grupo familiar, laboral y social en donde también existen una serie de factores que de una u otra forma inciden en el desarrollo.

3.1.3. Teorías del Bienestar Social.

Existen tres (3) teorías a saber: residual o marginalista, teoría institucional o desarrollista y la teoría internacional.

La teoría residual o marginalista define el bienestar social como la asistencia económica y de servicio para los

grupos de población no productivos, es decir como acciones para aliviar los problemas y necesidades de las clases menos favorecidas gracias a la benevolencia del estado y de las clases dominantes.

La teoría institucional o desarrollista, considera el bienestar social con un carácter más amplio y positivo referido a la responsabilidad que debe adoptar la comunidad de trabajadores para resolver sus necesidades generales. En esta corriente el estado es el responsable de la realización del proyecto de desarrollo social a través de planes y programas que involucren grupos considerables de la población. Son las instituciones los encargados de ayudar a resolver y solventar las necesidades de la familia y el trabajo, ámbito en donde el hombre se desenvuelve la mayor parte de su vida.

Finalmente la teoría internacional se basa en la transferencia de las teorías residual y desarrollista al ámbito mundial planteando la necesidad de desarrollar sistemas de bienestar social que resulten viables dentro del contexto, internacional, en donde se da una diferencia entre los niveles de vida de los países pobres y ricos; Considera que estos sistemas no se pueden a cada uno de los países si no que se hace necesario una legislación

internacional que haga posible que los países poderosos emprendan acciones para proteger a los necesitados equiparando la distribución de los beneficios para lograr un bienestar para todos e indicando así el tránsito del estado benefactor, a la sociedad del bienestar a nivel internacional.

3.1.4. Sociedad de Bienestar.

Se define como la verdadera meta de los grupos sociales en donde el bienestar no es solamente el conjunto de instituciones que se desarrollan separadamente y donde el estado es el único encargado de la concreción de la teoría, si no que son todos los elementos constitutivos de la sociedad los que deben englobar la idea de bienestar y contribuir al triunfo de la sociedad desarrollista o institucional.

Esta idea de la sociedad del bienestar se orienta a un sistema social, basado en el reconocimiento por parte de los poderes público de que su responsabilidad fundamental es velar por el bienestar de su ciudadanos.

3.2. COMPONENTES DEL BIENESTAR SOCIAL.

Los componentes del bienestar social tienen que ver básicamente con los aspectos del clima laboral, la salud, la vivienda, la educación y la recreación.

3.2.1. Clima Laboral

Litwin y Stringer definen el clima organizacional como los aspectos subjetivos percibidos del sistema formal, el estilo informal de los gerentes y otros importantes factores del medio en las actitudes, creencias, valores y motivaciones de las personas que trabajan en una organización específica. Así Litwin y Stringer ven el clima organizacional como un conjunto de percepciones y sentimientos que los miembros de la organización tienen acerca de ciertos aspectos amplios de la organización. El clima laboral será trabajado más profundamente en el capítulo referente a la administración del recurso humano.

Los factores internos objetos de atención de este componente se refieren a las satisfacciones de varios aspectos que tienen que ver con la administración del personal y que toca entre otros los siguientes puntos:

- selección adecuada, con justa remuneración y correcta ubicación laboral, mediante procesos basados en los conocimientos, aptitudes y capacidades del individuo.

- Proceso de inducción y reinducción que faciliten el desarrollo del sentido de pertenencia y de identificación del trabajador con la empresa, mediante el conocimiento de las políticas, objetivos, historia organizacional y funciones institucionales, como también las funciones específicas del cargo a desempeñar, los deberes derechos y beneficios a los que tiene derecho el trabajador.

- Sistema de estímulos, reconocimiento del trabajo, fundamentado en un verdadero sistema de méritos.

- Sistema de comunicación permanente en todos los sentidos, que permitan establecer unas buenas relaciones interpersonales, respeto y buen trato mutuo y una integración libre y responsable con todo el grupo de trabajo.

- Ambiente físico agradable adecuado y seguro, dotación de instrumentos de trabajo que faciliten el normal desarrollo de las funciones.

- Proceso de capacitación que tenga como objetivo la formación, la actualización y perfeccionamiento del trabajador para lograr un desarrollo personal y profesional.

3.2.2. Salud.

El trabajo y la salud mantienen una estrecha relación; es así como al no tomarse las medidas pertinentes se presentan accidentes y enfermedades ocupacionales, los factores de riesgo en el lugar de trabajo, las condiciones físicas y psicológicas de trabajo inadecuadas producirán la aparición de enfermedades y el agravamiento de aquellos considerados comunes, tanto por el desarrollo de las actividades labores como extralaborales. A este respecto "la salud ocupacional es definida como el conjunto de actividades interdisciplinarias encaminadas a la promoción, educación, prevención, control, recuperación y rehabilitación de los trabajadores, para protegerlos de los riesgos ocupacionales y ubicarlos en un ambiente de trabajo de acuerdo con sus condiciones fisiológicas"(6).

Según la O.I.T. la salud ocupacional debe ocupar un lugar preponderante dentro de la administración de los recursos

(6) Anotado del Regimen Laboral Colombiano. Pag. 1075.

humanos, con su prioritarias áreas de atención como son:
La medicina del trabajo, la higiene industrial, la seguridad y la ergonomía.

La medicina preventiva y del trabajo, tiene como finalidad principal la promoción prevención y control de la salud del trabajador protegiéndolos de los factores de riesgo ocupacionales ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones psico-fisiológicas y manteniendolo en actitud de producción de trabajo.

Con la medicina preventiva del trabajo se persigue una dimensión más humana y social, destacando la supremacia del ser humano y preservando su salud como el capital más apreciado que posee, básicamente con acciones preventivas.

La higiene industrial tiene por objetivo identificar, medir, evaluar y controlar los riesgos existente en el ambiente laboral que puede causar problemas de salud al bienestar del trabajador y su familia.

La seguridad industrial tiene por objetos controlar la accidentalidad en el trabajo a través de la implantación de medidas preventivas y correctivas.

En síntesis el ambiente de trabajo debe caracterizarse por su higiene, limpieza y dotación adecuada en la medida de las posibilidades. Aspectos como la ventilación, la iluminación, agua potable, condiciones materiales del puesto de trabajo, métodos de trabajo, carga laboral, relaciones humanas etc., deben ser objetos de constante atención por parte de los jefes y trabajadores.

3.2.3. Vivienda.

Yendo más lejos de un concepto físico, la vivienda es entendida como el espacio vital que le permite al individuo desarrollarse de acuerdo con la sociedad en que vive y el núcleo familiar al que pertenece.

En nuestro contexto socio económico, los trabajadores, especialmente si tienen familia a cargo, le dan gran importancia entre sus aspiraciones a la consecución de vivienda digna que le proporciona tranquilidad y seguridad, situación esta que repercute en su estabilidad mental, concentración, mejor desempeño y satisfacción en el trabajo.

3.2.4. Educación.

Entendida como la necesidad que tiene todo ser humano de incrementar sus conocimientos y desarrollar integralmente su personalidad y capacidades, a través de toda la vida; se refiere al derecho que tienen los trabajadores de acceder a todo los niveles de enseñanza.

La educación es un instrumento insustituible en el proceso de transformación del hombre y su trabajo y una fuente de creación y recreación, para el progreso y afianzamiento del espíritu del trabajador en provecho de la empresa, de la familia y sociedad. En conclusión la educación debe ser orientada de acuerdo con los objetivos e intereses institucionales donde labora el trabajador.

3.2.5. Recreación.

La recreación entendida como instrumento de equilibrio para la vida del trabajador, implica el reconocimiento de sus capacidades de expresión, imaginación, creación y recreación conducentes a lograr su participación, comunicación e integración en la búsqueda de una mayor sociabilización y desarrollo.

CAPITULO IV

"MODELO DE INTERVENCION SOCIO ADMINISTRATIVA: UNA PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN INVERSIONES MEDELLIN S.A."

ANTECEDENTES DE LA PROPUESTA.

A través del diagnostico organizacional realizado en Inversiones Medellin S.A. Fabrica de Plásticos Cartagena, se identificaron problemáticas que de una u otra forma están íntimamente relacionadas con la calidad de vida, la productividad y en general con el desarrollo organizacional.

Una de estas problemáticas la podemos demarcar con el hecho de que dado el tipo de vinculación que se maneja en la empresa, sus trabajadores desconocen lo que es la historia de la misma, no logrando identificar plenamente sus políticas, objetivos, planes, programas y funciones globales, razón por la cual los niveles de pertenencia e identificación para con la empresa al igual que sus

niveles de motivación son bajos.

Esquemmatizando lo anterior se encontro que para el arranque de las operaciones en Inversiones Medellín S.A. Cartagena, empresa que se creó en 1983 como una filial de inversiones Medellín Bogotá, se contrataron un total de 20 trabajadores, los cuales se vincularon de una manera desordenada, lo que se aprecia claramente con la referencia que el 65% del personal ingresó a la organización por recomendación, no respondiendo su proceso de selección y enganche a unos requerimientos legales y sin haberse definido los perfiles personales y ocupacionales.

Lo anterior se corrobora al encontrarnos sin el establecimiento de programas de inducción y reinducción que afiancen el desarrollo del sentido de pertenencia del trabajador con la entidad.

En lo que concierne al sistema de comunicación que es otro de los elementos claves del clima organizacional, este no se encuentra, claramente definido, por lo que se hace difícil canalizar la función de información, de instrucción y mando; de influencia y persuación y la función de integración dejándose de lado

la responsabilidad que la empresa tiene para con los canales de comunicación. Uno de los hechos que cabe resaltar es el problema de la distorsión de los mensajes que se emiten tanto en línea ascendente como descendente.

Por otra parte dentro de la organización se logra percibir que los trabajadores mantienen un nivel de apatía y recelo lo que no les permite manejar unos canales de participación que los lleve a sentirse parte integral de la empresa y que dificulte además el crecimiento y desarrollo personal y organizacional. Con respecto al manejo de la autoridad, casi siempre se da en una forma ascendente - descendente lo que limita considerablemente los comportamientos de autonomía, toma de decisiones e iniciativas, es decir generalmente las instrucciones se imparten bajo la perspectiva de mando sin una oportunidad para que se manejen en consenso.

Situándonos ahora en las nuevas estrategias de administración de recursos humanos tenemos que su aplicabilidad en Inversiones Medellín Cartagena es bastante reducida lo que la coloca en desventajas con otras empresas del sector.

En cuanto a los procesos de capacitación que tienen como

objetivo la formación, actualización y perfeccionamiento del trabajador, son selectivos lo que trae como consecuencia un malestar en aquellas personas que quedan excluidas de estos programas.

En consonancia con lo anterior se determina que en materia de bienestar social la empresa no tiene políticas definidas que le permitan la canalización de necesidades en el área de vivienda, salud, educación, recreación, deporte y cultura entre otros.

Son todos estos aspectos anotados con anterioridad los que constituyen la base fundamental para presentar una propuesta que hemos llamado Modelo de Intervención socio administrativo, a través de la cual se da respuesta a las debilidades que en materia de A.R.H. de bienestar social y de desarrollo organizacional se aprecian en Inversiones Medellín.

JUSTIFICACION

En el plan actual de gobierno queda plenamente establecido que los modelos políticos y económicos, rígidos, burocráticos, antidemocráticos y cerrados han

entrado en una crisis profunda y se coloca en el marco de lo prioritario a la política social en la que el recurso humano y su desarrollo integral son el componente esencial.

Partiendo de los lineamientos que actualmente se manejan en materia de bienestar social, administración del recurso humano y desarrollo organizacional se hace indispensable que las empresas cuenten con la existencia de una unidad o dependencia a través de la cual se le de aplicabilidad y se canalice los presupuestos teóricos y conceptuales que conforman las áreas anotadas. Es por ello que para el logro de los propósito trazados con respectos a estos lineamientos a nivel de Inversiones Medellín Plásticos Cartagena se presenta un modelo socio administrativo: como una propuesta de desarrollo, cuyo objetivo final conlleve al establecimiento de una oficina de mejoramiento del clima empresarial, dotada de jerarquía y capacidad administrativa responsable de la adopción e implementación y efectividad de estas orientaciones lográndose así dar respuesta al diagnostico inicial en materia de necesidades humanas, al igual que produciendo un mejoramiento en el ambiente laboral y un desarrollo integral del hombre como trabajador.

Para el establecimiento de unas bases sólidas que permitan un apoyo real y efectivo de las directrices y de toda la empresa a la gestión en el campo del modelo socioadministrativo se hizo necesario en primer lugar crear conciencia sobre su importancia para el logro de los objetivos institucionales y su incidencia con el funcionamiento de la empresa. Es por ello que hoy en día gracias a las conversaciones y concertaciones realizadas por la estudiante en práctica de trabajo social, en Inversiones Medellín S.A., existe una disponibilidad, administrativa y financiera para la ejecución de la mayoría de los programas propuestos.

Con la implantación del modelo socio administrativo en Inversiones Medellín S.A. se trabajará a nivel de operarios, dándoles las herramientas básicas para fomentar su desarrollo y formar personas autónomas y creativas con capacidad de comprometerse activamente, en el mejoramiento de la empresa, de sus productos y sus servicios, acorde con los principios y filosofía de la organización. A nivel directivo, por medio de esta propuesta se daran pautas en cuanto a las nuevas políticas de administración del recurso humano con el fin de dirigir más racionalmente al trabajador e involucrarlo así en los procesos de cambio y transformación al que se debe llegar con la

aplicabilidad de estas nuevas estrategias.

4.1. CARACTERISTICAS DE LA POBLACION A ATENDER.

- Area de intervención del proyecto: Inversiones
Medellín S.A. Fabrica de Plásticos Cartagena.

- Ubicación: Patios de Industria Román.

- Fecha de creación: Marzo de 1983

- Productos que elabora: Vasos y tableros Plásticos.

- Población : 15 Obreros , 3 jefes de turnos, un Almacenista, un Auxiliar de Contabilidad, una Secretaria de Gerencia, un Auxiliar de Control de Calidad, un Jefe de Mantenimiento y un Jefe Administrativo.

- Características de los trabajadores:

Sexo: el 92% de la población es masculina

Edad: los trabajadores de esta empresa son muy jóvenes y sus edades oscilan entre los 28 y 36 años.

- Procedencia: el 65% de los trabajadores son oriundos de Cartagena, el 5% de Barranquilla, el otro 5% de Valledupar y el 25% restante proviene de Municipios aledaños a Cartagena, como son Arjona, Turbaco y Marielabaja entre otros.

Estado civil: el 75% de los trabajadores son casados el 15% son solteros y el 10% viven en unión libre.

Nivel educativo: En términos generales el nivel educativo es bueno, pues el 80% ha terminado el bachillerato y de este 80%, el 70% ha hecho estudios técnicos o tecnológicos. El 20% restante no ha culminado la secundaria, pero la mitad de ellos también han hechos estudios técnicos.

Pasatiempo: dentro de los pasatiempos predomina el hacer deporte que en orden de importancia son jugar futbol, tejo y microfutbol. Además tienen mucha inclinación hacia la lectura, el estudio, ver televisión y escuchar música.

Ingreso económico: el 80% de los trabajadores no reciben ingresos diferentes a su sueldo mensual y el 20% restante obtiene algún tipo de entrada económica por concepto de negocios independientes. El nivel de endeudamiento es

alto para un 30% de los trabajadores.

Dinámica interna, Desde el punto de vista de las relaciones laborales: los trabajadores de esta empresa son conflictivos, problemáticos y creen que merecen las cosas solo porque las exigen y no comprende que en la solución de sus problemas debe haber un compromiso serio por parte de ellos.

En cuanto a la participación podemos decir que es masiva, partiendo del hecho de que cuando la empresa organiza actividades de tipo formal (conferencias, seminarios, talleres, etc.) y actividades de integración o recreativas el 75% participa activamente. Pero hay que dejar bien claro que esta participación es buena cuando se trata de actividades organizados por otros, pero dentro de su organización interna no existe ningún grupo cultural o comité que trabaje por el bienestar de ellos y de la empresa. En este sentido la participación es nula y todos esperan que otros hagan o digan algo.

En lo que respecta el ambiente de trabajo entre compañero es de colaboración, pero manejan el rumor como medio de comunicación.

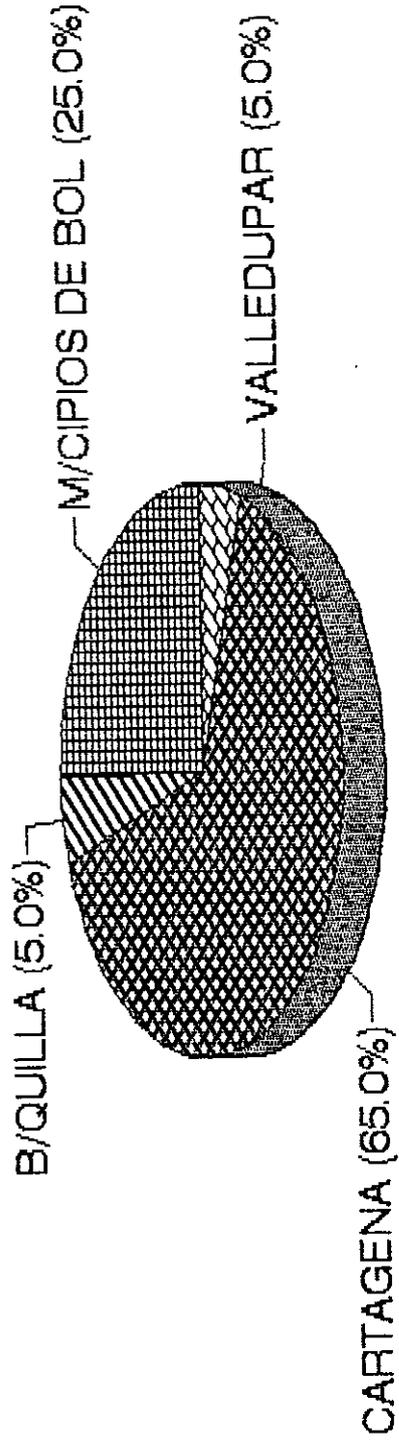
TABLA No.1

SEXO	No.DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
Masculino	18	92%
Femenino	2	8%
TOTAL	20	100%

TABLA No.2. Edades de Los Trabajadores

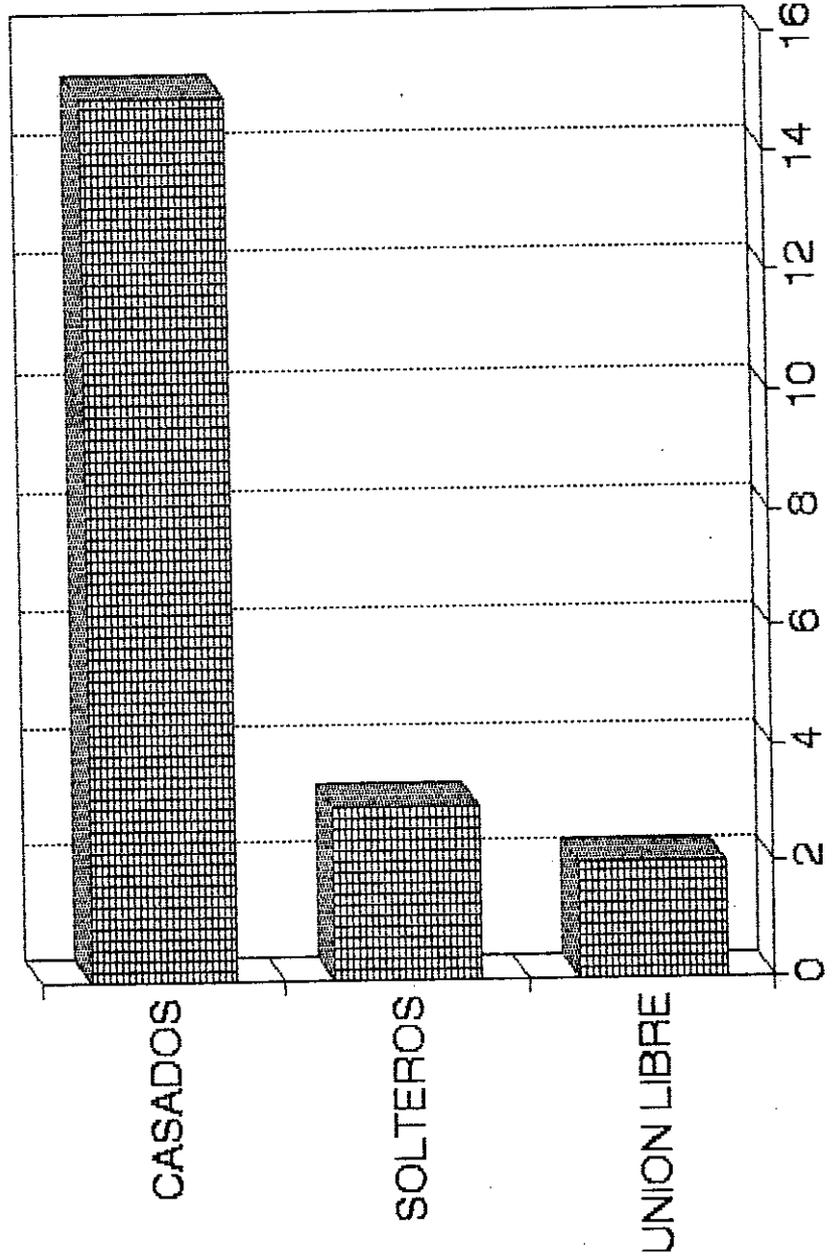
EDAD	No.DE TRABAJADORES	PORCENTAJE
28 - 30	7	35%
31 - 33	8	40%
34 - 36	5	25%
TOTAL	20	100%

GRAFICA No. 1
PROCEDENCIA DE LOS TRABAJADORES



AAA

GRAFICA No 2
ESTADO CIVIL DE LOS TRABAJADORES



4.2 OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

4.2.1 Objetivo General

Crear una oficina de mejoramiento del clima empresarial, que sirva como base para el desarrollo organizacional en Inversiones Medellín Plásticos Cartagena en el que la administración del recurso humano con su subsistema de bienestar social sean los ejes principales, que dinamicen las relaciones laborales en la organización.

4.2.2 Objetivos Específicos

- Diseñar y establecer conjuntamente con el recurso humano las políticas y programas relacionadas con el manejo del Recurso Humano, Bienestar social y desarrollo organizacional en Inversiones Medellín S.A.
- Dar herramientas a los trabajadores y directivos para que se comprometan en el mejoramiento, desarrollo y crecimiento de la empresa.
- Lograr un ambiente laboral que sea realmente un factor de bienestar, a través de la participación activa y consciente de los trabajadores en el desarrollo de la empresa.

- Propender por unas relaciones interpersonales basadas en la confianza, el compañerismo, la solidaridad y el respeto a la dignidad humana.
- Crear sistemas de estímulos para todo el personal en ejercicio teniendo como fundamento el sistema de mérito.
- Diseñar programas de capacitación como parte fundamental del proceso de desarrollo del recurso humano y orientarlos hacia la búsqueda del equilibrio entre los objetivos y políticas institucionales e intereses de los trabajadores.

4.3 PAUTAS GENERALES DEL MODELO DE INTERVENCION SOCIO-ADMINISTRATIVA: UNA PROPUESTA DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN INVERSIONES MEDELLIN S.A.

Para garantizar programas de bienestar social de desarrollo organizacional y de administración del Recurso Humano, que responden a las verdaderas necesidades y expectativas de los trabajadores y sus familias se presentan las siguientes pautas generales con el propósito de que sean adoptadas e implementadas en forma gradual.

De igual forma se sugiere la operacionalización de estos postulados, con una serie de procesos tendientes a utilizar de la mejor forma los recursos existentes a través

de la concertación interinstitucional, aprovechando también el potencial de recurso humano que posee la empresa.

1. Todos los programas propuestos en el modelo tendrán una filosofía que tomará como valor central al trabajador como ser humano en todas sus dimensiones, para propiciar así una atmosfera adecuada que facilite la integración del individuo con su medio laboral, familiar y social.

2. La planeación, ejecución y evaluación de cada uno de los programas será permanente a fin de despojar al trabajo social de todo carácter paternalista o circunstancial, buscándose a la vez un ajuste o rediseño de los mismos de tal forma que sean acordes con la realidad existente y a los cambios operados.

3. Con el objeto de hacer efectivo los lineamientos de este modelo, se requiere la vinculación de un trabajador social, el cual debe operar un permanente proceso de evaluación que canalice las inquietudes y expectativas acerca de cada uno de sus programas.

4. Para garantizar la efectividad de los políticos y acciones del desarrollo organizacional, bienestar social y A.R.H. la empresa deberá crear una oficina de mejoramiento del clima empresarial, dotada de jerarquía, capacidad

administrativa y financiera dirigida y coordinada por un trabajador social el cual será participe en la elaboración, ejecución y evaluación de políticas y planes de bienestar y desarrollo social.

5. Los planes y programas propuestos deberán contar con un respaldo financiero y presupuestal que garantice la ejecución de acciones en las áreas antes señaladas, respondiendo desde luego a estudios de necesidades.

4.4. RESULTADOS ESPERADOS.

1. Que en el transcurso de los dos primeros meses de presentación de la propuesta de creación de una oficina de mejoramiento del clima empresarial en Inversiones Medellín S.A. Plásticos Cartagena sea aprobada y aceptada por los directivos de la misma.

2. que a los tres meses de haberse implantado el proyecto exista un pleno conocimiento y manejo de la historia de la empresa por parte de sus trabajadores.

3. Elaboración de unos folletos en donde se plasme la historia de Inversiones Medellín S.A. durante los dos primeros meses.

4. Que exista una clara identificación por parte de los trabajadores con los objetivos, políticas y programas empresariales, durante los seis primeros meses de ejecución de la propuesta.

5. Que durante los dos primeros meses empiece a funcionar un sistema permanente de comunicación: buzón de sugerencias, carteleras y comité de comunicaciones.

6. Que disminuyan en un 40% los problemas causados por la distorsión de mensajes emitidos, a finales del tercer semestre.

7. Realizar al año por lo menos un curso de entrenamiento en el cargo en extrusión, tintas y termoformado.

8. Que al finalizar el segundo año de haberse implantado el proyecto el 20% de los trabajadores que no han terminado el bachillerato culminen su secundaria.

9. Que el comité de deporte e higiene y seguridad se conforme durante el primer semestre.

10. Que el comité de deporte en el segundo semestre se encuentre organizando los juegos internos de inversiones

Medellin.

11. Que a finales del primer trimestre se de inicio a la aplicabilidad de las nuevas politicas de administración del recurso humano, desarrollo organizacional y bienestar social.

12. Que exista un claro conocimiento y manejo de los programas de la oficina de mejoramiento del clima laboral durante el segundo semestre.

13. Al finalizar el segundo año clasificar a las esposas de los trabajadores por grupo de acuerdo a las capacitación recibida para una posterior organización micro empresarial.

14. Que durante el primer semestre del tercer año se encuentre funcionando el programa micro empresarial con las esposas de los trabajadores.

15. Lograr que el 90% de los hijos de los trabajadores participen en los talleres culturales.

16. Al finalizar el segundo año se debe haber formado un grupo cultural con los niños.

4.5. AREAS DE INTERVENCION DE LA PROPUESTA.

Teniendo en cuenta los postulados teóricos que se plantean en los primeros capítulos y los resultados del diagnóstico nos permitimos presentar el diseño de planes, políticas y programas propios de la oficina de mejoramiento del clima empresarial, dividida en las siguientes áreas:

- AREA LABORAL.
- AREA ECONOMICA
- AREA EDUCATIVA - AREA DE CAPACITACION.
- AREA DE VIVIENDA
- AREA DE SALUD
- AREA DEPORTIVA, RECREATIVA Y CULTURAL.
- AREA SOCIAL.

Es necesario anotar que la puesta en marcha de cada uno de los programas propuestos ha requerido no solamente de una previa investigación de las necesidades e intereses de los trabajadores, si no también de un estudio de los recursos presupuestales, económicos, humanos, materiales y organizativos con que cuenta la empresa.

Además es imprescindible tener en cuenta que algunos programas serán implantados en un corto plazo, otros a un mediano y otros a un largo plazo, de acuerdo a la dinámica interna de la organización.

4.5.1. Area Laboral.

4.5.1.1. Recuperación de la Historia de la Empresa.

- **Objetivos** : Reconstruir críticamente la historia de Inversiones Medellín Plásticos Cartagena, a través de la conformación de grupos focales.

Estos grupos focales estarán conformados por trabajadores interesados en adelantar esta tarea, y con ellos se elaborará un plan de investigación que tendrá las razones y objetivos de la misma, correspondiéndole como tareas específicas desarrollar el plan, establecer responsabilidades, colaboradores, tiempo para recoger la información, fechas para entregar las tareas y decidir los recursos que se necesitan. También se establecerán fechas de reunión con los trabajadores para informar sobre los avances y dificultades de la investigación.

La fase final de este proceso, que consiste en la divulgación de información recolectada se realizará a través de unos folletos que contendrán la historia de Inversiones Medellín S.A.

- Guía para la Recuperación de la Historia:

- 1. Importancia de la recuperación crítica de la historia.
 - 1.1. Que es la historia.
 - 1.2. Por que es importante.
 - 1.3. Quienes la hacen.
 - 1.4. Como se hace.
 - 1.5. Quienes la narran.
- 2. Origen y Desarrollo de Inversiones Medellín.
 - 2.1. Como nació la empresa.
 - 2.2. Como ha sido su desarrollo.
 - 2.3. Que cambios importantes han ocurrido en su interior.
 - 2.4. Que causas internas y externas determinaron esos hechos.
- 3. Sistematización de la experiencia.
 - 3.1. Que procesos se utilizaron.
 - 3.2. Número de equipo de trabajo que se formaron.
 - 3.3. Tareas asignadas a cada grupo.
 - 3.4. Resultados obtenidos.
 - 3.5. Dificultades que se presentarán.
 - 3.6. Enseñanzas adquiridas.

4.5.1.2. Programa de Inducción y Reinducción.

- Objetivos: Desarrollar el sentido de pertenencia e

identidad del trabajador para con la empresa y con su puesto de trabajo.

- Proceso de inducción.

1. Orientación general.
 - 1.1. Historia de la empresa.
 - 1.2. Organización administrativa.
 - 1.3. Relaciones laborales.
 - 1.4. Productos fabricados.
 - 1.5. Filiales.
 - 1.6. Programas de beneficios sociales -pacto colectivo.
 - 1.7. Salarios, pagos, incentivos, descuentos y horarios.
 - 1.8. Promociones y aumentos.
 - 1.9. Compensaciones.
 - 1.10. Reglamento interno.
2. Visita a la planta.
 - 2.1. Presentación del nuevo trabajador a los jefes de turno y compañeros de trabajo.
3. Orientación del jefe administrativo.
 - 3.1. Bienvenida.
 - 3.2. Nombre y posición del jefe inmediato.
 - 3.3. Nombre del nuevo trabajador inclusive el apodo.
 - 3.4. Importancia de su trabajo con relación

a: producción, calidad, importancia de su trabajo para el progreso de la empresa.

- 3.5. Deberes y responsabilidades del nuevo trabajador.
- 3.6. Métodos de pago.
- 3.7. Fallas y atrasos en servicios (criterio de prueba y sanciones).
- 3.8. Cuidado en el manejo del material (herramientas, máquinas y materiales de seguridad).

4.5.1.3. Proceso de Selección.

En el proceso de selección de personal se tendrá en cuenta las condiciones en que se presentan vacantes, determinando además los procedimientos que deben seguirse para el manejo de dichas vacantes, a través de los procesos de promoción interna y selección del personal externo.

La selección por promoción en principio como política deberá siempre preferirse que la selección de candidatos externos.

Las necesidades del personal obedecen a las siguientes circunstancias:

- Vacante en la planta de personal aprobada.
- Creación de un nuevo cargo.
- Incremento de personas para un mismo cargo.

La selección de candidatos internos se realizará de la siguiente forma:

Análisis de desempeño en cargos anteriores y antecedentes

✓

Prueba psicotécnica y de habilidad.

✓

Entrevista de fondo y de capacidades.

✓

Examen psicológico.

✓

Examen médico ocupacional.

✓

Entrevista final.

✓

Promoción o traslado.

- Selección de candidatos externos.

1. Inicialmente se recurre al banco de hojas de vidas que posee la empresa.

2. Contactos con personas que han sido presentadas por trabajadores de la planta.

3. De no existir candidatos bajo las dos modalidades anteriores se procederá a la selección externa.

Las fases que se deben seguir para la selección de candidatos externos son los siguientes:

- a. Análisis de la hojas de vida de los aspirantes.
- b. Entrevista preliminar para verificar si los candidatos reúnen los requisitos básicos.
- c. Análisis de antecedentes laborales.
- d. Pruebas psicotécnicas y de habilidades.
- e. Entrevista de fondo y de capacidad.
- f. Examen psicológico.
- g. Diligenciamiento de la solicitud de empleo.
- i. Entrevista final.
- h. Examen médico ocupacional.

4.5.1.4. Programa de entrenamiento.

- **Objetivo:** satisfacer las necesidades específicas de entrenamiento de los trabajadores en las áreas de

extrusión, termoformado, tintas, mecánica, electricidad, e impresión.

Coordinación institucional: Dextón, Dow Química, Polyban Internacional y Petroquímica.

4.5.1.4.1. Guía para la implementación del Programa.

- 1. Definir los objetivos del entrenamiento.
- 2. Desarrollar el contenido del Entrenamiento.
- 3. Definir el método y los materiales requeridos.

4.5.1.4.2. Planeación del Entrenamiento.

- Enfoque de cada necesidad específica.
- Definición clara del objetivo.
- Determinación del contenido del entrenamiento en cuanto a calidad y cantidad de información.
- Elección de los métodos de entrenamiento.
- Definición de los recursos necesarios para la implantación como son : el tipo de entrenador, los recursos didácticos, máquinas, equipos, materiales, manuales, etc..

- Definición de la población objeto, que debe ser centrada considerándose: número de pasmo, turno de trabajo, grado de habilidad, conocimiento y tipos de actitudes, sitio donde deberá efectuarse el entrenamiento (en el cargo, fuera del cargo y aún en la empresa o fuera de ella).

4.5.1.5 Programas de orientación Psico social.

- Objetivo: dar al trabajador y a la familia una orientación psico-social sobre aspectos conyugales, relación padre - hijos, relación con su trabajo, en el estudio etc.

Esta orientación psico-social se impartirá de la siguiente forma:

1. Asesorías al trabajador y a su familia: asesorías que puede impartir el trabajador social directamente o remitir el caso al I.C.B.F. o Comisarias de Familias según la gravedad del mismo.
2. Organización de talleres con temas como: la adolescencia, la pareja humana, el alcoholismo, la

drogadicción, la sexualidad, clinica para el hombre, enfermedades de transfusión sexual etc.

Al año se realizarán mínimo tres talleres que estarán dirigido especialmente a los trabajadores y tendrá una duración de dos horas en las que se hará una reflexión sobre cada uno de los temas.

3. Seminarios con temas como: comunicación familiar; conflictos familiares; administración del presupuesto familiar.

El seminario se realizará una vez al año y será impartido conjuntamente tanto al trabajador como a su esposa, operativamente estara a cargo de un equipo interdisciplinario. Su duración oscilará entre ocho y doce horas.

Es de anotar que los temas propuestos a desarrollar en los talleres y seminarios corresponden a problemáticas que presentan los trabajadores de Inversiones Medellín, en su unidad familiar.

4.5.1.6. Programa de Capacitación.

Objetivo: Ofrecer al trabajador conocimientos que lo ayuden a desarrollar sus capacidades y a modificar su comportamiento.

1. Seminarios- taller en temas como: relaciones interpersonales; motivación personal hacia el trabajo; comunicación empresarial; calidad de vida.

Estos seminarios - talleres son dirigido a todos los trabajadores y serán impartidos por un instructor especializado en los temas.

Duración: 8 horas, al año solo se realizará mínimo uno de estos seminarios.

2. Talleres con temas como:

- Calidad total en mantenimiento.
- Administración de empresas.
- Administración del personal.
- Técnicas de supervisión.

3. Capacitación al comité de higiene y seguridad

industrial en los siguientes aspectos: funciones, deberes, derechos, responsabilidades, número de integrantes y actividades que les corresponden.

Esta capacitación serán impartida por funcionarios en salud ocupacional del I.S.S. y por el Jefe de salud ocupacional de Industrias Román.

4. Cursos de Seguridad Industrial:

Objetivos: establecer un sistema de prevención de accidentes, de evacuación, colaboración y auxilios en caso de catástrofe, incendio, calamidades, etc.

Coordinación: I.S.S., grupo Gamma, Industrias Román S.A., SENA, Solseg, Soldar.

4.5.2. Area Económica.

4.5.2.1 Programa de Auxilios y Préstamos por Calamidad Domestica y Linea de Crédito.

Objetivo: Propiciarle a los trabajadores los medios para la solución de sus necesidades urgentes e importantes.

Considerése calamidades domesticas, aquel evento casi siempre imprevisto, urgente y grave que afecte al trabajador y a su familia.

Los préstamos por línea de crédito serán aplicables para la :

a. Cancelación del valor de matriculas universitarias, pago de cursos de pre y post grado, gastos de tesis del trabajador o de sus hijos.

b. Pago de tratamiento odontologico.

c. Solución de necesidades urgente que no pueden clasificarse como calamidades domesticas.

El jefe de la oficina de mejoramiento del clima empresarial autorizará los préstamos por calamidades domesticas o por línea de crédito, previo estudio de la capacidad de endeudamiento del trababjador y teniendo en cuenta que los primeros no tendrán intereses, mientras que los segundos si.

4.5.2.2 Programas de Auxilio Especiales.

- Auxilio de escolaridad: la empresa pagará auxilio de escolaridad por cada uno de los hijos naturales o legitimo reconocido por los trabajadores. asi mismo concedera tres auxilios universitarios cada uno de \$70.000 para sus trabajadores, impulsando asi el deseo de superación en ellos.

- Auxilio de anteojos: la empresa concedera a los trabajadores con defectos visuales o deficiencia de la visión la suma de \$16.250 por anteojos y montura.

- Auxilio de transporte: la empresa reconocerá y pagará el 100% del auxilio legal de transporte a los trabajadores cuyo salario sea inferior a tres veces el salario mínimo legal.

- Auxilio de natalidad: La empresa concedera la suma de \$8.750 por el nacimiento de cada hijo del trabajador.

- Auxilio de alimentación: La empresa suministrará a los trabajadores que laboren en el turno nocturno una cena o refrigerio , además pagará a los trabajadores que laboren en horario de 7am - 3pm; de 3pm - 11pm un subsidio de

alimentación de \$ 352 diarios.

Cada uno de estos auxilios especiales están contemplados en el pacto colectivo de Inversiones Medellín. La función de la oficina de mejoramiento de clima empresarial consistirá en velar por el real y verdadero cumplimiento de estas disposiciones.

4.5.2.3. Préstamos para Viviendas.

- Objetivo: satisfacer las necesidades de vivienda del trabajador y su familia.

Estos préstamos de vivienda serán destinados únicamente para adquisición de vivienda terminadas o sin terminar, construcción de vivienda en lote propio, compra de terreno para construcción y mejoramiento de la vivienda.

Los requisitos para adquirir un préstamo de vivienda son los siguientes:

- Ser jefe de hogar.
- Ser empleado activo (mínimo dos años de servicio).
- No tener vivienda propia ni el dinero para adquirirla.

4.5.2.4 Reactivación de la Cooperativa.

Objetivo: Fomentar el interés de los trabajadores para que mediante el ahorro puedan obtener servicios tales como: créditos, servicios odontológicos, medicina prepagada, programas recreativos, integracionales y de capacitación.

Los trabajadores de Inversiones Medellín hacen parte de una cooperativa multiactiva llamada Cooidegabo, pero al interior de la empresa no existe ninguna organización que permita utilizar de una forma eficaz, Los servicios que esta ofrece y más bien han sido subutilizados, es por ello que se propone la reactivación de la cooperativa para que mediante la participación activa de los trabajadores se logre canalizar y optimizar los recursos y servicios de la misma.

4.5.3. Area Educativa.

- Además del auxilio de escolaridad que la empresa reconoce a cada uno de los hijos de los trabajadores y de los auxilios universitarios, se propone la implementación de otros programas en el área educativa como son:

4.5.3.1. Validación de la Secundaria.

Objetivo: Lograr que el 20% de los trabajadores que no han terminado la secundaria culminen sus estudios de bachillerato.

La empresa otorgará al trabajador un auxilio del 40% del valor de la matrícula para la validación.

4.5.3.2. Programas de Auxilio y Préstamos por Estudio técnicos, Tecnológicos y Universitarios.

La empresa a partir del segundo semestre de la carrera escogida por el trabajador otorgará un auxilio de 40% del valor de la matrícula y préstamos especiales para pago de mensualidades y todo lo relacionado con el estudio de los trabajadores.

4.5.3.3. Programas de Educación no Formal para la Familia del Trabajador.

- Objetivo: Promocionar y capacitar a las esposas de los trabajadores de Inversiones Medellín en diferentes áreas

técnicas, de manera que en un futuro se den organizaciones micro-empresariales.

Los cursos de capacitación se realizarán a través de un centro de orientación familiar en las siguientes áreas:

- Area de estética y belleza corporal.

Belleza I- II-III

Peluqueria I-II-III.

Profesionalización.

- Area de manejo de alimentos.

Cocina Básica

Cocina internacional.

Cocina vegetariana.

Pasabocas.

Panaderia y reposteria.

Pastillaje I y II.

- Area de manualidades.

Modisteria I-II-III.

Modisteria Infantil.

Diseño de moda.

Patronaje - ropa para adultos

Patronaje - ropa infantil.

Ropa interior I- II

Decoración para el hogar(Lencería, cortinas y sobrecamas.

Arreglo de fantasía.

Arreglo de fiestas.

Marquetería.

Estampados textil I -II.

Arte Francés.

Cerámica I - II - III

Arreglos navideños.

Bordado a máquina I- II - III.

Los cursos de capacitación mencionados con anterioridad tendrán una duración máxima de cuatro semestre cuya matrícula será cancelada en su totalidad por la empresa.

La selección de los cursos sera voluntaria, partiendo de las expectativas y habilidades que se posean.

4.5.3.4. Programa Micro-Empresarial.

- **Objetivo:** que las esposas de los trabajadores a través de su participación en grupos productivos contribuyan con su apoyo financiero a la estabilidad económica y al fortalecimiento de la misma unidad familiar.

- **Coordinación institucional:** Fundación Corona, Fundación Industrial, Fundación María Santo Domingo.

El programa está dirigido a las esposas de los trabajadores y será una proyección de los cursos de capacitación; el programa micro empresarial será financiado en parte por la empresa.

El programa micro-empresarial cuenta con una parte de capacitación administrativa cuya duración es de 3 meses y en donde se realizarán seminarios sobre generalidades de la administración de personal, contabilidad finanzas, costo, mercadeo y ventas, otra parte que son las asesorías contables, de costo, de mercadeo y asesoría financiera.

4.5.4. Area Vivienda.

4.5.4.1. Programa de orientación en los aspectos de adquisición, mejoramiento y construcción de vivienda.

- **Objetivo:** Recoger y divulgar información sobre los planes de vivienda, coordinando acciones con entidades que adelanten programas de construcción, auto construcción y mejoramiento.

A través de este programa se impartirá asesoría a los trabajadores en la escogencia de la solución de vivienda, por tanto se hace necesario una permanente evaluación de los programas de vivienda que se adelanten; y asesoría en la tramitación de sus prestaciones sociales y utilización de sistemas de ahorro y crédito.

4.5.4.2. Préstamos para vivienda: (ver área económica).

4.5.4.3. Programa de visita domiciliarias.

-**Objetivo:** Verificar las condiciones de vida de los trabajadores, ejercer un control sobre el destino que se le dan a los dineros por concepto de préstamos para

vivienda y liquidación total o parcial de las cesantías.
Igualmente permiten el seguimiento de los diferentes
programas que se implanen.

Las visitas domiciliarias se realizarán cuantas veces sea
necesario.

GUIA PARA LA REALIZACION DE LAS VISITAS.

Ciudad _____ fecha _____

Datos personales del trabajador.

Nombre _____ edad _____

Cargo _____ Estado civil _____

Dirección _____ teléfono _____

Persona entrevistada.

Nombre _____

Ocupación _____ Parentesco _____

Datos familiares

Procedencia de la familia : Rural _____ Urbana _____

Composición familiar de origen

Nombre	Parentesco	Ocupación	Edad
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____
_____	_____	_____	_____

Observaciones: _____

Area familiar

Existen en la familia algunos problemas? Si _____ No _____

Que clase: Salud _____
Económico _____
Pareja _____
Otros _____ Cual? _____

Las relaciones familiares son:

Excelentes _____ Buenas _____ Regular _____
Malas _____ Porque? _____

Area Vivienda

Tipo de vivienda

Pieza _____ Inquilinato _____ Apartamento _____
Casa lote _____ Rancho _____

Tenencia: Propia _____ Arrendada _____ Hipotecada _____

Valor del arriendo _____

Tiempo de permanencia _____

Aspecto de la vivienda

Bueno _____ Regular _____ Malo _____

Estado de Aseo

Limpia _____ organizada _____ sucia _____
Desorganizada _____

Cuenta con los elementos necesarios:

Si _____ No _____ Cuales? _____

Características de la vivienda

No. de habitaciones _____

Pisos _____

Paredes _____

Techos _____

Patio _____

Ventanas _____

Estado del Baño _____

Estado de la cocina _____

Servicios públicos con que cuenta la vivienda

Agua _____ Luz _____ Teléfono _____ Alcantarillado _____

Gas Natural _____ Recolección de Basura _____

Estado de las vías de Acceso a la vivienda

Bueno _____ Malo _____ Regular _____

Area Económica

Ingreso promedio familiar _____

Otros ingresos _____

Cuales _____

La responsabilidad económica del trabajador frente a la familia es:

Buena _____ Mala _____ Regular _____

Cuántas personas aportan al ingreso familiar, deudas a cuánto ascienden y porque concepto?

Observaciones _____

CONOCIMIENTO DE LA EMPRESA.

La familia con respecto a los conocimientos de la empresa puede considerarse:

Bien informado _____

Medianamente informado _____

No sabe nada _____

No les interesa _____

Conoce algún programa social de la empresa? SI _____ NO _____

Cuales en caso afirmativo. _____

Que opinión le merece _____

Que cree usted se podría hacer para estrechar el vínculo Empresa-Familia-Trabajador?

Concepto _____

Trabajador Social

4.5.5. Area Salud.

4.5.5.1. Programa de divulgación, promoción e información sobre aspectos de medicina, higiene y seguridad entre patronos y trabajadores para obtener una participación activa de ambas partes.

4.5.5.2. Programas de capacitación a los miembros de comité de higiene y seguridad industrial, la cual será impartida por funcionarios del ISS y por el jefe de salud ocupacional de Industrias Román.

4.5.5.3. Realización de exámenes médicos clínicos y paraclínicos para admisión, selección de personal, ubicación según aptitudes, cambio de ocupación, reintegro al trabajo y otras relacionadas con los riesgos para la salud del operario.

4.5.5.4. Organización e implementación de un servicio oportuno de primeros auxilios (dotación del botiquín).
Objetivos: Prestar un servicio de atención pre médica en caso de enfermedades y accidentes eventuales.

4.5.5.5. Visita a los puestos de trabajos.
Objetivos: Conocer los riesgos relacionados con la

patología laboral emitiendo informes a la gerencia con el objetivo de establecer los correctivos necesarios.

4.5.5.6. Adelantar campañas de prevención de enfermedades, tomando medidas orientadas a la protección de la salud.

Estas campañas estarán enfocadas hacia los siguientes temas: alcoholismo, drogadicción, enfermedades de transmisión sexual, sida, tabaquismo, protección de enfermedades ocupacionales, educación sexual y otros.

4.5.5.7. Préstamos para tratamientos odontológicos y oftalmológico.

4.5.5.8. Auxilio de defunción. La empresa otorgará al trabajador un auxilio para gastos funerarios en el caso de muerte de un familiar así mismo cubrirá todos los gastos del cepelio en el caso en que el trabajador sea quien fallezca.

4.5.5.9. Creación de un fondo social de droga.

Objetivos: Cubrir el valor de drogas y atender problemas y necesidades urgentes del personal por medio de préstamos. Los dineros del fondo podrán distribuirse para

adquisición de drogas, necesidades del empleado y su familia y para siniestros.

4.5.5.10. Coordinación de servicios médicos.

Objetivos: Ofrecer un servicio médico oportuno y efectivo a los trabajadores y sus familias.

Mediante contratos se establecerá y se coordinará con médicos, odontólogos, laboratorios y hospitales o clínicas un servicio de atención médica a precios favorables para los familiares en las siguientes áreas: medicina general, oftalmología, odontología, cardiologías y pediatría entre otros.

4.5.6. AREA RECREATIVA, DEPORTIVA Y CULTURAL.

4.5.6.1. Vacaciones recreativas de los niños.

Objetivos: Aprovechar el periodo de las vacaciones, realizando con los niños actividades de formación integral en las áreas de recreación dirigida, danza, pintura y expresión artística.

Intensidad: Una semana. Mínimo una vez al año.

Edades: Grupo No.1: 4 - 8 años.
 Grupo No.2: 9 - 12 años.

Coordinación institucional: Centro Recreacional de Comfenalco.

4.5.6.2. Encuentro familiar.

Objetivos: Fortalecer los lazos de amistad e integración entre las familias de los trabajadores Inversiones Medellín.

Este encuentro familiar se realizará una vez al año y participarán el trabajador su esposa e hijos.

El encuentro consistirá básicamente en pasar un día de recreación, integración y sano esparcimiento.

4.5.6.3. Juegos Internos.

Objetivos: Fomentar y estimular la realización de deportes y educación física.

Estos juegos internos serán organizados por el comité de deportes y coordinados por el jefe de la oficina de mejoramiento del clima empresarial.

La empresa suministrará los implementos necesarios para la práctica y participación en los eventos que se programen.

Modalidades de Juego: Microfutbol, Tejo y Softball.

4.5.6.4. Juegos deportivos infantiles.

Objetivo: Desarrollar competencias deportivas entre los hijos de los trabajadores así como despertar en los niños un hábito por el deporte y la salud física, lográndose la integralidad de los mismos.

La cooperativa de los trabajadores se encargará de la dotación y patrocinio de los diferentes equipos, y al igual que los juegos internos, estos juegos infantiles estarán organizados por el comité de deportes.

4.5.6.5. Programas de talleres culturales.

Objetivos: Ofrecer a los hijos de los trabajadores cursos prácticos sobre las técnicas y otros aspectos de la pintura, la danza, la música y el teatro entre otros.

Coordinación: Escuela de Bellas Artes.

4.5.6.6. Conformación de Grupos Culturales.

Objetivos: Desarrollar habilidades en los niños en aspectos como teatro, música, pintura y danza que a su vez brindan una sana recreación. Este programa será el resultado final de los talleres culturales y se realizará en coordinación con la cooperativa de trabajadores (COINDEGABO).

4.5.6.7. Información Cultural.

Objetivos: Facilitar mediante la creación y establecimiento de una cartelera, información a los trabajadores sobre actividades culturales a desarrollarse semanalmente en la ciudad, sitios de interés a visitar cursos o conferencias a realizarse.

4.5.7. Area Social.

4.5.7.1. Celebración del Día de Inversiones Medellín.

(Fecha ley de creación) organizar en esta fecha actos sociales y culturales que promuevan los valores artísticos

y culturales de los trabajadores como también la presentación de especialistas o grupos que puedan contribuir a enaltecer dicha conmemoración.

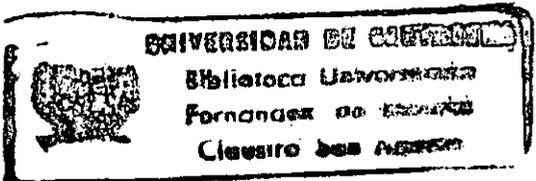
4.5.7.2. Celebración de cumpleaños.

El último viernes de cada mes se celebrarán los cumpleaños del personal de la planta tanto operarios como administrativos, así mismo se les entregará un tarjeta de felicitación y se publicarán en cartelera.

4.5.7.3. Organización del día del mejor trabajador del trimestre y mejor trabajador del año.

La escogencia de los mejores trabajadores serán hechas por los jefes de turno y el jefe administrativo, quiénes deberán ser muy objetivos, para ellos se tendran en cuenta los siguientes parámetros:

Desempeño:	60%
Colaboración:	10%
Disciplina:	15%
Puntualidad:	15%
<hr style="width: 10%; margin: 0 auto;"/>	
TOTAL:	100%



Para la elección del mejor trabajador del año se realizará un concurso entre los mejores trabajadores del trimestre o en su defecto aquel trabajador que durante el año haya obtenido el mayor número de veces el premio del trabajador del trimestre.

Los incentivos utilizados por este programa serán los siguientes:

Mejor trabajador del trimestre:

- Productos fabricados por la Coca Cola.
- Electrodomésticos.

Mejor trabajador del año:

- Un viaje a Santa Marta (pareja)
- Curso de capacitación en áreas de interés del trabajador.

4.5.7.4. Imposición de Insignias.

A todos aquellos trabajadores que cumplan años de servicio se les impondrá una insignia por quinquenio cumplido, la cual será entregada en la fiesta de Inversiones Medellín.

4.5.7.5. Celebración del Día de la Secretaria.

Objetivo: dar un reconocimiento a la labor realizada por las secretarias.

Este día se realizará un pequeño agasajo, en donde cada secretaria recibirá un regalo; además de una invitación a cenar por parte del jefe.

4.5.7.6. Buzón de Sugerencias.

Objetivos: Ofrecer al trabajador la oportunidad de expresar todas sus inquietudes, necesidades y expectativas con respecto a la empresa.

La idea fundamental de colocar un buzón de sugerencias radica en el hecho de dar solución en la medida de lo posible a todas las necesidades y expectativas de los trabajadores.

4.5.7.7. Cartelera Permanente.

Objetivo: sostener un canal formal de comunicación entre los trabajadores y la empresa.

En esta cartelera se publicarán notas de interés y actualidad tanto a nivel de la empresa como a nivel nacional.

4.5.7.8. Periódico Plasti-Notas.

Objetivo: crear un mini comité de comunicaciones cuya función será enviar toda la información de Plásticos Cartagena al periódico (Plasti Notas Bogotá) en lo que concierne al área de relaciones públicas, que incluye toda la parte social de la empresa (cumpleaños, años de servicios, fiestas, bienvenidas, traslados graduaciones, agradecimientos, retiros, nacimientos y condolencias).

Además será función del mini comité enviar un artículo de interés, el cual puede ser escrito por cualquier trabajador.

4.5.7.9. Fiesta de Integración Navideña.

Esta fiesta estará dirigida para el trabajador y su esposa. El programa contará con una cena navideña, música, regalos (una ancheta para cada trabajador) y varias rifas sorpresas de electrodomésticos.

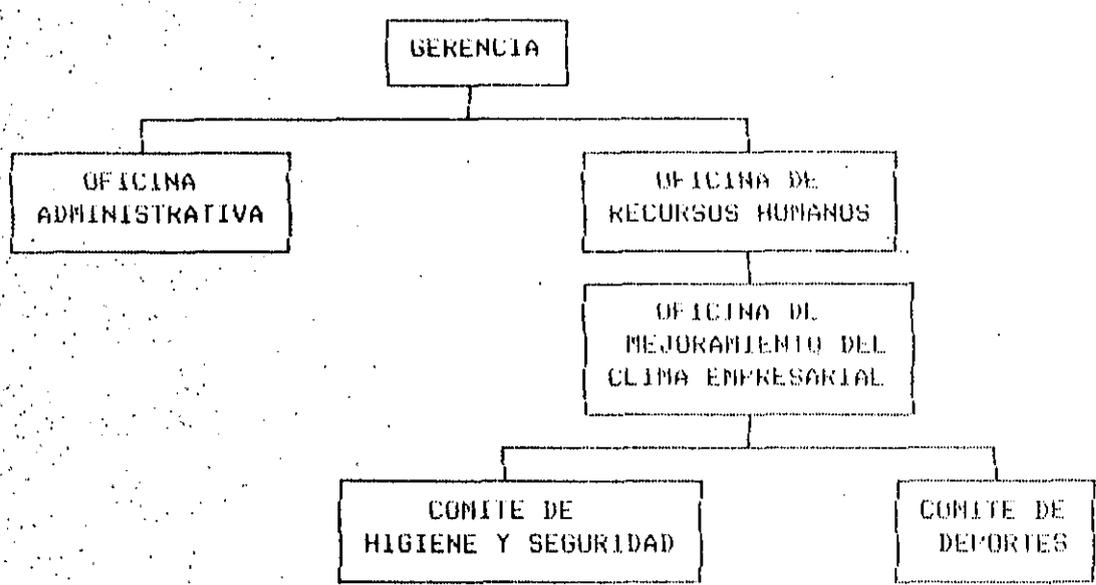
4.5.7.10. Fiesta infantil navideña.

La fiesta se realizará con los hijos de los trabajadores que tengan entre 0 - 12 años cumplidos.

Al igual que en la fiesta de los adultos, esta contará con regalos para cada niño teniendo en cuenta sus edades, un paseo por los sitios turísticos de Cartagena, música, payasos, juegos, dinámicas y concursos.

4.6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.

Para determinar la estructura organizativa del modelo socio administrativo, se tuvo en cuenta las relaciones de dependencia y la ubicación jerárquica; ante lo cual planteamos el siguiente esquema.



4.6.1. Planta de Personal.

Teniendo en cuenta que Inversiones Medellín S.A. es una empresa pequeña, la planta de personal de la oficina de mejoramiento del clima empresarial estará conformada por un jefe que será un trabajador social. Además colaborará con el buen funcionamiento de la oficina, el jefe administrativo y las secretarias.

4.6.1.1 Funciones del personal de la oficina.

1. Funciones del trabajador social o jefe de la oficina.

Funciones Generales:

- Planear, organizar y dirigir los programas propuestos en el modelo socio administrativo y coordinar acciones con entidades que desarrollen labores similares.

- Responder por la ejecución de los programas de la oficina y velar por el cumplimiento de una sana política administrativa.

- Fomentar la creación de grupo de apoyo con los trabajadores de la empresa.

- Coordinar y evaluar la ejecución de los programas propuestos.

Funciones Especifica:

- Realizar el estudio y tratamiento de los problemáticas que se generen por la interacción trabajador - empresa - familia, procurando crear y mantener un orden social y laboral justos.

- Realizar los estudios de necesidad y requerimiento en materia de bienestar social, capacitación y seguridad industrial.

- Investigar las causas y consecuencias de las problemáticas que afecten el clima organizacional y recomendar las acciones preventivas y correctivas a seguir; dentro de esta problemática tenemos: endeudamiento, inconformidad, desmotivación e inadecuada comunicación entre otros.

- Elaborar los presupuestos de prestaciones, programas sociales y realizar el seguimiento de los mismos.

- Coordinar y asesorar el comité de higiene y seguridad y al comité de deportes.

- Coordinar con las instituciones públicas y privadas la oportuna atención del personal en los servicios relacionado con la seguridad del trabajador tales como: I.S.S., Cajas de Compensación familiar, I.C.B.F. SENA, INURBE, CORVIVIENDA y otros.

- Promover la integración de equipos deportivos y culturales.

- Desarrollar conjuntamente con el jefe administrativo las políticas que en materia de administración del recurso humano se implanten.

- Orientar al trabajador y a su familia en la búsqueda de soluciones a los conflictos y problemas socio familiares.
- Responder y elaborar los informes solicitados por la gerencia.
- Promover el conocimiento de las políticas y programas de bienestar social dentro del personal de la empresa.
- Realizar visitas domiciliarias, hospitalarias e institucionales de apoyo, de estudio diagnóstico y tratamiento social.
- Diseñar un programa de incentivos y estímulos por año de servicio para los trabajadores.
- Mantener actualizado los requisitos y estadísticas sociales y su correcta imputación.
- Realizar la entrevista para la selección del personal.
- Efectuar entrevistas preliminares y análisis de antecedentes, laborales y practicar la entrevista de fondo a los candidatos a ingresar como fijos en la empresa.

- Programar los planes de capacitación para el personal de la planta.

2. Funciones del Jefe Administrativo.

- Trabajar intercoordinadamente con el jefe de la oficina del mejoramiento del clima empresarial en la planeación, organización, ejecución y control de los programas y proyectos.

3. Función de las Secretarías.

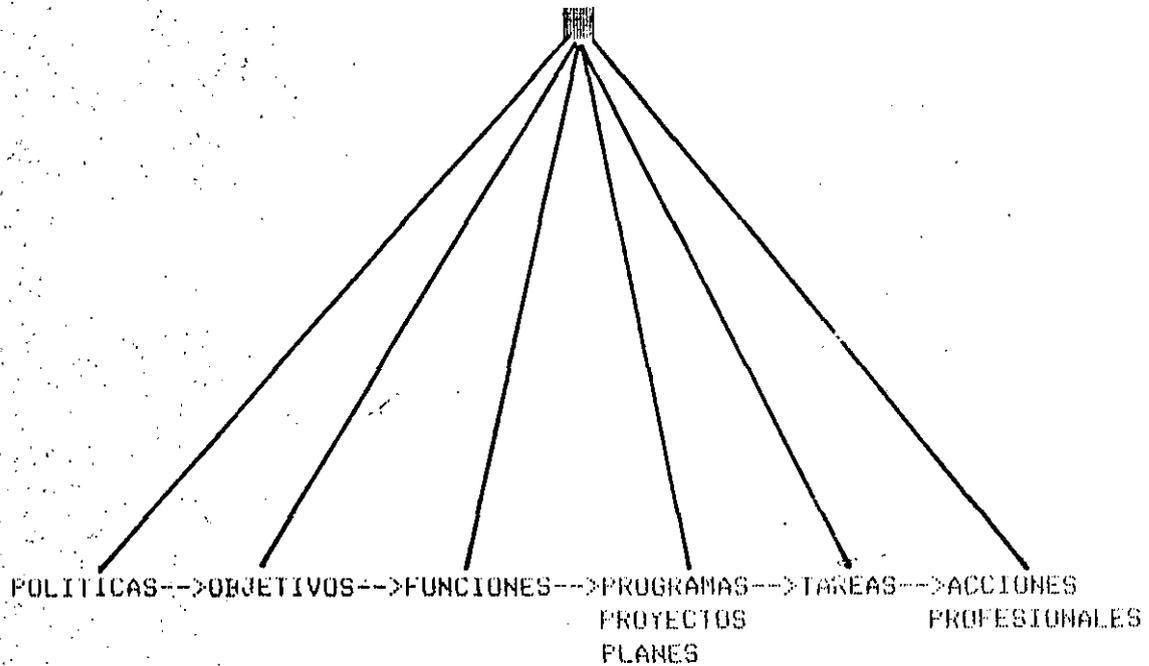
- Recibir, radicar y clasificar los documentos y correspondencias de la oficina.

- Elaborar transcripciones a máquina.

- Organizar y actualizar el archivo.

- Atender las llamadas telefónicas y dar las informaciones pertinentes de los programas que desarrolla la oficina.

4.7. CUADRO OPERATIVO DE LA INTERVENCION PROFESIONAL DEL TRABAJADOR SOCIAL.



4.8. RECURSO HUMANO DE LA OFICINA DE MEJORAMIENTO DEL CLIMA EMPRESARIAL.

- Jefatura de la oficina: un trabajador social
- Comité de higiene y seguridad: 4 personas.
- Comité de deporte: 3 personas.

4.8.1 Perfil del Trabajador Social

- Nombre del cargo: Jefe de Desarrollo Social
- Supervisor inmediato: Gerente de la planta
- Contactos personales: personal de producción, mantenimiento y personal administrativo.
- Educación: profesional de trabajo social, con conocimientos en administración del recurso humano y manejo de personal.
- Experiencia: un año en cargos similares
- Actitudes: inteligencia, don de mando, liderazgo, predisposición al cambio, manejo de las relaciones interpersonales y manejo del funcionamiento de la empresa.
- Niveles de responsabilidad: tiene una responsabilidad administrativa, económica y por información.

4.9 CONCERTACION INSTITUCIONAL

Las entidades que servirán de apoyo para el desarrollo de la propuesta son las siguientes:

- Industrias Román S.A.: apoyo logístico (salón de conferencia, video grabadora, televisor, retroproyector de acetatos y proyector de diapositivas).
- SENA: a través de la oficina de desarrollo empresarial

se coordinará la realización de cursos y talleres de capacitación.

- INURBE: prestará asesorías en cuanto a la tramitación de los subsidios de vivienda de interés social.

- Corvivienda: concertación en cuanto a los planes y programas de vivienda de interés social.

- I.S.S.: Asesoría con respecto a la conformación del comité de higiene y seguridad industrial.

- Grupo Gamma: capacitación del comité de higiene y seguridad industrial.

- I.C.B.F. y Comisaria De Familia: orientación psico-social y jurídica a los trabajadores y su familiares.

- C.O.F. (Centro de Orientación Familiar): realización de los cursos de capacitación a las esposas de los trabajadores.

- Fundación Corona, Fundación María Santo Domingo y Fundación Indufrial: Asesoría microempresarial.

- Liga de lucha contra el Cáncer y Profamilia: realización de charlas formativas:

- Comfenalco: Apoyo en los programas recreativos de los niños.

- Hotel Caribe: Coordinación de la fiesta de integración navideña y fiesta infantil navideña.

4.10. TIEMPO DE DURACION DEL PROYECTO.

El proyecto de crear un modelo socio administrativo: una propuesta de desarrollo organizacional en Inversiones Medellín S.A.; tendrá una duración total de 34 meses distribuidos así:

1. Venta de proyecto: Esta etapa se refiere al estudio, aprobación y ajuste del proyecto y tendrá una duración de 2 meses.

2. Implantación: Esta etapa tiene que ver con la ejecución del proyecto y tendrá una duración de 28 meses.

3. Evaluación: En esta etapa se evalúa todo el proceso

de ejecución de la propuesta y se estudia la factibilidad de continuar o implantar definitivamente el proyecto en la empresa. (duración 4 meses).

4.11. SEGUIMIENTO CONTROL Y EVALUACION.

1. En el primer periodo por estar en una etapa de adaptación, ajuste e implantación del proyecto el trabajador social realizará reuniones semanales con el comité de higiene y seguridad industrial y con el comité de deportes, esto con el fin de ir realizando los correctivos necesarios.

2. Para los semestre siguientes se realizará una reunión al mes con los comité y cada uno presentará al trabajador social un informe detallado de sus actividades, con su respectiva evaluación e indicando los facilitadores, los obstáculos y análisis de dicha actividad. También los comité deben presentar al trabajador social un informe semestral en el que se hace un resumen de todas las actividades del semestre y se realizará además una evaluación general de las mismas.

3. El trabajador social diseñará un formato de evaluación

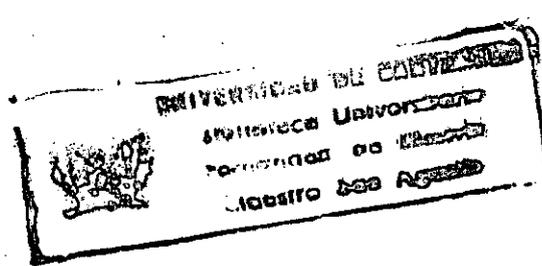
para cada uno de los programas que se realicen con el objetivo de tener una información fidedigna y objetiva (anexo modelo de formato).

4. Recopilar toda la documentación necesaria para el análisis y evaluación de informes correspondientes a la oficina de mejoramiento del clima empresarial.

5. El trabajador social enviará durante los primeros días del mes a la gerencia general y al jefe de recursos humanos informes pormenorizados tanto mensuales como semestrales de las actividades que la oficina de mejoramiento de clima laboral adelanta.

6. El trabajador social hará visitas a los puestos de trabajo para verificar si de alguna manera los programas implantados dan repuestas a las expectativas de cada trabajador.

7. El jefe de la oficina de mejoramiento del clima empresarial realizará reuniones semanales con el jefe administrativo con el propósito de dialogar y comentar aspectos específicos de la empresa, e igualmente dará sugerencias de como abordar determinadas situaciones.



167

152

8. El trabajador social mantendrá una permanente comunicación con los directivos y trabajadores de la empresa informando y recomendando a la gerencia las acciones a tomar para mantener un óptimo clima laboral.

9. Realización de dos visitas mínimas al Centro de Orientación Familiar para verificar si los cursos de capacitación, dirigidos a las esposas de los trabajadores se desarrollan satisfactoriamente.

10. Diligenciamiento de los registros sociales, formatos por medio de los cuales el trabajador social sistematiza sus intervenciones y con base en ellos plantea, evalúa y toma decisiones.

En este registro se indica el origen y causa que ocasionó la intervención.

11. Informe estadístico: es un listado que contiene los valores causados durante el mes por concepto de:

Auxilios pactados, auxilios y préstamos para formación profesional, préstamos por línea de crédito y calamidad doméstica, servicios de bienestar y desarrollo social, recreación y deportes.

Este informe estadístico igualmente será presentado al gerente general y al jefe de recursos humanos.

12. El trabajador social llevará un control de deducciones con el objeto de proporcionar a la administración de la planta una información actualizada sobre los niveles de endeudamiento interno del personal y sus principales causas con miras a una adecuada orientación del trabajador en la administración de sus ingresos.

13. Control de ausencias: este control se realizará con el fin de minimizar su incidencia sobre el desempeño individual y desarrollo personal.

Este control también se tendrá en cuenta para los permisos remunerados y no remunerados.

14. El gerente hará dos (2) visitas anuales a la planta con el propósito de tener un acercamiento más directo con los trabajadores.

4.13. RUBROS

<u>Detalle</u>	<u>V. Unidad</u>	<u>V. Total</u>
1. 50 Folletos con la historia de la Empresa.	300	150.000
2. Programas de Entrenamiento		793.000
- Entrenamiento en el Sitio de Trabajo.....	195.000	
- Entrenamiento Mandos Medios.....	280.000	
- Entrenamiento Especial.....	318.000	
3. Programas de Orientación Psico-Social		570.000
- 3 Talleres de Orientación Familiar... 90.000		
- Seminario Orientación Familiar.... 480.000		
4. Seguridad Industrial		350.000
- Capacitación Comité de Higiene.... 150.000		
- Semana de la Seguridad..... 200.000		
5. Seminario de Capacitación.....	200.000	200.000
6. Programa Auxilio Y préstamo Por Calamidades Domesticas.....	1'896.000	1'896.000
7. Préstamos para Vivienda.....	8'000.000	8'000.000
8. Visitas Domiciliarias.....	80.000	80.000
9. Programas de Auxilio y Préstamos Por Estudios Técnicos, Tecnolog. Y Universitarios.....	897.000	897.000

10.	Cursos de Capacitación para Esposas de los trabajadores....	23.000	345.000
11.	Programas Micro Empresarial....	285.000	285.000
12.	Exámenes Ocupacionales.....	520.000	520.000
13.	Vacaciones Recreativas.....	457.000	457.000
14.	Encuentro Familiar.....	315.000	315.000
15.	Comité de Deporte.....		620.000
-	Juegos Internos.....	380.000	
-	Juegos Infantiles.....	240.000	
16.	Dotación del Botiquin..... (C/2 Meses).	35.000	210.000
17.	Talleres Culturales.....	180.000	180.000
18.	Grupos Culturales.....	195.000	195.000
19.	Día del IMSA.....	300.000	300.000
20.	Celebración de Cumpleaños.....	10.000	120.000
21.	Trabajador del Trimestre.....	10.000	40.000
22.	Trabajador del Año.....	20.000	20.000
23.	Insignias.....	4.000	20.000
24.	Día de la Secretaria.....	85.000	170.000
25.	Buzón de Sugerencias.....	15.000	166.000
26.	Fiestas Infantiles Navideñas..	754.000	754.000
27.	Fiesta de Integración Navideñas.	3'283.000	3'283.000

\$ 20'936.000
=====

- Los rubros descritos anteriormente están sustentados en el presupuesto de Inversiones Medellín S.A., Para 1995.

- Cada programa tendrá un incremento anual del 26%, el cual es fijado por la misma empresa.

- Los programas de auxilios especiales no están contemplados en el presupuesto, pues se trata de auxilios pactados colectivamente.

4.14. INSUMOS

Recursos Humanos.	Sueldo Mensual	Sueldo Anual
Un trabajador Social	\$ 400.000	\$ 4.800.000

Recursos Fisicos.

- * Una Oficina
- * Un Salón de Conferencias

Recursos Materiales.

- * Un Escritorio.
- * Dos Sillas.
- * Un Archivador.

- * Un Papelógrafo.
- * Una Máquina de Escribir.
- * Una Engrapadora.
- * Un Sacagrapas.

<u>Detalle</u>	<u>Cantidad</u>	<u>V. Unidad</u>	<u>V. Total</u>
Carpetas.....	50	72	3.600
Papel Hond.....	3(Resma)	3.950	11.850
Cartulina.....	100	250	25.000
Papel Periódico.....	200	45	9.000
Marcadores.....	50	595	29.750
Resaltadores.....	50	690	34.500
Clips pequeños.....	3(Cajas)	140	700
Clips Mariposa.....	5(Cajas)	550	2.750
Corrector Liquido.....	10	690	6.900
Borrador.....	50	190	9.500
Lapices.....	100	120	12.000
Ganchos Legajadores...	5(Cajas)	920	4.600
Chinchas.....	25(Cajas)	170	4.250
Cinta Pegante.....	3	810	2.430
Boligrafos.....	20	195	3.900
Colbon.....	5	1.160	5.800
Pegante en Barra.....	10	1.100	11.000
Papelera Piso.....	1	4.845	4.845

Papelera Doble.....	1	8.835	8.835
Corrector Unix.....	10	450	4.500

TOTAL			\$ 192.470
			=====

Nota: Los insumos que tienen asterisco existen dentro de la empresa, por tanto servirán de apoyo a la oficina de mejoramiento de clima empresarial.

BIBLIOGRAFIA

1. ARMSTRONG MICHAEL. Gerencia de Recursos Humanos: Integrando el Personal y la Empresa. Editorial Legis. 1991.
2. CHIAVENATO INDALBERTO. Introducción a la Teoría General de la Administración. Editorial. MC.Graw Hill. Bogotá. 1981.
3. CHIAVENATO IDALBERTO. Administración de Recursos Humanos Editorial. MC. Graw Hill. Bogotá. 1988.
4. DAVIS Y NEWSTROM. El Comportamiento Humano en el Trabajo: Comportamiento Organizacional. Editorial. MC. Graw Hill. 7a Edición de Bogotá. 1988.
5. MANUAL DE BIENESTAR SOCIAL. Departamento Administrativo del Servicio Civil.

6. YODER DALE. Manejo de Personal y Relaciones Industriales. Editorial Cecsá. 7a Edición México 1981.

7. WARREN G. BENNIS. Desarrollo Organizacional: Su Naturaleza y sus Perspectivas. Editorial. Fondo Educativo Interamericano. México. 1974.

8. WENDELL L. FRENCH. Administración de Personal: Desarrollo de Recursos Humanos. Editorial. Limosa. México 1986.

9. WILLIAM B. WERTHER, KEIT DAVIS. Administración de Personal y Recursos Humanos: Editorial. MC. Graw Hill 2a Edición. México 1974.

177

**DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL
INVERSIONES MEDELLIN, PLASTICOS CARTAGENA**

**PRESENTADO A: ALVARO I. JIMENEZ MARTELO
JEFE ADMINISTRADOR**

**PRESENTADO POR: PIEDAD VILLAREAL R.
ESTUDIANTE EN PRACTICA
VII SEMESTRE TRABAJO SOCIAL**

**UNIVERSIDAD DE CARTAGENA
JUNIO 17 DE 1993**

TABLA DE CONTENIDO

	Pág
DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL	1
OBJETIVOS	1
OBJETIVO GENERAL	1
OBJETIVOS ESPECIFICOS	1
1. FUENTES DE INFORMACION PARA EL DIAGNOSTICO	3
2. ETAPAS DEL DIAGNOSTICO	4
2.1 DETERMINACION DEL AREA FISICO-SOCIAL	5
2.1.1. Area por Caracterizar	5
2.2 RECOLECCION DE DATOS	7
2.2.1. Observación por Participación	7
2.2.2. Conversación Generadora de Intuición	7
2.2.3. La Entrevista	8
2.2.4. El Cuestionario	8
2.3 ANALISIS DE LA INFORMACION	9
3. CLIMA ORGANIZACIONAL	14
3.1 ATMOSFERA	14
3.2 ESQUEMAS DE COMUNICACION	15
3.3 PARTICIPACION	16
3.4 IDENTIDAD	17
4. SUGERENCIAS	18
5. METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO	20

Resolución de problemas de los alumnos...

DIAGNOSTICO ORGANIZACIONAL

El Diagnostico Organizacional, es una actividad de trabajo que permite identificar y priorizar la dinámica social existente en una determinada empresa; los problemas sociales que estan afectando el rendimiento de los trabajadores causados por factores motivacionales y de identificación hacia el trabajo realizado; identifica además los recursos físicos, económicos y humanos existentes en la Empresa que permiten afrontar la problemática y los limitantes de Orden físico, económico, financiero y humano.

OBJETIVOS.

OBJETIVO GENERAL

- Describir el área socio - laboral de INVERSIONES MEDELLIN S.A. a un nivel de detalle que permite planificar las alternativas sociales y económicas apropiadas para generar una acción transformadora en la Empres.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Aportar los elementos fundamentales y suficientes que expliquen la realidad de INVERSIONES MEDELLIN, para poder programar una acción transformadora.
- Establecer una captación, comprensiva y altamente repartida de las problemáticas de la Empresa, entre sus miembros y tras esta captación determinar si los cambios son deseables o no.
- Conocer cuales son las problemáticas prioritarias en materia de necesidades humanas presente en los Trabajadores de INVERSIONES MEDELLIN S.A.

- Conocer que tipos de procesos sociales se generan en la Empresa y cuales hay necesidad de reforzar o reorientar.
- Comprender hasta que grado la Empresa le da respuesta a las necesidades de sus trabajadores y con que recursos cuenta para ello.
- Determinar hasta que punto el clima laboral y el modelo de comportamiento organizacional existente influyen en la motivación y satisfacción en el desempeño del Trabajador

1. FUENTES DE INFORMACION PARA EL DIAGNOSTICO.

Dependiendo de la precisión con que se quieran conocer los problemas sociales existentes en una Organización se utiliza ya sea el diagnóstico de fuentes primarias en este caso específico se trabajo única y exclusivamente con el diagnóstico de fuentes primarias o de campo, el cual se realizó involucrando al operario directamente para que participara y precisara todos aquellos aspectos que limitan su producción, motivación, relaciones interpersonales etc, de tal manera de que se comprometiera y entendiera los procesos de búsqueda de soluciones a sus necesidades.

La tendencia hoy en día es que los mismos trabajadores descubran sus problemas y participen en la solución de los mismos, a esta se le denomina diagnóstico participativo.

2. ETAPAS DEL DIAGNOSTICO

- 2.1 Determinación del área físico social y número de trabajadores
- 2.2 Recolección de datos
- 2.3 Analisis de los datos

Antes de empezar a hablar de cada una de las etapas del diagnóstico es importante aclarar que para la realización de este diagnóstico se utilizaron dos tipos de investigación, el estudio explorativo y el estudio descriptivo.

El estudio explorativo permitió identificar los comportamientos o actitudes del personal tanto obrero como administrativo, además permitió enmarcar la problemática existente en la Empresa en función de sus componentes reales y del campo de conocimientos del cual forma parte, como la comunicación, la relación de ayuda, el proceso de influencia etc.

El Diagnostico dado sobre las relaciones de trabajo y problemáticas de los empleados a nivel personal, familiar y laboral hizo necesaria la identificación de todas las dimensiones que abarcan esos procesos para los miembros de la organización

El estudio explorativo se trata de una condición previa a un diagnóstico serio y pertinente y sirvió además para verificar la factibilidad de la investigación en el medio natural. Antes de emprender el diagnóstico organizacional hubo que asegurarse mediante el ejercicio mismo de la investigación exploratoria de la receptividad de un cuestionario por parte de los trabajadores. Por factibilidad se pudo entender la receptividad de los futuros entrevistados, la colaboración asegurada, la durabilidad requerida, los costos anticipados etc.

En toda investigación "Sobre medida" en el medio organizacional, la

fase exploratoria constituye una condición Sine qua non del desarrollo de los instrumentos de trabajo que serviran para evaluar y/o medir los componentes del problema.

En cuanto a la investigación descriptiva esta tiende a captar y evaluar el estado de los diferentes componentes de la empresa bajo observación y constituye el diagnostico organizacional propiamente dicho.

2.1. DETERMINACION DEL AREA FISICO - SOCIAL

2.1.1. Area por Caracterizar.

Area: INVERSIONES MEDELLIN S.A. Sucursal Cartagena.

Ubicación: Patios de Industrias Róman.

Población: 20 Trabajadores, Un Almacenista, Un Auxiliar de Contabilidad, Una Secretaria Auxiliar de Gerencia, y Un Jefe Administrativo.

Producto que elabora: Vasos y tableros plásticos.

cobertura: Su clientela Nº 1 es Industrias Róman, pero también vende vasos a: Kokorico, Supermercado Magali Paris, Hotel Caribe, Hotel Hilton, Hotel Las Velas, Sandwiches Cubanos, Cines La Matuna, Cines Capitol, Inversiones Cineco, Almacen Fuller, Hotel Decameron, además distribuye vasos en la ciudad de Barranquilla y Santa Marta.

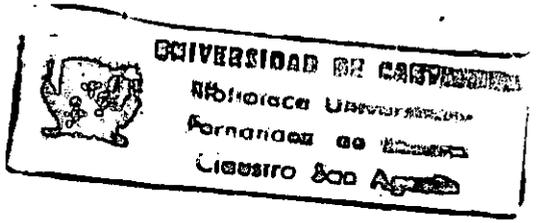
Fecha en que nacio: 1983

INVERSIONES MEDELLIN S.A. tiene su sede principal en Santa Fe de Bogotá D.C. y una sucursal en Cartagena y es en esta última donde se circunscribe todo el diagnostico.

Reseña Histórica:

A nivel nacional la Empresa nació por diferentes razones:

- a) Porque INDEGA necesitaba principalmente soporte en canastas plasticas y en segundo plano de vasos y de esta forma reducir



los costos para la empresa.

- b) Porque cuando se introdujeron los dispensadores en Colombia, la demanda de vasos plasticos fue grande y la empresa tenía que invertir grandes sumas de dinero para comprar dichos vasos por tal razón se pensó en la creación de una fábrica de plasticos que surtiera princialmente a INDEGA, pero también tuviera otros clientes.
- c) Nació de la necesidad de que el cliente consuma la gaseosa de una forma higienica, y de esta forma se vende tanto el producto como la propaganda.

A nivel de Cartagena nació porque:

- a) INVERSIONES MEDELLIN S.A., planta de Bogotá no daba abasto para todo el mercado.
- b) Cartagena era un buen lugar para comercializar el producto y para poder surtir las embotelladoras de la Costa Atlántica.

Como se expuso al iniciar este aparte, INVERSIONES MEDELLIN S.A., es una empresa compuesta por 24 trabajadores, incluyendo tanto obrero como administrativos; por ser una empresa tan pequeña el eje operativo en torno al cual gira este diagnostico, cubre a toda su población.

La Empresa tiene escasos 10 años de haber sido creada (1983), por tanto sus trabajadores también son muy jóvenes y sus edades oscilan entre 28 y 36 años de edad.

En cuanto a su procedencia el 65% proviene de Cartagena, el 5% de Barranquilla, otro 5% de Valledupar y el 25% restante proviene de municipios aledaños a Cartagena como Arjona, Turbaco y Marialabaja entre otros.

Con respecto a su estado civil: el 75% son casados, el 15% son solteros y el 10% viven en unión libre.

Su nivel educativo en términos generales es muy bueno pues el 80%

ha terminado el bachillerato, y de este 80% el 70% ha hecho estudios técnicos o tecnológicos principalmente en el SENA o en el Instituto Tecnológico de Comfenalco.

El 20% restante no han culminado la secundaria, pero la mitad de ellos también han hecho estudios técnicos en el SENA.

Dentro de los pasatiempos que tienen los trabajadores predomina el hacer deporte que en orden de importancia son: Jugar futbol, Sofbol, Tejo y Microfutbol.

además tienen mucha inclinación hacia la lectura, el estudio, ver televisión y escuchar música.

2.2 RECOLECCION DE DATOS

Técnicas para recolectar información - fuente primaria.
Por ser este diagnostico de fuentes primarias o de campo las técnicas para recolectar información son obviamente fuentes primarias.

2.2.1. Observación por Participación:

Un Investigador hace observación por participación cuando se consagra a la observación directa dentro de la Empresa, cuando pone su atención en los comportamientos de los trabajadores, cuando se implica personalmente en la situación a observar.

Esta forma de recolectar los hechos se utilizó en los primeros contactos entre el Trabajador Social y la Organización.

2.2.2. Conversaciones generadoras de intuición:

Este método introdujo a la vez hipótesis sobre la naturaleza del problema que se quería investigar y sobre la manera de investigar. Por medio de estas técnicas fue posible obtener los siguientes resultados.

- Informar a los trabajadores sobre el proposito de la práctica de Trabajo social y del diagnostico organizacional.
- Establecer una relación entre los trabajadores y la estudiante en

práctica de Trabajo Social.

- Familiarizarse con el lenguaje, conceptos e ideas de los trabajadores de Inversiones Medellín.
- Identificar a las personas claves que serian más útiles para satisfacer los objetivos del diagnostico.

2.2.3. La Entrevista:

La realización de la entrevista se basó en el postulado de que en la empresa no había más que una debil parte de conocimientos y de experiencias que habían sido consignadas por escrito; la entrevistas sobre hechos de experiencias tendió exactamente a interrogar a los trabajadores que dentro de su medio se tienen como personas experimentadas, informada y capaces de analizar. Dado que el objetivo de la encuesta sobre hechos de experiencias es recolectar el máximo de información sobre el problema que preocupa y del cual se ignora la conformación exacta, fué común el empleo de la entrevista no estructurada para poder explorar sin restricciones los caminos que surgen dentro de la entrevista.

La entrevista se realizó en forma individual lo cual permitió poner más esmero en la formulación de la pregunta, en la verificación, en la comprensión de estos por parte del que responde, así como la profundización por parte del entrevistado.

2.2.4. El Cuestionario:

- El desarrollo del cuestionario se realizó en 5 etapas:
 - Determinación de la información necesaria.
 - Determinación del tipo de pregunta: Se utilizaron mezcla de preguntas abiertas, de selección multiple y de si o no.
 - Redacción de las preguntas: La conversaci3n informal proporcionó muchos datos útiles para el diseño de las preguntas del cuestionario.
 - Determinación de la secuencia de las preguntas: Las pregunta faciles y las respuestas simple y directa se colocaron ante de aquellas más complicadas y más difíciles.

- Determinación de la extensión y presentación del cuestionario: El cuestionario constó de 45 preguntas, las cuales se respondían aproximadamente en 30 minutos. Además para la mejor comprensión, el cuestionario se dividió en 3 capítulos; el primero tuvo que ver con los aspectos Laborales, el segundo con los aspectos de Capacitación y el tercero con los aspectos de Bienestar Social (Ver cuestionario Anexo).

2.3. ANALISIS DE LA INFORMACION RECOPIADA.

La estructura orgánica de INVERSIONES MEDELLIN S.A., Fábrica de plásticos de Cartagena es bastante plana y lineal (Ver Anexo #1), por tanto la responsabilidad de la Administración de Recurso Humano corresponde al ejecutivo de línea, que en este caso específico es el Jefe Administrativo.

Parr. ser la responsabilidad de un Jefe, de gran embergadura se hace necesario que éste, conozca algo sobre Recursos Humanos aunque realmente no tenga condiciones de conocerlos profundamente. Pero lo que debe conocer es de enorme y vital importancia.

Si el trabajo de la Administración, es planear, organizar, comandar, coordinar y controlar, entonces la Empresa necesita saber exactamente a donde desea que sus esfuerzos conduzcan a la Organización. Ese trabajo necesita tener una estrategia cualquiera que sea su complejidad o simplicidad. El plan subconciente que está en la cabeza de un Jefe, no es suficiente, por el contrario debe ser comprendido y entendido por sus subordinados directos e inmediatos, que puedan actuar inadvertidamente sin intención de oponerse al plan.

- Para la realización de este diagnostico se emplearon varias técnicas de recolección de información como se expuso en el capítulo anterior, pero fue la encuesta o cuestionario aplicado a 20 trabajadores de la Empresa la que proporcionó gran parte de los datos aquí compilados.

Objetivos de la Encuesta:

- Conocer las necesidades de los trabajadores a nivel personal, laboral y familiar.

- Conocer los programas que ellos sugieren podrían realizarse en la Empresa a nivel de Bienestar Social.

Estadísticamente los resultados de la encuesta fueron los siguientes:

- El 55% de los trabajadores conoce aspectos muy vagos del porque fue creada Inversiones Medellin.
 EL 25% no tienen ni la menor idea de como nació la Empresa y el 20% restante tiene unos conocimientos muy generales sobre la historia de su Empresa; pero el desconocimiento que tienen los trabajadores sobre la historia de su Empresa, no es gratuito, pues el 55% de ellos manifestó no haber recibido ningun tipo de inducción al ingresar a la Empresa, el 30% recibio solo inducción sobre su puesto de trabajo por parte del Jefe Administrativo, el 10% también recibio inducción sobre su puesto de trabajo por parte del Jefe de Turno, igualmente el 5% restante recibio una inducción por parte de sus compañeros de trabajo.

Como se nota claramente ninguno de los trabajadores ha recibido una inducción suficientemente clara de la Empresa que le permita conocer a ciencia cierta cuales son los objetivos, políticas, planes e historia de la Entidad para la cual trabajan y por tanto es difícil determinar si estan identificados con los objetivos de la misma, pues no los conocen. La Inducción en una Empresa es un elemento de vital importancia, porque le permite de entrada, al trabajador saber para que tipo de organización va a prestar sus servicios y si los objetivos y planes organizacionales, son opuestos o congruentes con sus objetivos a nivel personal.

Los procesos de inducción y reinducción facilitan además el desarrollo del sentido de pertenencia y de identificación del empleado con la Empresa mediante el conocimiento de políticas, objetivos y funciones institucionales como también las funciones específicas del cargo a desempeñar, los deberes, los derechos y los beneficios a los que tiene derecho.

En cuanto a la historia de la Empresa se hace necesario recuperarla críticamente, este es un aspecto muy importante porque les permite

a sus trabajadores comprender su situación actual. La recuperación histórica es una fuente de conocimientos donde se pueden recoger las experiencias positivas y negativas que permitan avanzar con mayor seguridad hacia el futuro. El conocimiento de la historia de la Empresa ayuda a comprender el presente, a conocer las causas que han ocasionado la situación que se vive identificando lo que se debe cambiar.

- El 65% de los empleados entraron a la empresa por recomendación, el 30% solicitó empleo directamente y el 5% por medio de anuncio.

En este aparte se puede observar que los procesos de selección del personal no son los más adecuados, pues el mayor porcentaje de los trabajadores ingresa a la empresa por recomendación por tal razón se hace necesario establecer un perfil del trabajador para cada cargo. Y este problema en la selección del personal existe desde inicios de INVERSIONES MEDELLIN S.A.

- El 75% entraron como personal suministrado y el 15% como personal fijo. De todos estos trabajadores el 90% ingresó como operario rotativo y el 10% como maquinista.
- El 80% de los encuestados no recibe ingresos diferente a su sueldo mensual y el 20% restante recibe algún tipo de entrada económica. 19 de los veinte (20) encuestados contestaron tener buenas relaciones interpersonales con sus compañeros.
- En cuanto a las relaciones interpersonales con el personal Administrativo el 75% consideró que son buenas, el 20% considera que son regulares y el 5% opina que son malas.
- El ambiente de trabajo entre compañeros opina el 75% que es de buena comunicación y colaboración y el 25% considera que es de poca comunicación y colaboración.
- Existe un grupo de trabajadores que esperan de la empresa estabilidad laboral, bienestar social y mejoramiento de la comunicación; otro grupo espera que la empresa crezca para poder tener mayor oportunidad de ascenso, y finalmente hay un grupo

que espera que en cualquier momento lo despidan, pues la empresa no promete nada.

- El 95% de los encuestados necesita capacitación de entrenamiento en su cargo, pues ésta es la única justificación que tiene la empresa para exigir calidad en el trabajo.
- Cuando existen inquietudes o problemáticas de tipo personal o familiar el 55% de los empleados se lo reserva pues consideran que dentro de la empresa no hay una persona capacitada para orientarlos, el 20% se lo comunica a sus compañeras, el 15% se lo comunica al Jefe Administrativo y el 5% se lo comunica a sus compañeros de trabajo.
- Dentro de los programas de Bienestar Social que sugieren podrían realizarse dentro de la Empresa esta:
 1. Programas de capacitación de entrenamiento en el cargo.
 2. Programas de Salud Ocupacional, especialmente de Higiene y de Seguridad Industrial.
 3. Programas de adquisición de vivienda.
 4. Programas de capacitación a las esposas de los trabajadores.
 5. Programas de Integración.
- Con respecto a la problemática de vivienda sólo el 50% le ha dado solución, el otro 50% está en espera de recibir ayuda por parte de la empresa.
- La actividad deportiva en la empresa está supe ditada, a los juegos internos que realiza INDUROMAN y en este aspecto hay que prestar especial atención, pues Inversiones Medellín debe fomentar directamente entre sus empleados el deporte, para ello se hace necesario organizar un equipo en cualquier modalidad deportiva y programar los campeonatos internos, de esta forma se refuerza el sentido de pertenencia de los empleados, la amistad y el compañerismo.
- El 90% de los empleados no pertenecen a ningún grupo cultural y aluden a este hecho de que el estudio, el trabajo y otro tipo de actividades les quitan demasiado tiempo.

- El 90% de los encuestados estan de acuerdo enque se dicten talleres destinados al mejoramiento de relaciones de parja y el 60% también desean que se les dicten talleres sobre el manejo de los ingresos familiares.

- Las limitaciones que los empleados creen que tienen para llevar a cabo programas de Bienestar Social son en orden de importancia:
 1. Falta de una unidad de Bienestar Social debidamente organizada.
 2. Falta de personal.
 3. No existencia de presupuesto.
 4. Falta de apoyo Institucional.

3. CLIMA ORGANIZACIONAL

3.1. ATMOSFERA

La atmosfera de una organización es la disposición de ánimo, tono o sentimiento que está difundido en la empresa.

Para comenazar, el ambiente físico real en que actuan los miembros de una organización es importante para ayudar a determinar la atmosfera de la empresa. La iluminación, la ventilación y aún la falta de atractivo o la claridad del sitio de trabajo pueden ser factores que contribuyan a la atmosfera empresarial.

Cuando los individuos se encuentran y trabajan juntos ya no se comportan sólo como unidades individuales, sino que responden como un todo colectivo a la atmosfera empresarial prevaleciente.

En las empresas donde la atmosfera es cálida, permisiva, democrática, parece haber mayor activación para trabajar y mayor satisfacción y los trabajadores son más productivos. Parece haber menos descontentos, menos frustración y menos agresión. Hay más compañerismo, cordialidad, cooperación y "sentimiento de nosotros". Tambien parece haber más pensamiento individual, más facultad creadora y mejor motivación. La participación en la toma de desiciones en esta atmosfera democrática y permisiva parece facilitar el desarrollo de las motivaciones individuales que sirvan para aumentar la productividad y la moral de los trabajadores.

La atmósfera en Inversiones Medellín es de temor o de sospecha; temor de ser puesto en ridiculo de que se burlen o de ser rechazado. Puede haber un sentimiento de sospecha en el sentido que la gente sospeche entre sí, de sus motivos o de su buena voluntad para decir verdaderamente lo que piensan.

La atmosfera también puede ser de apatía : no existe vida ni vitalidad, todos esperan que otro haga o diga algo. También hay momentos en que la atmosfera es autoritaria en donde la responsabilidad reside en la autoridad. Se supone que la autoridad sabe mejor que es lo que el grupo debería creer o hacer. La conducta de los integrantes de la Empresa está dirigida hacia los objetivos predeterminados por la autoridad.

Subyacentes a la obtención de un sentimiento calido, amistoso y permisivo existen ciertas consideraciones fundamentales que todos los integrantes de la Empresa deben tener en cuenta.

Debe haber una creencia básica en el valor del trabajador, una sincera creencia en la dignidad del hombre y un respeto honesto para los puntos de vista de cada hombre, junto con esta creencia básica los miembros de una empresa deberán desarrollar una sensibilidad social hacia la empresa y hacia sus integrantes. Esta sensibilidad social deberá permitir a los integrantes de la Empresa determinar y responder a las preocupaciones, deseos y necesidades del grupo. La capacidad de ver más allá de las necesidades de uno, hasta el alcance más amplio de las necesidades de otros bien puede ser el paso para establecer una atmosfera empresarial permisiva.

3.2 ESQUEMAS DE COMUNICACION .

La comunicación es un proceso mediante el cual transmitimos ideas, sentimientos o creencias a otros. Por este medio aprendemos a conocer personas, compartir experiencias, ideas, sentimientos y creencias. Por consiguiente definimos, diagnosticamos y resolvemos nuestros problemas.

Muchos problemas en Inversiones Medellin resulta de la incapacidad de los Jefes o de los trabajadores de la empresa para comunicarse con sus compañeros. Se quieren decir una cosa, pero tal vez digan otra totalmente distinta. Los trabajadores suponen erradamente que todos se comprenden o que comprenden sus puntos de vista. Las mismas palabras pueden denotar cosas distintas a personas diferentes. Una leve inflexión o acentuación puede ser interpretada

por otros de una manera muy diferente a la que se pretendía.

En términos generales la comunicación en Inversiones Medellín es bastante deficiente y solo se da en un sentido (comunicación unilateral), esto significa que no existe un puente que funcione correctamente y que comunique a los trabajadores con el Jefe Administrador. Supuestamente este puente son los Jefes de Turno pero generalmente se quedan con el mensaje por tal razón tanto la comunicación ascendente como descendente están provistas de muchas barreras.

Otro problema gravísimo que se presenta es lo que popularmente llamamos "chisme"; los trabajadores de Inversiones Medellín tienen la habilidad impresionante para hacer de algo tan sencillo todo un acontecimiento. Hay que hablar con ellos con mucha delicadeza y cuidado, porque la mínima inflexión o palabra mal acentuada puede ser motivo de un nuevo "chisme".

Los grupos que son más productivos tienen establecida una red de comunicaciones más adecuada que aquellos que son menos productivos. Hay mayor participación del grupo, productividad y satisfacción, cuando los integrantes sienten que tienen el derecho de intervenir en las discusiones y donde se proveen los medios para concesiones mutuas adecuadas entre los jefes y los trabajadores.

Los jefes fructuosos a menudo logran sus resultados prestando atención no solo a los miembros como individuos, sino, a las relaciones, interacciones y comunicaciones dentro de la Empresa.

3.3. PARTICIPACION

En cuanto a la participación podemos decir que es buena partiendo del hecho que cuando la Empresa organiza actividades de tipo formal (conferencias, seminarios etc.) el 70% de los trabajadores participa activamente, el 15% como observador y el 10% por obligación. Así mismo cuando se organizan programas de integración o recreativas el 75% de los empleados participan activamente, el 10% como observador y el 5% por obligación.

La asistencia a las anteriores actividades es frecuente para un 70%

de los trabajadores, es esporadica para un 25% y es nula para un 5%.

Además encontramos que el 65% de los trabajadores participan de los juegos internos de INDUROMAN e INVERSIONES MEDELLIN, en las modalidades de sofbol, tejo, voleibol y microfutbol entre otras.

Hay que dejar bien claro que la participación de los trabajadores de INVERSIONES MEDELLIN es buena cuando se trata de actividades organizadas por otros; pero dentro de su organización interna no existe ningún grupo cultural, comité deportivo, comité de higiene y seguridad o cualquier clase de grupo que trabaje por el bien de ellos y de la empresa; en este sentido la participación es nula y todos esperan que otros hagan o digan.

3.4. IDENTIDAD

Aunque el 100% de los encuestados dijeron estar totalmente identificados con su cargo y con la empresa, las actitudes y la forma como se expresan de la misma demuestran que los niveles de identidad son más bien bajos. Constantemente los trabajadores hablan mal de su empresa, de sus compañeros y de sus directivos; a menudo comparan a Inversiones Medellin con otras empresas; nunca estan satisfechos con los beneficios que ofrece la empresa; colaboran parcialmente en el mantenimiento del buen estado de las instalaciones de la empresa. es decir que ellos colaboran cuando estan bajo alguna presión, pero cuando se requiere una colaboración espontanea esta no se da.

Los tabajadores de Inversiones Medellín son muy conflictivos, problemáticos y creen que merecen las cosas solo por que las exigen y no comprenden que en la solución de sus necesidades debe haber un comprometimiento serio por parte de ellos.

Los problemas que existen en Inversiones Medellín son estructurales y complejos y hay que manejarlos con mucho tacto para no herir a las partes implicadas.

4. SUGERENCIAS

Para poder dar respuesta al diagnóstico se hace necesario realizar una serie de acciones que bien pueden ser ejecutadas en este período con la ayuda de la estudiante en práctica de Trabajo Social o que pueden quedar a manera de propuesta.

1. Programa de Reinducción: Este programa lo está organizando la Trabajadora social de la Empresa, Sonia Quintero, y cuando lo implemente en Bogotá enviará un paquete completo con todas las instrucciones para que se monte acá en plásticos Cartagena.
2. Recuperación crítica de la Historia de la Empresa: Dentro del diagnóstico ya se incluye gran parte de lo que los trabajadores más antiguos conocen de la empresa y en el programa de reinducción se incluye también parte de la historia.
3. Realizar un perfil para cada cargo: Esto significa definir cuales son los requisitos para cada trabajo se evitara improvisaciones a la hora de seleccionar el personal.
4. Un programa de Capacitación continua de entrenamiento en el cargo; dirigido principalmente a los Extrusores, Termoformadores e Impresores.
5. Reactivar el comité de higiene y seguridad.
6. Programas de Motivación personal.
7. Programas de formación a las esposas de los trabajadores.
 - a) Charlas sobre planificación familiar y enfermedades transmitidas sexualmente.
 - b) Charlas sobre generalidades del cancer y cancer uterino.

Estas actividades además de Formar, Integran a las esposas de los trabajadores entre sí y con la Empresa.

- 8 Programa de formación para los trabajadores.
 - a) Clínica para el hombre.
 - b) Enfermedades de transmisión sexual.

- 9 Programas de formación conjunta esposas y trabajadores.
 - a) Charla sobre mejoramiento de las relaciones de pareja.
 - b) Charla sobre manejo del presupuesto familiar.

10. Programa de vacaciones creativas con los hijos de los trabajadores.

11. Visitas domiciliarias para saber en que condiciones viven los empleados.

12. Programa de capacitación a las esposas de los trabajadores en el C.O.F.(Centro de Orientación Familiar).

13. Programa de incentivos
 - a) Celebración de cumpleaños el último viernes de cada mes.
 - b) Mejor trabajador del mes.
 - c) Insignia por año de servicio.

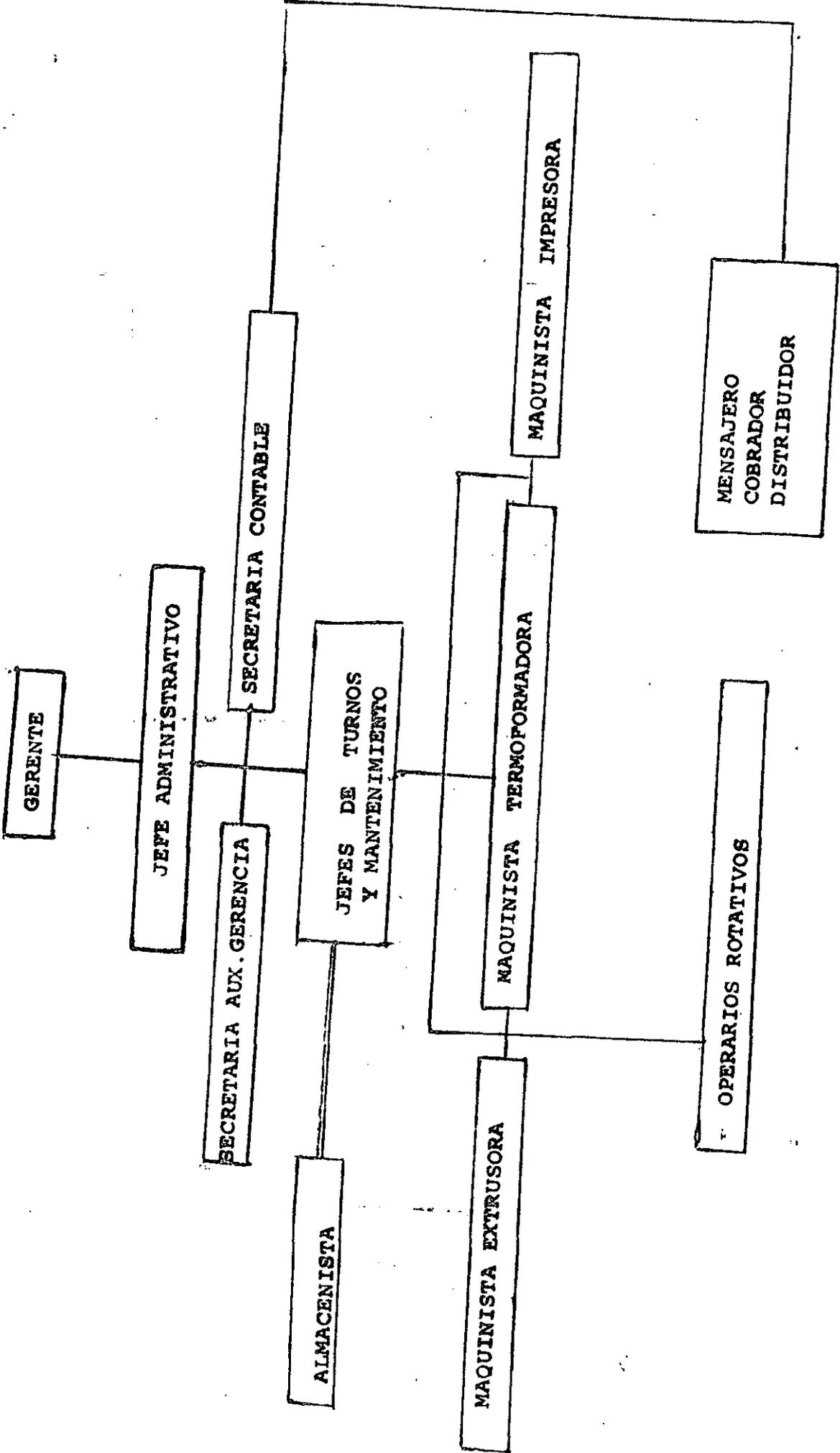
5. METODOLOGIA DEL DIAGNOSTICO

En este diagnóstico la participación es entendida como un proceso de autodesarrollo, encaminado a cambiar situaciones para el mejoramiento individual y colectivo y está fundamentado en que el empleado es poseedor en mayor o menor grado de un interés por los asuntos del grupo al que pertenece y que considere la satisfacción de sus necesidades como una responsabilidad propia y no solamente de la entidad donde presta sus servicios; como un esfuerzo compartido en ^{donde} todas las acciones deberán ser producto de las decisiones que se inicien en él y que encuentren respaldo en los niveles superiores. En consecuencia el empleado deberá involucrarse de manera activa, sostenida, organizada, deliberada y responsable desde el reconocimiento de sus propias necesidades, hasta la búsqueda de los medios más adecuados para satisfacerlas.

ANEXOS

9.00

ORGANIGRAMA CARTAGENA



INVERSIONES MEDELLIN S.A.
NECESIDADES DE LOS TRABAJADORES A NIVEL PERSONAL,
LABORAL Y FAMILIAR.

FECHA _____

I. ASPECTOS LABORALES

1. Sabe usted como y porque nació Inversiones Medellin S.A.
SI _____ NO _____
COMENTE _____

2. Quien le sugirió solicitar empleo en esta empresa:
a) Solicitud directa
b) Agencia de empleo
c) Anuncio
d) Recomendación
3. Cuando ingresó a la empresa en que cargo se desempeñaba _____
4. Mencione los diferentes cargos por los que ha pasado dentro de la empresa _____

5. Usted ingresó a la empresa como:
a) Personal suministrado
b) Personal fijo
6. Recibe otro tipo de ingreso diferente al sueldo mensual
SI _____ NO _____
7. Por que concepto _____

8. Como son sus relaciones interpersonales con sus compañeros:
a) Buenas
b) Regulares
c) Malas

- 9. En terminos generales las relaciones con el personal administrativo son:
 - a) Buenas
 - b) Regulares
 - c) Malas

- 10. Considera que entre sus compañeros el ambiente de trabajo es de:
 - a) Buena comunicación y colaboración
 - b) Poca comunicación y colaboración
 - c) Mala comunicación y colaboración

- 11. Usted viene a su trabajo por:
 - a) Unicamente por ganar dinero
 - b) Por que, la empresa le ofrece una estabilidad laboral
 - c) Porque encuentra un espacio agradable de socialización
 - d) Porque encuentra una oportunidad de desarrollo personal.

- 12. Cuando tiene alguna inquietud de tipo laboral usted:
 - a) Se la reserva
 - b) Se lo comenta a su compañero de trabajo
 - c) Se lo comunica a su jefe inmediato
 - d) Se lo comunica al jefe administrativo

II. ASPECTOS DE CAPACITACION

- 13. Al ingresar a la empresa recibí algun tipo de inducción sobre la misma:
SI _____ NO _____

- 14. EN caso afirmativo quien le dió la inducción
 - a) Jefe administrativo
 - b) Secretarias
 - c) Jefe de turno
 - d) Compañeros

- 15. Se siente identificado con el cargo que ocupa
SI _____ NO _____

- 16. Que espera usted de la empresa _____

- 17. Considera Ud, que para el mejor desempeño en su puesto de trabajo se requiere de capacitación
 SI _____ NO _____
- 18. En caso afirmativo señale el tipo de capacitación
 - a) Inductiva
 - b) Entrenamiento en su cargo
 - c) otros estudios especializados
- 19. Cuando la empresa organiza actividades de tipo formal (conferencias, seminarios etc.) Ud, participa:
 - a) Activamente
 - b) Como observador
 - c) Por obligación
- 20. Cuando la empresa organiza actividades de tipo informal, Ud participa:
 - a) Activamente
 - b) Como observador
 - c) Por obligación
- 21. La asistencia a las anteriores actividades es:
 - a) Frecuente
 - b) Esporadica
 - c) Nula

III. ASPECTOS DE BIENESTAR SOCIAL

- 22. Cuando tiene alguna inquietud ó problematico de tipo personal y/o familiar a quien se lo comunica:
 - a) Compañeros de trabajo
 - b) Jefe de turno
 - c) Jefe administrativo
 - d) Se lo reserva
- 23. Que tipo de programas sugiere podrian realizarse dentro de la empresa _____

- 24. Posee Ud vivienda:
 - SI _____ NO _____
- 25. En caso positivo cómo la adquirió:
 - a) Recursos propios
 - b) Prestamos
 - c) Otros
- 26. En caso negativo que tramites ha adelantado para la adquisición de su vivienda

- 27. Se fomenta la actividad deportiva en la empresa:
 - SI _____ NO _____
- 28. Participa en las actividades deportivas
 - SI _____ NO _____

Cuales? _____

- 29. Que actividades sugiere para fomentar el deporte en la empresa:
 - a) Programar campeonatos internos
 - b) Programar campeonatos inter_empresas
 - c) Programar competencias con los familiares
- 30. Cual o cuales de las siguientes causas le impide participar en las actividades deportivas:
 - a) No le queda tiempo
 - b) Dedicar el tiempo libre a otras actividades
 - c) Problemas de horarios de trabajo
 - d) Problemas de salud
 - e) No existen facilidades para participar
 - f) Otros
- 31. Forma parte de algun grupo cultural?
 - SI _____ NO _____
- 32. En caso positivo a que clase de grupo pertenece?

- 33. El grupo cultural del cual Ud, hace parte pertenece a:
 - a) La empresa
 - b) Barrio
 - c) Particulares
 - d) Otros

34. En cual de las siguientes actividades cree Ud que a sus hijos le gustaria participar:

- a) Pintura
- b) Grupos musicales
- c) Teatro
- d) Titeres
- e) Danza
- f) Otros

35. Tiene la empresa servicios medicos diferentes a los Seguros Sociales:
 SI _____ NO _____

36. En caso positivo a quienes cubre:

- a) Empleados
- b) Familiares
- c) Empleados y familiares

37. La empresa esta afiliada a alguna caja de compensacion familiar
 SI _____ NO _____

38. Que servicios utiliza Ud, de la caja de compensacion familiar a traves de la empresa

- a) Educacion
- b) Servicios medicos
- c) Recreacion
- d) Capacitacion
- e) Otros

39. Señale con una X que sistema de ayuda para la educacion existen en la compania:

	para trabajador	para familia
a) Matricula	_____	_____
b) Pensión	_____	_____
c) Utiles	_____	_____
d) Becas	_____	_____
e) Auxilio	_____	_____

40. Como le gustaria que se vinculara a la familia con la empresa _____

41. Le gustaria realizar talleres conjuntamente con su conyuge que vayan dirigidos al mejoramiento de las relaciones de pareja
 SI _____ NO _____

Por que no? _____

42. Estaría de acuerdo en que se dictaran cursos destinados al manejo de los ingresos familiares_

SI _____ NO _____

Por que no? _____

43. Se ha accidentado alguna vez realizando su trabajo

SI _____ NO _____

44. Estos accidentes han sido:

- a) Frecuentes
- b) Esporadicos
- c) Nulos

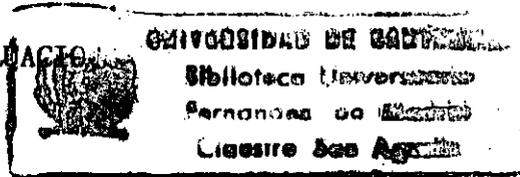
45. Enumere en orden de importancia las limitaciones que crea se tienen para llevar a cabo programas de Bienestar Social

- a) Falta de una unidad de Bienestar Social debidamente organizada
- b) Falta de personal
- c) No existencia de presupuesto
- d) Falta de apoyo institucional
- e) Otros. Cuales? _____

OBSERVACIONES _____

GRACIAS

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN



207

NOMBRE DEL CURSO O SEMINARIO _____

NOMBRE DEL PARTICIPANTE _____

CARGO ACTUAL _____

FECHA DE INICIACIÓN DEL CURSO _____

SEDE _____

Con el fin de evaluar la efectividad de los cursos y/o seminarios de capacitación, solicitamos responder las siguientes preguntas. Sus respuestas serán de gran valor para planear, coordinar y complementar futuros programas.

Marque la alternativa que considere más apropiada y si amplía alguna respuesta hágalo de manera clara, precisa y con letra de imprenta.

1. Los temas que se desarrollaron le parecieron:
 - a. Muy importantes para su familia :
 - b. Importantes
 - c. De alguna importancia
 - d. Poco importantes

2. En general la exposición del conferencista le pareció:
 - a. Clara, amplia y concreta
 - b. Regularmente clara y aceptable
 - c. Poco clara e incompleta

3. La metodología le pareció:
 - a. Muy buena y adecuada
 - b. Buena
 - c. Regular

4. Considera que la coordinación del curso fué:

- a. Efectiva
- b. Aceptable
- c. Apenas aceptable

Por qué _____

5. La duración del curso le pareció:

- a. Suficiente
- b. Insuficiente

Por qué _____

6. Qué aspecto (s) del seminario llamaron más su atención _____

7. De acuerdo a sus respuestas, indique lo más concretamente posible cuál va hacer su compromiso personal y a nivel familiar para los próximos 6 meses. Puede dar varias alternativas comenzando por la de mayor importancia para usted.

a. _____

b. _____

c. _____

d. _____

"GRACIAS Y MUCHOS EXITOS EN SU FAMILIA"

EVALUACION PROGRAMA DE CAPACITACION, RECREACION Y CULTURA

1.- Está usted de acuerdo en que se implementen programas de este tipo.

SI _____ NO _____

Comentarios: _____

2.- En terminos generales la Organización del programa le pareció:

Buena _____ Regular _____ Mala _____

3.- Si marcó alguno de los tres aspectos anteriores explique su respuestas.

4.- Mencione cinco aspectos positivos y cinco negativos del programa (Si los hay)

Positivos

Negativos

5.- Mediante que tipo de programas diferentes a este , sugiere podría vincularse a la familia con la empresa.

6.- Que sugerencias tiene para mejorar el diseño y ejecución del programa.

