

**ESTUDIO DEL FORMATO DE HOJA DE VIDA ACADÉMICA DE RIOPAILA
CASTILLA S.A. EN SU ESTRUCTURA Y FUNCIONALIDAD**

ALEXANDRA BEDOYA VALENCIA

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

**ESTUDIO DEL FORMATO DE HOJA DE VIDA ACADÉMICA DE RIOPAILA
CASTILLA S.A. EN SU ESTRUCTURA Y FUNCIONALIDAD**

ALEXANDRA BEDOYA VALENCIA

Trabajo de Grado para optar al Título de Administradora de Empresas

**Director
DAVID JOSÉ LEAL RAMÓN
Mg. Administración de Empresas**

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
PROGRAMA ACADÉMICO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2012**

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Santiago de Cali, 24 de Agosto de 2012

DEDICATORIA

A Dios por ser mi guía.

A mis padres por que cada logro que alcanzo es para ellos, mi motor, mi ejemplo, todo lo que soy. A mi hermano Juan Pablo para que se inspire, para que vea que la carrera que el también escogió es una de las mejores decisiones. A Martha por ser mi hermana mayor. A “nena” y Lina por creer siempre en mí. A Francia y Rosalía, por sus esfuerzo por su apoyo incondicional. A todos mis familiares, por hacer parte del camino, de mi vida.

A Katherine Liscano, mi amiga. A Juan Guillermo Rondón, Cristian Bedoya, Jacobo Bolaños y Mauricio García. Mis fieles compañeros de camino, todos muy diferentes pero siempre juntos a pesar de las dificultades. Cinco años los soporte y espero soportarlos mucho tiempo más.

A Liss, la mejor amiga, la incondicional, por creer en mí. A Buri el que nunca me abandona. A mis primeros jefes G.A. y A.C.Y, por darme la oportunidad.

Y a Mauricio Villegas allá en el cielo, que sin saberlo me trasmitió la pasión por esta carrera en el momento en el que pensaba que era la única opción que tenía, cuando no me había percatado de que era la mejor opción.

AGRADECIMIENTOS

A Dios por no desampararme, por estar siempre presente en mi vida, por la fortaleza en los momentos difíciles, por los retos y personas que coloca en mi camino.

A Guillermo y Cecilia mis padres, por su apoyo incondicional, por su ejemplo, por todos los esfuerzos para llevarme hasta lo que soy hoy. A Juan Pablo, mi hermano, por ser la persona por la que quiero ser siempre mejor.

A los maestros y amigos que me acompañaron en mi vida académica, cada uno dejó en mí un aprendizaje.

A la Universidad del Valle y sus docentes, excelentes, “La mejor para los mejores”. Un orgullo ser parte de ella.

A mis amigos KL, JB, MG, CB y JGR. Por su compañía durante toda la carrera. En especial a Cristian y Buri por su apoyo en la etapa final de este trabajo, sin ustedes hubiese sido más difícil.

Al profesor David, por permitirme hacer este trabajo, por su buena cara en las asesorías, un placer tenerlo como mentor.

A las personas de Riopaila Castilla S.A. quienes se han convertido en una familia más para mí. A mis jefes por creer en mí, por darme la primera oportunidad. A cada uno de mis compañeros, de todos he aprendido. Una gran escuela.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	12
1. PROBLEMA DE ESTUDIO	14
1.1 DEFINICION DEL PROBLEMA	14
1.1.1 Antecedentes	14
1.1.2 Formulación	20
1.1.3 Descripción	20
1.2 OBJETIVOS	22
1.2.1 Objetivo general	22
1.2.2 Objetivos específicos	22
1.3 JUSTIFICACION	23
1.4 DISEÑO METODOLOGICO	25
2 MARCO REFERENCIAL	27
2.1 MARCO TEORICO	27
2.2 MARCO EMPRESARIAL	38
2.2.1 Perfil de la Organización	38
2.2.1.1 Reseña Histórica	38
2.2.1.2 Ubicación Geográfica	39
2.2.2 Direccionamiento Estratégico	40
2.2.2.1 Misión	41
2.2.2.2 Visión 2020	41

2.2.2.3	Nuestros Valores	41
2.2.2.4	Principios	41
2.2.3	Pertenencia a asociaciones	42
2.2.4	Certificaciones	43
2.2.4.1	Sistemas de Gestión Certificados	43
2.2.4.2	Sellos de Calidad	43
2.2.5	Comunicaciones	45
2.2.6	Principales Marcas, Productos y Servicios	45
2.2.6.1	Productos	46
2.2.6.2	Servicios	46
2.2.6.3	Marcas	46
2.2.7	Proceso Productivo	47
2.2.7.1	Labores de adecuación, preparación y siembra	47
2.2.7.2	Labores de levantamiento de la caña de azúcar	48
2.2.7.3	Corte, alce y transporte de la caña de azúcar	48
2.2.7.4	Proceso de elaboración del azúcar	49
2.2.7.5	Almacenamiento, distribución y comercialización del azúcar	50
2.2.8	Trabajadores	51
2.2.8.1	Contratación y empleo	51
2.2.8.2	Lugar de residencia	51
2.2.8.3	Perfil de los trabajadores	52
2.2.9	Procesos Dirección Gestión del Talento	54
2.2.9.1	Plan Sucesión	54

2.2.9.2	Plan de Desarrollo Integral (PDI)	55
2.2.9.3	Plan P14	58
3	RESULTADOS	60
3.1	IDENTIFICACION DE LA INFORMACION REQUERERIDA POR EL ACTUAL FORMATO DE HOJA DE VIDA ACADEMICA	60
3.2	ANÁLISIS DEL IMPACTO DE LA INFORMACIÓN CONSIGNADA EN LAS HOJAS DE VIDA ACADÉMICA, DENTRO DE LOS DIFERENTES PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO	64
3.3	PROPUESTA	67
3.3.1	Planteamiento de nuevo formato de Hoja de Vida Académica	67
3.3.2	Proceso de levantamiento	74
3.3.3	Logros alcanzados	80
4	CONCLUSIONES	81
	BIBLIOGRAFIA	82

LISTADO DE FIGURAS

pág.

Figura 1. Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A. Programa Lazos	15
Figura 2. Formato de Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A. Archivo Físico (Cara).....	16
Figura 3. Formato de Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A. Archivo Físico (Contracara).....	17
Figura 4. Formato de Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A. Archivo Digital (Estudios Básicos).....	18
Figura 5. Formato de Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A. Archivo Digital (Estudios Básicos).....	19
Figura 6. Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo. (Fragmento).	35
Figura 7. Beneficios de un buen plan sucesión.	36
Figura 8. Ubicación Geográfica de Riopaila Castilla S.A.	39
Figura 9. Gobierno Corporativo Riopaila Castilla S.A.	41
Figura 10. Certificación por Plantas.....	43
Figura 11. Sellos de Calidad por Plantas	43
Figura 12. Medios de Comunicación por Grupos de Interés	44
Figura 13. Proceso Productivo	50
Figura 14. Lugar de Residencia por Municipios Personal de Riopaila Castilla S.A.	52
Figura 15. Distribución del Personal: Empleados – Operarios	53
Figura 16. Personal de Riopaila Castilla S.A. por Rango de Edad.	53
Figura 17. Etapas Plan Sucesión Riopaila Castilla S.A.	55
Figura 18. Ejes Básicos del Desarrollo.	57
Figura 19. Etapas Plan de Desarrollo Integral – PDI de Riopaila Castilla S.A.	58
Figura 20. Sección 1 Formato Actual Hoja de Vida Académica Riopaila Castilla S.A.	61
Figura 21. Sección 2 Formato Actual Hoja de Vida Académica Riopaila Castilla S.A.	61
Figura 22. Sección 3 Formato Actual Hoja de Vida Académica Riopaila Castilla S.A.	62
Figura 24. Sección 4 Formato Actual Hoja de Vida Académica Riopaila Castilla S.A.	63
Figura 26. Cronograma propuesto por áreas para levantamiento de Hojas de Vida Académicas (Administrativas).....	75
Figura 27. Ejemplo 1 de Hoja De Vida Académica levantada del área Administrativa.	76
Figura 28. Ejemplo 2 de Hoja de Vida Académica levantada del Área Administrativa.....	77
Figura 29. Ejemplo 3 de Hoja de Vida Académica levantada del Área Administrativa.....	78
Figura 30. Focos de prioridad para levantamiento de Hojas de Vida Académicas.....	79

RESUMEN

Dentro de este trabajo se encuentran los resultados de la observación realizada a la utilización del formato de Hoja de vida académica dentro de Riopaila Castilla S.A. En dicha observación, se evalúa la forma y estructura del formato, tratando de evidenciar algunas falencias o carencias que este tiene. Posteriormente, se encuentra una revisión a la funcionalidad dada a la información contenida dentro del formato de Hoja de Vida Académica, relacionándola con los diversos procesos de la Dirección de Gestión del Talento de Riopaila Castilla S.A. Dando como resultado una propuesta de mejora para el manejo, administración y utilización, tanto del formato de Hoja de Vida Académica, como de la información que en él se consigna, lo cual sirve de base para los procesos y proyectos que se adelantan dentro de la dirección de Gestión del Talento de la organización.

Palabras Claves: Formato de hoja de vida académica, forma, estructura, procesos y gestión del talento.

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, con el desarrollo de las teorías administrativas el ser humano se ha convertido en un elemento indispensable y estratégico para los fines organizacionales, convirtiéndose en un activo importante de las empresas, argumentos estudiados por autores como Cruz (2007), Aktouf (2009), Valdes (2007), Sherman, Bohlander y Snell (1998), Chiavenato (2002).

En las teorías clásicas de la administración, se presenta la imagen de los trabajadores como elementos que solo recibían órdenes y se limitaban a realizar sus tareas rutinarias y mecánicas (Aktouf, 2009 y Murillo *et al*, 2007). Por la naturaleza de estas funciones, los niveles académicos de dichos trabajadores no eran muy altos e incluso podrían ser nulos en algunos casos. Lo que convertía el aspecto académico como algo sin mucho valor (Echeverría, 2009), tanto para la empresa como para los empleados, pues según Aktouf (2009) las motivaciones de los mismos eran exclusivamente económicas.

Hoy en día se habla de una sociedad del conocimiento donde la educación en los trabajadores de las empresas es un punto crítico de las mismas (Soto *et al*, 2006), el no contar con personal capacitado en las funciones que van a realizar; la productividad y las ganancias de la organización seguramente se verán fuertemente afectadas. Esto ha desplazado a las organizaciones a una constante lucha por atraer y retener talentos, trabajadores que cuenten con niveles educativos óptimos para cada una de las labores que dentro de la empresa se deben realizar; empleados con entusiasmo por desarrollarse y explotar al máximo sus capacidades y competencias, (Chiavenato, 2006).

Teniendo en cuenta la importancia del conocimiento adquirido en la formación académica, las organizaciones deben contraer el compromiso de fomentar y apalancar el desarrollo y la formación de sus empleados, para lo cual se hace necesario tener una identificación y monitoreo de los niveles académicos de los mismos.

Si se cuenta con el conocimiento claro del nivel académico de los empleados, la organización podrá basar en esta información los planes o estrategias necesarias para realizar el desarrollo y formación anteriormente mencionados, para responder al entorno dinámico que se vive en el mundo empresarial, al desarrollo de nuevas teorías y nuevas tecnologías (Sherman, Bohlander y Snell, 1998 y Chiavenato 2002).

Dentro de Riopaila Castilla S.A. el flujo de información es alto, ya que en ella confluyen diversos emisores y receptores de la misma: las personas, los procesos y los entornos. Por tanto, la empresa debe saber claramente cómo manejar la

información que para el caso de este estudio se refiere al estado académico de los empleados.

Se deben establecer formatos que apunten a solicitar la información necesaria y específica que se quiere recoger. También, procedimientos para recopilar la información, para garantizar su actualización, utilización e implementación dentro de los procesos, proyectos y actividades que se realizan dentro de la Dirección de Gestión del Talento y requieren de la misma. Iniciando así, acciones que garanticen la buena administración de la información consignada en el formato de Hoja de Vida Académica.

Es de consideración que el manejo de esta información puede ser compleja en empresas de gran envergadura, que cuentan no solo con una planta de personal numerosa si no con un abanico de perfiles que requieren diversos tipos de especialidades académicas en diferentes niveles. Pero si se lleva una buena administración y manejo de la misma, esta se puede convertir en una herramienta estratégica para la organización: articulando procesos, siendo referencia a la hora de la toma de decisiones, disminuyendo la incertidumbre de los pronósticos y cimentando a partir de ella acciones de mejora.

Por tal motivo, el presente trabajo busca analizar el actual estado del formato de Hoja de Vida Académica de la empresa Riopaila Castilla S.A. desde su estructura y funcionalidad, permitiendo identificar oportunidades de mejora para beneficiar los procesos de la Dirección de Gestión del Talento. Teniendo en cuenta que la información, es un elemento clave dentro de los procesos organizacionales, por lo cual su buen manejo y administración, influyen en el buen desarrollo de los mismos.

Además, el trabajo permite conocer los procesos de la Dirección de Gestión del Talento que directamente son afectados por el formato de Hoja de Vida Académica, analizando la relación que entre ellos existe.

Al finalizar, se plantea la propuesta del nuevo formato de Hoja de Vida Académica para Riopaila Castilla S.A., atendiendo a lo observado y analizado en la realización del presente trabajo, evidenciando los avances obtenidos en la implementación del formato, dentro de la organización.

1. PROBLEMA DE ESTUDIO

1.1. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1.1. Antecedentes

Para Riopaila Castilla S.A. El manejo de información relacionada con los niveles educativos de sus colaboradores es un factor que ha tomado fuerza con el paso de los años. En los inicios del Ingenio, hacia finales de los años 20's, evidentemente conocer el nivel académico de los trabajadores no era algo pensado. Los trabajos se tornaban un tanto empíricos y los conocimientos que se pasaban de generación en generación eran los que mandaban la parada. Además se debe resaltar que eran pocos los trabajos que requerían algún nivel educativo, ya que estos eran más artesanales, mas del campo. Pero con el paso del tiempo y con la inserción de tecnología y nuevos conocimientos, las exigencias referentes a los niveles académicos de los empleados también incrementaron, convirtiéndose en un factor que debe monitorearse y controlarse por parte de la organización.

Como respuesta a esta necesidad que cada vez tomaba más fuerza hacia mediados de los 90's, Riopaila Castilla S.A. inicia una recolección de la información académica de cada uno de sus empleados apoyándose en un software que se había adquirido hacia esas fechas: LAZOS (Ver Figura 1). Pero el trasfondo de esta iniciativa no fue recolectar información académica para su utilización dentro de los diversos procesos de la gerencia, sino mas bien, apoyar otros procesos como los son nomina y registros generales de personal, lo cual dio como resultado que la información fuera simplemente almacenada sin ningún objetivo claro.

Tiempo después inicia una actualización de información académica dentro de la empresa, para la cual crean formatos para el levantamiento y archivo de la misma, uno físico llamado HOJA DE VIDA ACADEMICA y el otro un archivo en Excel. En el formato físico, se recopilaba la información general del trabajador, su historial laboral y los estudios que realizó, tanto los básicos (entendiendo como básicos la primaria, el bachillerato y estudios hasta nivel pregrado), como otros estudios (ver figuras 2 y 3). Además, se anexaban los certificados y/o diplomas que el empleado presentaba como soporte de sus estudios, dando apertura de este modo a la carpeta de Hoja de Vida Académica del trabajador.

Figura 1. Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A. Programa Lazos

HA3110-1 19:29:40 CASTILLA INDUSTRIAL S.A. 2006/07/26 PAG. 19

DEPARTAMENTO DE CAPACITACION Y DESARROLLO DE PERSONAL
INFORMACION CONFIDENCIAL
HOJA DE VIDA

NOMBRE :
CEDULA : 00006300968 FICHA : 027350
SECCION : 88 LOCALIZACION : 254
FECHA NACIM : 1957/07/21 ESTADO CIVIL : CASADO
RESIDENCIA : FLORIDA LUGAR ORIGEN :
FECHA INGRESO: 1979/05/29
CARGO ACTUAL :

ESTUDIOS REALIZADOS

TITULO	FEC.TITULO	INSTITUCION	GRADO ESC.	ANOS
BAC. CLASICO	76/07/20	CENTRAL CASTILL	BACHILLER	11.0

CARGOS DESEMPEÑADOS

CARGO	F.POSESION	F.TERMINA	DIAS	PROPIEDAD
ESTE TRABAJADOR NO TIENE CARGOS DESEMP. REGISTRADOS				

CURSOS REALIZADOS

CURSO	FECHA	INSTITUCION	HORAS
ANALISIS TRANSACCIONAL	1988/03/04	INSTRUCTOR EMPR	
SEM. MOTIVACION DE LOGROS Y LIDERAZGO SITUACIONAL	1988/05/04	INSTRUCTOR EMPR	
EL NUEVO MUNICIPIO COLOMBIANO	1988/08/26	INSTRUCTOR EMPR	
EL NUEVO MUNICIPIO COLOMBIANO	1988/12/14	INSTRUCTOR EMPR	
SALUD OCUPACIONAL	1989/09/19	ISS	
COMUNICACION EFECTIVA Y MANEJO DE CONFLICTOS	1990/01/25	INSTRUCTOR EMPR	
INTRODUCCION AL DEASE III	1990/04/27	SISTEVALLE	
DISEÑO PROGRAMA SALUD OCUPACIONAL	1990/04/27	CONS.COL.SEGURI	
CAPACITACION Y OPERACION BRIGADAS CONTRA INCENDIOS	1990/10/19	CONS.COL.SEGURI	
EXEL	1991/03/11	INSTRUCTOR EMPR	30
PERSPECTIVAS TECNOLOG.CONTRA INCENDIOS	1991/03/19	CONS.COL.SEGURI	4
MANEJO SEGURO DE PLAGUICIDAS	1991/06/21	CONS.COL.SEGURI	12
SIMPOSIO REGIONAL DE SEGURIDAD	1991/11/20	CONS.COL.SEGURI	24
FLASHING INFORMATICO	1992/06/19	INSTRUCTOR EMPR	4
EVALUACION Y CONTROL DE RIESGOS FISICOS.	1992/10/22	CONS.COL.SEGURI	16
MANEJO AMBIENTAL EN LA INDUSTRIA AZUCARERA	1993/04/06	ASOCANA	3
HABILIDADES GERENCIALES	1993/05/11	INCOLDA	57
LA ACCION DE TUTELA	1993/05/21	ASESOR JURIDICO	2
INTRODUCCION A LA CALIDAD	1993/06/04	INSTRUCTOR EMPR	3
CONCEPTOS BASICOS DE CALIDAD TOTAL	1993/06/10	INSTRUCTOR EMPR	3
TORMENTA DE IDEAS	1993/06/17	INSTRUCTOR EMPR	3
GRAFICOS DE CONTROL	1993/06/24	INSTRUCTOR EMPR	3
HISTOGRAMAS	1993/07/01	INSTRUCTOR EMPR	3
ANALISIS DE PARETO	1993/07/08	INSTRUCTOR EMPR	3
DIAGRAMA DE FLUJO	1993/07/22	INSTRUCTOR EMPR	3
LEY 100 REFORMA SEGURIDAD SOCIAL	1994/04/11	INSTRUCTOR EMPR	4
SERVICIO AL CLIENTE	1994/05/19	IGOR	4

Fuente:RIOPAILA CASTILLA S.A. Hoja de vida Departamento de Capacitación y Desarrollo de Personal. 2006

Figura 2. Formato de Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A.
 Archivo Físico (Cara)

 RIOPAILA CASTILLA COMPROMISO DESDE 1928		
DATOS GENERALES		
Diligencie sus datos personales		
NOMBRE:	CEDULA:	Tiempo de experiencia en el cargo actual:
DIRECCION:	TELEFONO:	
EMPRESA:	FECHA INGRESO A LA COMPAÑIA:	
CARGO:	AREA:	Ficha:
HISTORIAL DE CARGOS		
Indique cuales han sido sus cargos ocupados desde la fecha de ingreso a la empresa.		
CARGO 1:	AREA:	FECHA:
CARGO 2:	AREA:	FECHA:
CARGO 3:	AREA:	FECHA:
CARGO 4:	AREA:	FECHA:
CARGO ACTUAL:	AREA:	FECHA:
ESTUDIOS REALIZADOS		
Indique su nivel de escolaridad		
NOMBRE INSTITUCIÓN DE LA PRIMARIA:	AÑOS CURSADOS:	FECHA:
NOMBRE INSTITUCIÓN DEL BACHILLER:	AÑOS CURSADOS:	FECHA:
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN Y CARRERA DE ESTUDIOS SUPERIORES:	AÑOS CURSADOS:	FECHA:
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		

Fuente: RIOPAILA CASTILLA S.A. Hoja de vida Académica. 2010

Figura 3. Formato de Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A. Archivo Físico (Contracara)

[illegible]

Fuente: RIOPAILA CASTILLA S.A. Hoja de vida Académica. 2010

Para el caso del archivo digital, se recopila el nombre el área a la cual pertenece, el nombre del programa académico, la duración y el nombre de la Institución Educativa en la cual realizó el estudio relacionado, además de tener un cuadro para observaciones donde se aclara si dicho estudio cuenta con un certificado físico expedido por la Institución mencionada. El archivo digital, a diferencia del archivo físico, estaba dividido, se manejaba con dos documentos, uno que relacionaba los estudios básicos (entendiendo en este caso, estudios básicos

como: Primaria, bachillerato,pregrados,carreras técnicas, tecnológicas y postgrados) (ver figura 4) y el otro que relacionaba todo tipo de estudios que hubiese cursado el empleado: seminarios, capacitaciones, talleres, cursos, diplomados, actualizaciones, entre otros (ver figura 5).

Figura 4. Formato de Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A. Archivo Digital (Estudios Básicos)

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J
	Ficha	Nombre RH	Fecha de Inicio	Fecha Fin	ID Centro de Formación	Nombre Centro de Formación	Otro Centro de Formación	Nivel Académico	ID Especialidad	Especialidad
264	137738	Villanueva Polo Eleicer		1966	No Registra	No Registra		Bachiller	166	Bachiller
265	137738	Villanueva Polo Eleicer		1981	9	Riopaila S.A.		Bachiller	166	Bachiller
266	169792	Vasquez Valdez Raul		1973	23	Colegio Hernando Caicedo		Primaria	165	Básica Primaria
267	169792	Vasquez Valdez Raul		30/08/1991	9	Riopaila S.A.		Bachiller	166	Bachiller
268	168802	Gonzalez Garcia Bernardino		1966	12	Institución Educativa Antonio Nariño		Primaria	165	Básica Primaria
269	130561	Torres Torres Abraham		1969	80	Escuela San Bernardo		Primaria	165	Básica Primaria
270	123703	Mindirero Manyoma Pablo		20/07/1986	58	Institución Educativa Efraín Varela Vaca		Primaria	166	Básica Primaria
271	400159	Borja Perez Luis Carlos		1970	No Registra	No Registra		Primaria	166	Básica Primaria
272	400159	Borja Perez Luis Carlos		1976	9	Riopaila S.A.		Bachiller	166	Bachiller
273	100151	Quilindo Quilindo, Guillermo Leon		1971	12	Institución Educativa Antonio Nariño		Primaria	166	Básica Primaria
274	100151	Quilindo Quilindo, Guillermo Leon		1986	9	Riopaila S.A.		Bachiller	166	Bachiller
275	124285	Mosquera Quintero Carlos Alberto		1984	10	Básica Primaria General Santander		Primaria	165	Básica Primaria
276	124285	Mosquera Quintero Carlos Alberto		1990	81	Normal Departamental		Bachiller	166	Bachiller
277	128500	Restrepo Cardenas Fernando		1975	82	Escuela Sagrado Corazón de Jesús		Primaria	165	Básica Primaria
278	123532	Palacios Munillo Alvaro		28/06/1980	55	Institución Educativa Diego Rengifo Salazar		Primaria	165	Básica Primaria
279	123532	Palacios Munillo Alvaro		1985	12	Institución Educativa Antonio Nariño		Bachiller	166	Bachiller
280	165380	Nieto Gutierrez		30/08/1991	9	Riopaila S.A.		Bachiller	166	Bachiller
281	105932	Upegui Cano Julio Cesar		31/08/1991	9	Riopaila S.A.		Bachiller	166	Bachiller
282	128122	Quintero Guarín Jose Arley		1976	32	Nuestra Señora de las Mercedes		Bachiller	166	Bachiller
283	128122	Quintero Guarín Jose Arley		1983	No Registra	No Registra		Bachiller	166	Bachiller
284	128122	Quintero Guarín Jose Arley		17/09/1997	9	Riopaila S.A.		Técnico	164	Carrera Técnica Azucarera
285	128122	Quintero Guarín Jose Arley		21/07/1984	35	Instituto Mixto Eleazar Liberos		Bachiller	163	Bachiller Académico
286	103039	Gomez Mazuera Rodrigo		No Registra	36	Colegio Belisario Peña Piñero		Primaria	165	Básica Primaria
287	103039	Gomez Mazuera Rodrigo		1995	9	Riopaila S.A.		Bachiller	166	Bachiller
288	103629	Soto Soto Juan De La Rosa		1972	69	Francisco Jose de Caldas		Primaria	165	Básica Primaria
289	103629	Soto Soto Juan De La Rosa		1980	9	Riopaila S.A.		Bachiller	166	Bachiller
290	129727	Soto Caicedo Arcesio		1988	9	Riopaila S.A.		Bachiller	166	Bachiller
291	130470	Bermudez Navia, Hector Jaime		1966	83	Escuela Juana de Arco		Primaria	165	Básica Primaria
292	130470	Bermudez Navia, Hector Jaime		1999	23	Colegio Hernando Caicedo		Bachiller	166	Bachiller
293	108478	Bermudez Navia Hector Jaime		No Registra	35	Instituto Mixto Eleazar Liberos		Primaria	165	Básica Primaria

Fuente:RIOPAILA CASTILLA S.A. Archivo Digital Nivel Académico. 2011

Dicha actualización y la creación de los formatos anteriormente mencionados, se realizaron con la intención de contar con respaldos tanto físicos como digitales en el momento de las auditorías de sistemas de gestión que anualmente recibe la organización, por lo que se necesita evidencia de las capacitaciones que se les imparten a los trabajadores.

Actualmente, se encuentran dentro de los archivos de Hojas de Vida Académica, un consolidado tanto de archivos físicos como digitales, pero no del total de los trabajadores de la organización, además su última actualización data del año 2007. Lo cual aseguraría que buena parte de la información que se encuentra archivada es obsoleta.

Actualmente, solo el 60% del personal de la compañía cuenta con registro de Hoja de Vida Académica, incluyendo los empleados ubicados en cargos críticos de los Sistemas de Gestión (ISO 9001, ISO 14000 y Basc).

Figura 5. Formato de Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A. Archivo Digital (Estudios Básicos)

Ficha	Nombre RH	Cargo	Nombre del Curso	Numero de Horas	Fecha Fir.	Instituto
24	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Inglés Técnico Básico	44	26/09/2002	Sena
25	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Herramientas Estadísticas para Control de Procesos	20	22/07/2003	Sena
26	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Seminario De Lubricacion	2	23/03/2004	Central Castilla S. A.
27	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Principios Cristalización Tachos Caida De Purezas	4	12/04/2004	Central Castilla S. A.
28	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Almacenamiento Y Manejo De Reactivos	2	19/10/2004	Central Castilla S. A.
29	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Manejo Seguro De Sustancias Químicas	2	04/03/2005	Central Castilla S. A.
30	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Formación Auditores Sgcs	18	17/03/2005	Asocaña
31	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Seminario De Auditores Internos Basc	16	18/03/2005	Basc Pacifico
32	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Principios Y Valores Eticos	8	25/11/2005	Central Castilla S. A.
33	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Proceso Refineria	2	12/01/2006	Central Castilla S. A.
34	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Cursos Area De Química Y Laboratorio	390	27/01/2006	Universi Santiago De Cali-Ce
35	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Sensibilización Uso De Protectores Auditivos	1	22/02/2006	Central Castilla S. A.
36	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Programa De Manipulación De Alimentos/ 5S Y Bpm	4	26/09/2006	Central Castilla S. A.
37	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Semina Iso 9001 14001 Basc Y Tecnicas En Auditoria	48	09/10/2006	Calidad Y Gestión Ambiental
38	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Formación De Auditores Internos Sgc, Sga, Y Sgcs	9	11/10/2006	Riopaila Castilla S.A.
39	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Iso 9001, Iso 14000, Basc Analisis E Interpretacion	24	22/10/2006	Calidad Y Gestión Ambiental
40	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Tercera Semana Del Químico Santiaguino	48	10/11/2006	Universi Santiago De Cali-Ce
41	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Formacion De Auditores Integral	16	20/11/2006	Club De Ejecutivos
42	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Normas Y Procedimientos Analisis Insumos	4	21/01/2007	Central Castilla S. A.
43	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Química Analítica Aplicada A Las Tecnicas Instrumentales	40	12/11/2007	Universidad del Valle
44	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Legislación Ambiental	16	24/06/2008	Estrategia Consultores
45	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Curso de Capacitación en Evaluación de Vitamina C, Vitamina A y E en Azúcar	8	07/11/2008	Ecoquímica Ltda.
46	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Clasificación de jugo, meladura, refino y lazos de control evaporación	1	15/01/2009	CENICAÑA
47	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Diplomado en Gestión Tecnológica	176	07/04/2009	Univale Convenio SENA
48	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Validación E Incenduntre Para Metodos Analiticos	24	14/08/2009	Acta Y Acist
49	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Buenas Prácticas De Manufactura	5	14/10/2009	Riopaila Castilla S.A.
50	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Gestión del Desarrollo para el Desempeño	2	14/10/2009	Riopaila Castilla S.A.
51	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Buenas Prácticas De Manufactura y Mantenimiento	1	11/11/2009	Riopaila Castilla S.A.
52	21364 Corrales Correa Efrén	Jefe de Control Procesos	Primer Seminario Interno Control Procesos NTC 17025 2005, Cálculos de	8	17/11/2009	Riopaila Castilla S.A.

Fuente:RIOPAILA CASTILLA S.A. Archivo Digital Histórico de Cursos. 2011

Para mediados del 2011, se da un cambio importante dentro de la estructura de la Dirección de Gestión del Talento de Riopaila Castilla, dirección responsable del manejo de Hojas de Vida Académicas, donde el 100% de sus integrantes son nuevos en los roles que se les encargan, y por consiguiente se inicia un replanteamiento de todos los procesos que dentro de la Dirección se gestionan, entre ellos como se mencionó anteriormente, la administración de Hojas de Vida Académicas. Dicho cambio trajo consigo un gran interés por mejorar el proceso y por darle una mejor utilización a este insumo que se encuentra subutilizado.

1.1.2. Formulación

El problema central a resolver en el presente trabajo corresponde a la presente pregunta:

¿Qué propuesta, desde el diseño y funcionalidad del formato de Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A., permite mejorar las aplicaciones dadas al mismo dentro de los procesos de la Dirección de Gestión del Talento los cuales incluyen: P14, Plan Sucesión, Sistema Integral de Desempeño y Plan Integral de Desarrollo?

1.1.3. Descripción

El objeto de estudio de este trabajo, son las Hojas de Vida Académicas de Riopaila Castilla S.A., las cuales recopilan toda la información acerca de los estudios y capacitaciones realizadas por cada uno de los empleados de la compañía.

El archivo de Hojas de Vida Académicas se mantiene paralelo al de hojas de vida laborales. Es cierto que dentro de este último, también se custodian los certificados y soportes académicos que cada empleado consigna a la hora de su ingreso, pero este archivo no garantiza la actualización de los mismos, además, el acceso al mismo es limitado, porque dentro de la hoja de vida laboral se archivan documentos e información de carácter personal de los empleados. Es por esta razón que la Dirección de Gestión del Talento, decidió crear su archivo propio de Hojas de Vida Académicas, donde se puede garantizar la disponibilidad y actualización de la información necesaria, para los procesos que se desarrollan dentro de la Dirección.

Actualmente, la información de las Hojas de Vida Académicas se encuentra desactualizada, ya que data del año 2007. El formato en el cual se consigna la información muestra algunas falencias por la poca consistencia, profundidad y puntualidad en la información que solicita. Además, como anteriormente se mencionó no se ha realizado una cobertura total de todos los empleados de la compañía. Sumado a esto, el formato está siendo utilizado exclusivamente como soporte y respaldo de las capacitaciones que han recibido los empleados ante las diferentes auditorías de Sistemas de Gestión que periódicamente se realizan a la compañía.

Con este proyecto, se pretende generar una propuesta con la cual se mejore, no solo la estructura y diseño del formato actual de Hoja de Vida Académica, sino también las aplicaciones que se le da a la misma, articulándola con los procesos y proyectos de la Dirección de Gestión del Talento, dentro de los cuales puede

generar un impacto y servir de insumo primario. Los procesos de la Dirección de Gestión del Talento de Riopaila Castilla S.A. son: P14, Plan Sucesión, cargos críticos de Sistemas de Gestión, Sistema Integral de Desempeño y Plan Integral de Desarrollo.

1.2. OBJETIVOS

1.2.1. Objetivo General

Plantear una propuesta de mejora al formato de Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A. desde su estructura y funcionalidad que permita contribuir y beneficiar los procesos de la Dirección de Gestión del Talento.

1.2.2. Objetivos Específicos

- Identificar y analizar la relevancia de la información requerida por el actual formato de Hoja de Vida Académica y sus correspondientes aplicaciones.
- Analizar la relación existente entre la información requerida por el actual formato de Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A. y los procesos de la Dirección de Gestión del Talento.
- Plantear un nuevo formato de Hoja de Vida Académica para la empresa Riopaila Castilla S.A. que permita articular la información requerida por el formato con los procesos de la Dirección de Gestión del Talento.

1.3. JUSTIFICACIÓN

Dentro de las organizaciones, el flujo de datos e información es alto; se habla de información financiera, operacional, del entorno, del mercado, de los clientes, los competidores, la tecnología, los empleados, entre otros. Esto lleva a las empresas a una constante búsqueda para mantener un adecuado flujo de la información ya que se convierte en base fundamental para el desarrollo y buen funcionamiento de las diferentes actividades y procesos que se realizan (Korth y Rivas, 2008)

La información que se maneja debe ser certera, organizada y debe tener un objetivo claro, de este modo se puede garantizar su máximo aprovechamiento en los procesos de la organización, lo que posteriormente se puede traducir en resultados óptimos, beneficios, competitividad, despliegue del conocimiento y toma de decisiones acertadas. Se empieza a reconocer la información como insumo básico de la producción (Valdes 2002) dentro de los diversos procesos que se adelantan dentro de una organización.

Una de las fuentes más importantes de información y datos en una organización son los empleados. Para los diversos procesos que se desarrollan es vital conocer quienes lo van a realizar y cuáles son sus características, bien sean sociales, físicas, psicológicas, personales y/o académicas, dependiendo de cada caso.

Para el caso específico del presente estudio, conocer la información académica de los empleados de Riopaila Castilla S.A., se ha convertido en un factor importante dentro de las áreas de gestión humana de las mismas. Ya que partiendo de esta información, se puede hacer un diagnóstico al estado actual de los ejecutores de todas las actividades que se realizan dentro de ellas y se pueden identificar tanto oportunidades de mejora como elementos diferenciadores y competitivos de la organización como tal.

Conociendo los niveles académicos que alcanzan todos y cada uno de los empleados se puede dar inicio a: **planes de capacitación**, identificando falencias y/o ausencias de conocimientos comunes entre los empleados de una misma área; **identificación de brechas**, realizando una comparación entre los perfiles de cargo versus el nivel académico real del ocupante del mismo. A partir de los resultados de esta comparación se pueden generar planes y actividades para realizar el cierre de dichas brechas; **identificación de empleados con potencial**, basándose en el nivel académico de los empleados, se puede identificar personas que podrían desempeñar cargos en niveles más altos o en otras áreas de la organización. También la información académica puede ser de utilidad para proyectos específicos en los cuales se necesite una caracterización de la población de la organización, identificación de necesidades a nivel del bienestar social de los empleados, base para levantamiento o modificación de los perfiles de

cargo si se diera el caso y como respaldo para las auditorias de los diferentes sistemas de gestión.

Partiendo del entendimiento que con la adquisición de la información académica de los empleados de una organización se puede dar inicio a diversos procesos y/o proyectos que beneficien a la misma, se realiza este estudio. Dentro de Riopaila Castilla S.A. se había dado inicio a unos esfuerzos por capturar esta información, pero no ha sido manejada de buena manera, su mal almacenamiento, poca actualización y una inadecuada administración ha llevado a una subutilización de la misma. Es por esta razón que a través del estudio detallado de las Hojas de Vida Académicas de la compañía y todo el proceso que tras de ellas se ha realizado, se busca el aprovechamiento de la información.

Con esto se lograra beneficios y facilidades a la hora de implementar y desarrollar los diferentes procesos que se adelantan en la organización. Además de identificar clara y específicamente las necesidades y oportunidades de desarrollo en habilidades, conocimientos y competencias de cada uno de los empleados de la compañía lo cual permite focalizar los esfuerzos en aspectos que realmente son puntos débiles, logrando una mayor efectividad. Así como lo afirma Díaz Salazar en su trabajo de grado (2009):

La información obtenida de los archivos es un elemento de transformación cultural útil para el cambio organizacional de una entidad, su adecuado manejo facilita la solución a problemas, toma de decisiones y está implícito como un recurso económico cuando la información utilizada permite que los procesos sean conducidos de manera efectiva y eficiente, aumentando así la productividad en la empresa.¹

¹DIAZ SALAZAR, Carolina. Propuesta para las directrices de un modelo de organización de historias laborales en una empresa del sector petrolero, comprendidas entre los años 2006-2008. estudio de caso. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C. 2009 p. 21

1.4 DISEÑO METODOLÓGICO

En este proyecto se define como objeto de estudio el formato de Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A. al igual que las aplicaciones que al mismo se le da. El estudio se realiza en relación con los objetivos propuestos y alineado al marco teórico y empresarial, para caracterizarlo mediante un análisis integral, realizando propuestas y recomendaciones de mejoramiento y/o reformulación en relación a los términos que se encuentren.

Para plantear una propuesta de mejora al Formato de Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A. se realiza un estudio de carácter descriptivo, lo cual permite identificar los elementos y las características del actual formato, además de las aplicaciones que se le dan. De igual manera, se identifican los procesos de la Dirección de Gestión del Talento evidenciando la relación que tienen con el formato objeto de estudio del presente trabajo.

Se realiza un análisis cualitativo a los componentes del formato de Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla, desde su forma y estructura, revisando cada uno de los campos en los cuales se solicita la información, identificando el aporte que cada campo puede generar a los procesos de la Dirección de Gestión del Talento y la relación que existe entre los mismos.

Todo esto en busca de un replanteamiento de los procedimientos que alrededor del formato se realiza, articulando así el aprovechamiento que se le puede dar a la información obtenida, dentro de los diversos procesos, proyectos y/o actividades que se desarrollan dentro de la misma.

Como se ha mencionado dentro del presente trabajo, la información es una de los “insumos” importantes dentro de los diferentes procesos organizacionales. De igual manera, para el presente estudio la información que se utiliza permite llegar a conocimientos más profundos acerca de una realidad que se quiere mejorar. Para lo cual se utilizaron las siguientes fuentes:

- **Fuentes Primarias:** *Observación Simple.* Se desarrolla en el momento en que se realiza el diligenciamiento de Hoja de Vida Académica por parte de los empleados y en la participación en los diferentes procesos y/o proyectos que se adelantan en la compañía, para identificar y entender posibles relaciones.
- **Fuentes Secundarias:** *Documentos Corporativos.* Facilitados por la organización de parte de la Gerencia de Gestión Humana, donde se encuentra información general de la compañía y de los procesos y proyectos que se están realizando documentados y soportados en

registros y manuales de trabajo, que para efectos del estudio, deberán tener como población objetivo y/o fuente de información: *los empleados de la compañía*.

Se toma como método de investigación una modalidad mixta, que combina el formato de Hoja de vida académica: la revisión a su evolución dentro de la compañía, desde la creación del formato por primera vez pasando por los cambios que ha sufrido, el manejo y las aplicaciones que se le ha dado a través del tiempo. La síntesis: donde la interrelación que existe entre los elementos del objeto de estudio y su correspondiente análisis, direccionan hacia la formación de conceptos y conclusiones. Por ultimo, la observación: se plantea como método investigativo pues a través de ella obtiene información de manera directa, evidenciando dentro de los diferentes procesos de la Dirección de Gestión del Talento, la relación que ello tienen con la información que otorga la Hoja de Vida Académica.

Para terminar de definir el marco metodológico de éste estudio, la presentación de la información se hace de una manera clara y sencilla, mostrando de forma escrita lo proporcionado por las fuentes organizando todo lo consignado de manera ordenada para hacer más entendible su comprensión y facilitar el entendimiento del análisis realizado.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO TEÓRICO

Dentro de las organizaciones, una constante es el cruce de información, entre procesos, personas y los entornos en los que se moviliza la misma. La información es vista dentro de las empresas como uno más de sus recursos y de acuerdo a ello su buena administración es vital para el buen desarrollo de los diferentes procesos y actividades. “La información se esta convirtiendo en el centro neural de todos los negocios. Los adelantos con base en la información se han convertido en la arteria principal para reactivar los negocios maduros y convertirlos en nuevos”². Como lo menciona la UCLA dentro de uno de sus documentos de la coordinación de informática:

El éxito de una empresa no depende sólo de cómo maneje sus recursos materiales (trabajo, capital, energía, etc.). Depende también de cómo aproveche sus activos intangibles (know-how, conocimiento del mercado, imagen de marca, fidelidad de los clientes, etc.). El correcto desarrollo de estos últimos depende de que exista un adecuado flujo de información entre la empresa y su entorno, por un lado, y entre las distintas unidades de la empresa, por otro.³

La importancia que tiene la información dentro de las organizaciones se puede concebir desde diferentes puntos: como generadora de nuevos factores de competitividad, como articuladora de procesos, como punto base para incrementar el conocimiento en los usuarios de la misma y reducir las incertidumbres, como base para la mejora de los procesos tanto administrativos como productivos, entre otros. Del valor que se le dé a la información, depende el aprovechamiento que a la misma se le dé.

Dentro del mismo documento de la coordinación de informática, la UCLA plantea una clasificación del tipo de información de acuerdo al valor que esta tenga:

- a. Valor Administrativo: Cuando la información permite a la Gerencia tomar decisiones efectivas.

²VALDES, Luigi. La Revolución Empresarial del Siglo XXI. Bogotá. Norma. 2002

³ Universidad Centroccidental Lisandro Alvarado. Administración de la Información. Importancia de la Información en la Empresa. Consultada: 13 de Mayo de 2012. Disponible en: <http://www.ucla.edu.ve/dac/Departamentos/coordinaciones/informaticai/documentos/resumen%20tema3.pdf>

- b. Valor Operacional: Cuando la información apoya o documenta las actividades de rutina o repetitivas de la Organización. Ej. Los manuales.
- c. Valor Documental: Cuando sirve de prueba o evidencia sobre los hechos ocurridos en la Empresa. Ej.: La información suministrada por la factura de compra y venta.
- d. Valor Histórico: Cuando la información nos documenta sobre los hechos pasados o nos provee de elementos para estimar comportamientos futuros. Ej.: El comportamiento de las ventas del año 97 nos permite realizar las proyecciones para el año 1998.

Reconociendo la información como insumo dinámico de las organizaciones, de sus procesos y actividades, se debe también resaltar que los buenos efectos que la misma pueda tener, dependen de la buena administración que se le dé.

La implementación de procedimientos bien establecidos para la captura de la información y para su despliegue dentro de los procesos en que sea requerida la misma, lo que para Valdes (2002) se puede concebir como el centro neural de todos los negocios, pues de esto depende que la información que se reciba, tenga el tratamiento adecuado para que se convierta en insumo estratégico de los procesos.

Pero no solo basta con tener un procedimiento establecido para la recopilación y tratamiento de la información, sino lograr capturar la información exclusivamente necesaria, de manera clara, específica y directa. La información debe contar con las características que cada proceso demande para que la misma pueda ser de utilidad en las actividades del mismo, debe estar completa y actualizada, se debe tratar de trabajar sobre datos reales.

En este momento es donde se hace inminente el diseño de un buen formato, en el cual se solicite al empleado los datos pertinentes y necesarios que se requieran dependiendo de cuál sea el objetivo final que tenga dicha información. El formato debe ser claro y manejable, ya que si no se presenta en un vocabulario adecuado, la consecución de la información no llegará a feliz término debido al poco entendimiento que se tuvo de lo que se solicitó.

Las fuentes de información dentro de las organizaciones pueden ser variadas, en diferentes niveles y con diversas características generando numerosos *inputs* que deben relacionarse y encadenarse con los procesos de la organización para lograr sacar provecho de ella. Una de las frases célebres de Umberto Eco, hace referencia de ello "*Toda información es importante si está conectada a otra*". Dentro del ya mencionado documento de la UCLA, se presenta una clasificación de los focos de información con los que cuenta una empresa; Los del entorno inmediato:

Clientes: Las empresas necesitan saber quiénes son sus actuales y posibles clientes, que productos o servicios les interesan o pueden necesitar en el futuro, cuánto están dispuestos a pagar, si son solventes o no, cual puede ser el desarrollo potencial de sus pedidos, etc.

Proveedores y Distribuidores: Las empresas tienen tres necesidades básicas de información respecto a sus actuales o posibles proveedores y distribuidores. Han de determinar quiénes son, qué productos y servicios proporcionan y qué precios pueden ofrecer.

Financiadores: Es toda aquella información de personas naturales o jurídicas que puedan financiar a la empresa tales como: tasas de interés, condiciones generales y particulares de financiamiento, etc.

Reguladores: Normativa legal aplicable a la empresa.

Competidores: Entre las preguntas que una empresa puede hacerse acerca de su competencia, cabe destacar las siguientes: quienes son los competidores, cuáles son sus productos, marcas y precios, cuáles son sus estrategias de distribución, la estructura de sus costos, su participación de mercado, qué tecnología utilizan, qué fuentes financieras tienen, etc.

Y los del entorno remoto:

Política: Los rumbos y políticas que toma el país o región, afectan de alguna forma el normal desenvolvimiento de la Organización. Ej.: La asamblea General Constituyente afecta las inversiones que puedan hacerse en una determinada área donde esté involucrada la Organización.

Economía: Leyes en el ámbito económico como fiscales y tributarias afectarán también el normal desenvolvimiento de la Organización. Ej.: IVA, débito bancario, fiscal, políticas monetarias: fluctuaciones de la moneda.

Tecnología: La captación de información tecnológica asegura que se están explotando las posibilidades tecnológicas existentes en el entorno (aprovechar el technologypush), esto permite desarrollar activos invisibles, habilidades tecnológicas para permitir un adecuado flujo de información desde el entorno hacia la empresa. Las funciones de investigación y desarrollo, formación y gestión de tecnología son fundamentales para aumentar el conocimiento (Know-how) o habilidad tecnológica de la empresa.

Sociedad: Normas o restricciones sociales, gustos, costumbres que haya en una determinada Región tienen que ser tomadas en cuenta a la hora de establecerse.

Pero hasta el momento, no se ha mencionado una de las fuentes más importantes y robustas que tiene la organización, sus **empleados**. Desde el momento en el que una persona aplica a alguna vacante que se esté ofertando en la organización, se inicia la recepción de información por parte de cada uno de los candidatos al empleo. Es en este primer momento donde los mismos a través de su hoja de vida o *curriculum vitae* se presentan a la organización.

Para Esther Giraldo y Cristina Ronco, “El curriculum vitae es una recopilación de todos los datos académicos y experiencia de una persona a lo largo de su vida independientemente del puesto de trabajo al cual se opta en el proceso de selección”⁴. A continuación se mencionan las diferentes partes que para las autoras debe contener un curriculum:

- **Datos personales:** nombre y apellidos, lugar y fecha de nacimiento, estado civil, dirección personal, número de teléfono de contacto, dirección de correo electrónico, etc.
- **Formación académica:** estudios que has realizado, indicando fechas, centro, y lugar donde han sido realizados.
- **Otros títulos y seminarios:** estudios realizados complementarios a los universitarios que mejoran tu formación universitaria, indicando las fechas, el centro y el lugar donde fueron realizados.
- **Experiencia Profesional:** Experiencia laboral relacionada con los estudios universitarios o que puedan ser de interés para la empresa que desea contratarte. No olvides señalar las fechas, la empresa dónde trabajaste y las funciones y tareas llevadas a cabo.
- **Idiomas:** En este apartado mencionarás los idiomas que conoces y tu nivel. Si obtuviste algún título reconocido, como por ejemplo el 'First Certificate' en Inglés, que acredite tus conocimientos en estos ámbitos, indícalo.
- **Informática:** Señala aquellos conocimientos informáticos que poseas: sistemas operativos, procesadores de texto, hojas de cálculo, bases de datos, diseño gráfico, Internet, etc.

⁴GIRALDO, Esther. RONCO, Cristina. El Curriculum Vitae, Definición y Estructura. Blog de Formación y Orientación Laboral de los Ciclos Formativos de Grado Medio y Superior de Gestión Administrativa y Administración y Finanzas del IES Luis de Morales. Arroyo de la Luz. Cáceres. Consultada 13 de Mayo de 2012. Disponible en:
http://arroyo_fol.espacioblog.com/post/2006/11/15/el-curriculum-vitae-definicion-y-estructura

Otros datos de interés: en este último apartado señala todos aquellos aspectos que no han sido incluidos todavía, tales como: carné de conducir, disponibilidad, etc.

Por su parte la UPCT, define un Curriculum Vitae como un “compendio resumido y esquemático de datos y antecedentes formativos y profesionales de una persona”⁵. Además, presenta una estructura del mismo:

- Datos Personales:

- NOMBRE Y APELLIDOS.
 - DOCUMENTO DE IDENTIDAD.
 - LUGAR Y FECHA DE NACIMIENTO.
 - ESTADO CIVIL.
 - DOMICILIO.
 - TELEFONO.
 - CORREO ELECTRÓNICO.
- Formación Académica: Titulación superior de los estudios reglados realizados, especificando el nombre del centro de estudios, la localidad y la fecha de finalización.
- Formación Complementaria: Cursos, seminarios y jornadas relacionadas con el puesto de trabajo solicitado, especificando el nombre del curso, la entidad organizadora, la duración en horas y la fecha de realización.
- Idiomas: se debe indicar el idioma que conoces y el nivel de conversación y de escritura que se tiene. En caso de tener títulos que acrediten esos conocimientos se debe indicar dónde se han cursado y las fechas de realización. Es aconsejable incluir estancias en el extranjero, si es el caso.
- Informática: Se nombrarán los programas que se manejan y su versión.
- Experiencia profesional: Han de reflejarse las experiencias de verdadero contenido profesional como por ejemplo las prácticas en empresas. Se indica el puesto ocupado, las fechas del período trabajado, el nombre de la empresa y una breve descripción de las tareas desempeñadas.
- Otros Datos:
- Carnet de conducir y disponibilidad de vehículo.
 - Disponibilidad geográfica y funcional.

⁵UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA. CURRÍCULUM VITAE. Servicio Estudiantes y Extensión Universitaria. Gestión del Empleo. Consultada: 26 de Mayo de 2012. Disponible en: http://www.upct.es/seeu/coie/empleo/recursos/como/CURRICULUM_VITA.pdf

- Incorporación inmediata.
- Pertenencia a asociaciones (siempre y cuando no implique ideología política ni religiosa y pueda aportar algo al desempeño del trabajo al que optas).
- Publicaciones.

El Icontec para el mismo caso, a través de NTC 4228 de 1997, establece los requisitos para la elaboración de una Hoja de Vida. En la mencionada Norma, indica las partes que la hoja de vida de una persona debe tener: identificación del documento; datos personales (los cuales incluye: Nombre. Identificación - cedula y libreta militar-, fecha de nacimiento, estado civil, domicilio y teléfono. Opcionales: licencia de conducción, pasaporte, tarjetas (matricula) profesional.); referencias, las cuales se dividen en personales y laborales. Por último se debe firmar el documento.

La hoja de vida debe también incluir los documentos soporte a toda la información que dentro de la misma se presenta, estos soportes incluyen: certificados de estudio, diplomas, cartas de recomendación de otras empresas, entre otros.

Se empiezan a evidenciar puntos de intersección entre la información que recibe la organización y los procesos que en ella se desarrollan. Para un proceso de selección por ejemplo, la información que se suministra dentro de la hoja de vida, se convierte en materia prima.

Como lo menciona Bachenheimer⁶, La selección debe mirarse como un proceso real de comparación entre dos variables: los requisitos del cargo (exigencias que debe cumplir el ocupante del cargo) y el perfil de las características de los candidatos que se presentan. Dicha comparación, se da desde los primeros pasos del proceso. El primer filtro de candidatos a una vacante se da al realizar una comparación entre el perfil de cargo y las características de cada uno de los candidatos, las cuales en un primer momento solo se pueden evidenciar a través de la información consignada dentro de la hoja de vida.

La información que se consigna en la hoja de vida de una persona arroja datos valiosos, que pueden ser utilizados dentro de los diferentes procesos y actividades que se desarrollan dentro de la organización, pero dichos datos deben tener un tratamiento adecuado, ya que constituyen información confidencial de las personas. La Constitución Política de Colombia de 1991⁷, en su Artículo 15, menciona que todas las personas tienen derecho a su intimidad personal y familiar y a su buen nombre. Además, consagra el derecho de los ciudadanos de conocer,

⁶ BACHENHEIMER, Hernán. Selección de Personal. Pontificia Universidad Javeriana. Consultada: 9 de Junio de 2012. Disponible en : http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf

⁷ REPUBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. 19ª Ed. Panamericana. Pág.58

actualizar y rectificar la información almacenada en los bancos de datos, archivos públicos y privados. Esto se debe tener en cuenta ya que dentro de las hojas de vida se consignan datos de *carácter personal*.

Dentro de su trabajo de grado, Díaz Salazar⁸, referencia la Ley 594 de 2000, Ley General de Archivos, la cual es el documento de referencia para manejar y organizar las historias laborales en el país. El artículo 11 de la ya mencionada ley, establece que la única dependencia para garantizar la protección de la serie documental de la historia laboral son las dependencias conocidas como Recursos Humanos y que cada documento producido o recibido, debe estar ubicado en un lugar indicado en atención al momento en el que sucedieron.

La administración de la información que contienen las hojas de vida de los empleados de una organización, se encuentra dentro de las responsabilidades de las dependencias de Gestión Humana, las cuales deben garantizar no solo el tratamiento adecuado, sino su buena utilización de los datos.

Dentro de su boletín de consultoría organizacional OPCION CONSULTORES afirman que, “La administración o gestión de personal dentro de la empresa supone en la actualidad una labor cada vez más compleja, dotada de mayores desafíos para quien está a cargo de tal función. En búsqueda de que la empresa sea eficaz y eficiente en sus propósitos, organizar adecuadamente el departamento de personal se vuelve una imperiosa necesidad. En tal sentido, disponer de información precisa referida al manejo de personal de la empresa constituye una herramienta de primer orden”⁹.

La información consignada dentro de las hojas de vida, se convierte en la base para conocer e identificar tanto a las personas que operan dentro de la misma como sus condiciones: sociales, laborales, intelectuales entre otras. La información consignada en las hojas de vida, sirve como punto de partida para iniciar las actividades que se enfocan en el desarrollo de la persona como empleado.

La información sobre el personal de una organización, tiene diversas fuentes como los son: el proceso de reclutamiento y selección, contratación, entrenamiento y desarrollo, evaluaciones de desempeño, administrador de salarios, estadísticas del personal, salud ocupacional, bienestar social y cada área que tenga contacto directo y afecte la labor de los empleados de la organización. Pero esta relación es

⁸ DIAZ SALAZAR, Carolina. Propuesta para las directrices de un modelo de organización de historias laborales en una empresa del sector petrolero, comprendidas entre los años 2006-2008. estudio de caso. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C. 2009. Pág. 65

⁹ OPCION CONSULTORES. Sistemas de información de recursos humanos: ¿Cómo obtener, ordenar, analizar, evaluar y distribuir la información útil a la gestión de los Recursos Humanos de su empresa? Uruguay. Consultada: 9 de Junio de 2012. Disponible en: http://www.opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion_sist_info_rrhh.pdf

bidireccional ya que los procesos no solo arrojan información acerca de los empleados y sus comportamientos y competencias, sino que, también toman estos datos para continuar su “ciclo” o procedimiento.

Dentro de los tantos componentes de la hoja de vida, se encuentra la información académica, esta información es un insumo valioso para la dependencia de gestión humana ya que alrededor de la misma se estructuran y plantean diversos procesos.

La formación académica es importante para los empleados, ya que si incrementa con el paso del tiempo, se puede iniciar el desarrollo de una carrera dentro de la organización. Por otro lado, la formación es vista como herramienta necesaria para inculcar la cultura corporativa y para incentivar los cambios organizacionales. Davilla del Valle (2011).

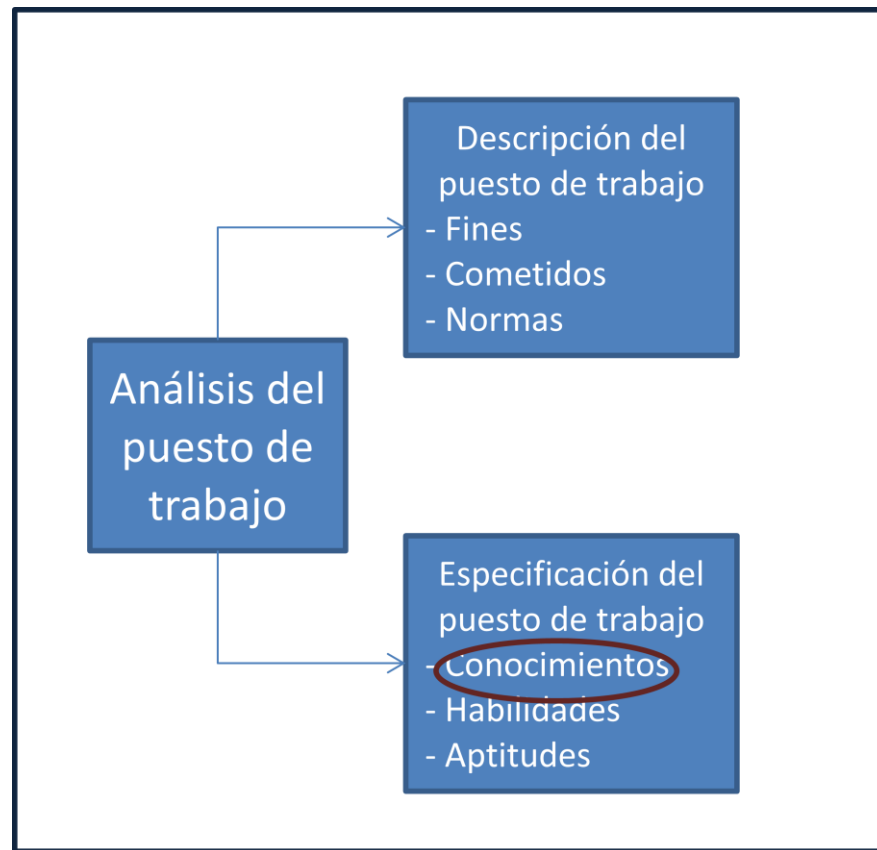
Para Rodríguez Román (2006), la formación académica incluye términos como educación, instrucción, capacitación, desarrollo, entre otros, que pueden ser aplicados en el desempeño del puesto de trabajo y con llevan al desarrollo exitoso de cada una de las tareas que son requeridas en el mismo.

Dentro del análisis del puesto de trabajo. Dolan, *et al* (2007), sugieren que el análisis del puesto de trabajo es “el proceso que consiste en describir y registrar el fin de un puesto de trabajo, sus principales cometidos y actividades, las condiciones bajo las que estas se llevan a cabo y los conocimientos, habilidades y aptitudes necesarios”¹⁰. (Ver figura 6).

Como se indicó con anterioridad, la información académica de la hoja de vida de una persona, puede ser de mucha utilidad a la hora de realizar el primer filtro del proceso de selección. Pues a través de lo plasmado en la misma, que se realiza la comparación entre lo que sugiere la descripción del cargo que tenga su ocupante, y la situación del candidato. Como lo evidencian Dolan, *et al* (2007), los conocimientos son uno de los ítems que deben verificarse y esto se hace en cierta parte a través de la revisión y análisis de los estudios académicos presentados en la hoja de vida.

¹⁰DOLAN, Simón. VALLE C., Ramón. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall. La Gestión de los Recursos Humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. 3ra Ed. Mc Graw Hill. 2007. Pág. 57

Figura 6. Relaciones y aspectos del análisis del puesto de trabajo. (Fragmento).



Fuente: DOLAN, Simón. VALLE C., Ramón. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall. La Gestión de los Recursos Humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. 2007. pág. 57

Cuando ya existe un descriptor de cargo establecido, con especificaciones determinadas tanto para las habilidades, aptitudes y conocimientos que debe tener una persona para ocupar determinado puesto, la información académica consignada dentro de la hoja de vida se convierte en validadora de los conocimientos que tiene la persona, cabe aclarar se debe soportar la información dada con certificados y diplomas.

Otro ejemplo de un proceso donde la información académica de las personas juega un papel importante, es en los planes sucesión. Deloitte (2010), menciona que un plan de sucesión busca la permanencia, el crecimiento y la continuidad de la empresa a través del tiempo, previniendo alterar el equilibrio y la marcha habitual del negocio. Su importancia se basa en que existen factores externos como la devaluación, la inflación, el aumento en costos, y la recesión, entre otros, así como

aquellos elementos internos como la enfermedad de algún integrante de la empresa, los conflictos laborales, el retiro de los líderes, etcétera, que plantean la necesidad para la organización de estar preparada para enfrentar dichos factores.

De igual manera afirma, que perder a una persona clave en la organización, implica perder conocimiento y experiencia acumulado a través de los años. Esta pérdida del conocimiento y experiencia organizacional, puede ser mitigada con la ayuda de un programa efectivo de sucesión, ya que la continuidad va de la mano con aquellas iniciativas y estrategias definidas para que la empresa siga operando sin importar cuantas personas cambien en la dirección y liderazgo de la misma.

Si una organización cuenta con un plan de sucesión bien implementado, no solo permitirá la continuidad del buen desempeño de la misma sino que, facilitará que a través del tiempo los candidatos a sucesión se desarrollen.

Figura 7. Beneficios de un buen plan sucesión.

Beneficios de un buen plan de sucesión ¹
• Desarrollo de personas más involucradas y con mayor conocimiento en la empresa, con capacidad de aportar nuevas ideas y formas de llevar la marcha del negocio en un largo plazo.
• Constante revisión de los procedimientos, procesos, perfiles y facultades de puestos, mejorando así el desempeño de la empresa, y a su vez los productos y/o servicios ofrecidos.
• Mejor reputación y con ella la percepción de una empresa sólida, desafiante y bien estructurada, que facilita retener capital humano de alto nivel.
• Mayor motivación de empleados y directivos clave tanto en el cumplimiento de los objetivos de la empresa como en su desarrollo y permanencia.

Fuente: DELOITTE. Boletín Gobierno Corporativo Otoño, 2010.

Si se tiene clara la formación académica de cada uno de los empleados de una organización, la identificación de sucesores, puede facilitarse, tomando como punto de partida la preparación de los mismos. Como lo muestra Deloitte¹¹ en la

¹¹DELOITTE. Plan de Sucesión. Boletín Gobierno Corporativo. Otoño 2010. Consultada: 26 de Mayo de 2012. Disponible en: [https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf](https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf)

Figura 7, el plan sucesión conlleva un desarrollo de las personas que en él están involucradas, tal desarrollo debe reflejar o apuntar de algún modo en la formación académica de las mismas.

Esto lleva a la organización a otro proceso en el cual la información académica, se convierte en insumo principal para iniciar esfuerzos: La Capacitación, formación y desarrollo del empleado. Dolan, *et al* (2007), afirman que la formación y el desarrollo del empleado, consisten en un “conjunto de actividades cuyo propósito es mejorar su rendimiento presente o futuro, aumentando su capacidad a través de la modificación y potenciación de sus conocimientos, habilidades y actitudes”¹². Para lograr tal potenciación y aumento de capacidades, es necesario tener un conocimiento previo sobre en qué se debe trabajar; Determinar cuáles son los puntos clave a mejorar para así realizar procesos de formación y desarrollo más efectivos.

La información académica con la que cuentan las personas de una organización en determinado puesto, se convierte en un insumo inicial para determinar brechas que al cerrarse a través de capacitación, puedan verse reflejadas en la mejora del rendimiento de la persona.

Como lo mencionan Dolan, *et al* (2007), “el primer paso para establecer un programa de formación viable es analizar las necesidades. Con ello se obtiene información acerca de donde se necesita formación, cual deberá ser su contenido y que personas de la organización deben formarse en determinadas habilidades, conocimiento o actitudes”¹³.

El interés por parte de la organización en desarrollar sus empleados, puede traer consigo altos niveles de motivación y satisfacción dentro de los mismos, además de que se podría estar identificando posibles potenciales dentro de la compañía, fichas claves que a su vez impulsen el desarrollo de la empresa misma

2.2 MARCO EMPRESARIAL

¹²DOLAN, Simón. VALLE C., Ramón. JACKSON, Susan. SCHULER, Randall. Óp. Cit. Pág. 167

¹³Ibíd., Pag.171

2.2.1 Perfil de La Organización

Riopaila Castilla S.A es una empresa agroindustrial colombiana con ochenta y dos años de experiencia en el mercado nacional e internacional en la producción y comercialización de azúcar, miel y alcohol. Actualmente es líder en la producción de azúcar en Colombia con el 21,65% de participación.

Riopaila Castilla S.A es una sociedad anónima de capital nacional, sometida al control exclusivo de la Superintendencia Financiera de Colombia por ser emisora de valores y tener sus acciones inscritas en el Registro Nacional de Valores y Emisores.

La empresa nace en el Valle del Cauca, Colombia, a partir de la fusión de Riopaila Industrial S.A. y Castilla Industrial S.A., compañías escindidas de Ingenio Riopaila S.A. y Central Castilla S.A., las cuales fueron creadas por el doctor Hernando Caicedo Caicedo en los años 1928 y 1945, respectivamente.

2.2.1.1 Reseña Histórica.

La historia de Riopaila Castilla S.A. se remonta hacia el año de 1928 cuando Don Hernando Caicedo adquirió la hacienda La Paila, la cual disponía de terrenos adecuados para el cultivo de la caña que permitieron la formación de trapiches paneleros para después convertirse en toda una industria azucarera.

La idea de conformar un ingenio azucarero surgió del viaje que tuvo Don Hernando a Cuba, donde se interesó por el negocio de la exportación del dulce y a partir de esto comenzó a adquirir maquinaria para el montaje de la fábrica bajo la asesoría del Químico español Juan Bilbao. Después de lograr todo este ensamblaje, se inauguró la factoría el 24 de Septiembre de 1928 y con ello se aumentó la demanda de azúcar y derivados, lo que requirió una mayor extensión de todos los terrenos para cultivar la caña.

Por otro lado, la planta Castilla se fundó en el año de 1945 a partir de la extensión de los predios cercanos al municipio de Pradera donde Don Hernando Caicedo tenía cultivos de arroz que más adelante se acondicionaron para el cultivo de la caña. Por consiguiente, en la Planta Castilla se dio comienzo a la adquisición de maquinaria necesaria para producir grandes cantidades de azúcar de acuerdo a la demanda presentada durante la II guerra mundial.

Ya en el mes de diciembre de 2007, se logra la fusión de las dos plantas donde Riopaila absorbe a Castilla quedando como la empresa con mayor producción de azúcar en Colombia bajo el nombre de Riopaila Castilla S.A. Como resultado de esta fusión, nuestra empresa ha generado estrategias de crecimiento encaminadas a responder a las necesidades del mercado mundial mediante la

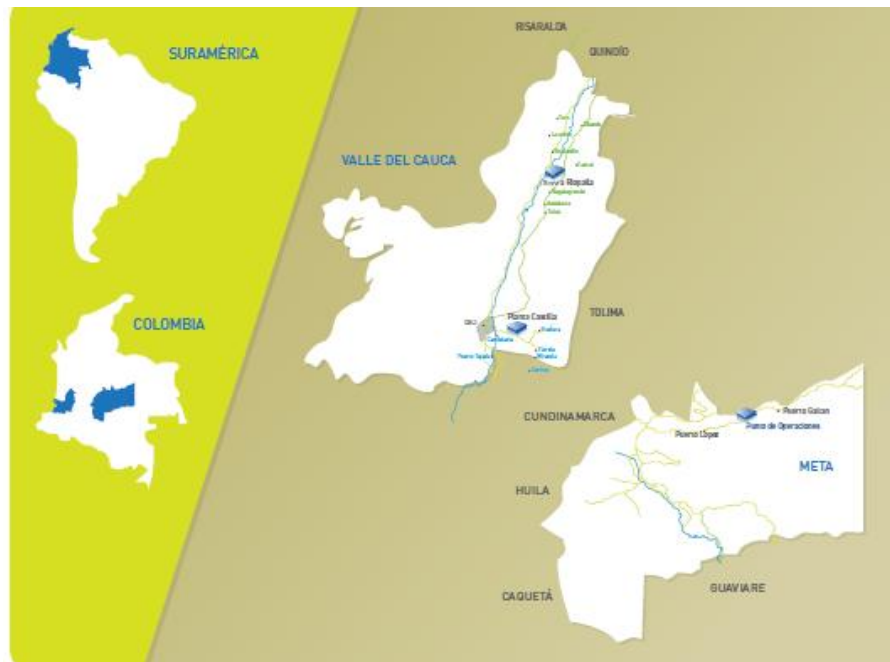
puesta en marcha de proyectos de investigación y desarrollo buscando siempre la integración del componente social, económico, ambiental y cultural para ofrecer al mercado productos y servicios capaces de satisfacer la demanda a raíz del proceso de globalización.

2.2.1.2 Ubicación Geográfica.

El domicilio principal de Riopaila Castilla S.A. es la ciudad de Santiago de Cali, capital del departamento del Valle del Cauca, Colombia. La Presidencia de la Compañía y sus oficinas comerciales están en el Edificio Belmonte en la carrera 1ª No. 24-56. Adicionalmente, cuenta con oficinas comerciales en Bogotá (Cundinamarca) e Itagüí (Antioquia). La Empresa es propietaria de dos plantas fabriles, establecimientos de comercio en los cuales desarrolla su objeto social. La Planta Riopaila está localizada en el norte del Valle en el Km 1 vía La Paila-Zarzal; la Planta Castilla, en el suroriente del Valle, Km 30 vía Cali- Florida.

Riopaila Castilla S.A. opera sólo en Colombia (Suramérica), en el suroccidente; en los departamentos del Valle del Cauca y en Cauca, Risaralda y Quindío; y en el centro del país, en el departamento del Meta. Durante el último periodo la Empresa amplió su frontera agrícola en la zona geográfica central de Colombia, específicamente en el departamento del Meta, entre los municipios de Puerto López y Puerto Gaitán. Sus oficinas se ubican en la Cra 8ª N°6-91, de Puerto López.

Figura 8. Ubicación Geográfica de Riopaila Castilla S.A.



Fuente:Riopaila Castilla S.A. Informe de sostenibilidad 2010

2.2.2 Direccionamiento Estratégico

Riopaila Castilla S.A. tiene definida una misión, valores y visión de largo plazo, conocida y compartida por todos sus Colaboradores permitiéndole establecer los objetivos estratégicos para alinear todas las actividades de la Compañía.

Con el fin de asegurar la confianza, la reputación de la empresa y la sostenibilidad del negocio en el largo plazo, Riopaila Castilla S.A. asume el compromiso de gestionar sus negocios creando valor económico y social; haciendo uso eficiente de los recursos naturales; a través de un diálogo fluido con sus grupos de interés, reconociendo sus necesidades y expectativas, y mediante la adopción de prácticas encaminadas a generar valor compartido, en el marco de la ética, los valores corporativos, los principios globalmente aceptados y el respeto por los Derechos Humanos.

2.2.2.1 Misión.

Empresa agroindustrial dedicada al cultivo y procesamiento de la caña de azúcar para elaborar productos y prestar servicios acordes con las necesidades del

mercado nacional e internacional, creando valor económico, valor social y sostenibilidad ambiental para los accionistas, colaboradores y demás grupos de interés.

2.2.2.2 Visión 2020.

Ser una corporación agroindustrial diversificada e internacional que produce alimentos y energía en forma sostenible.

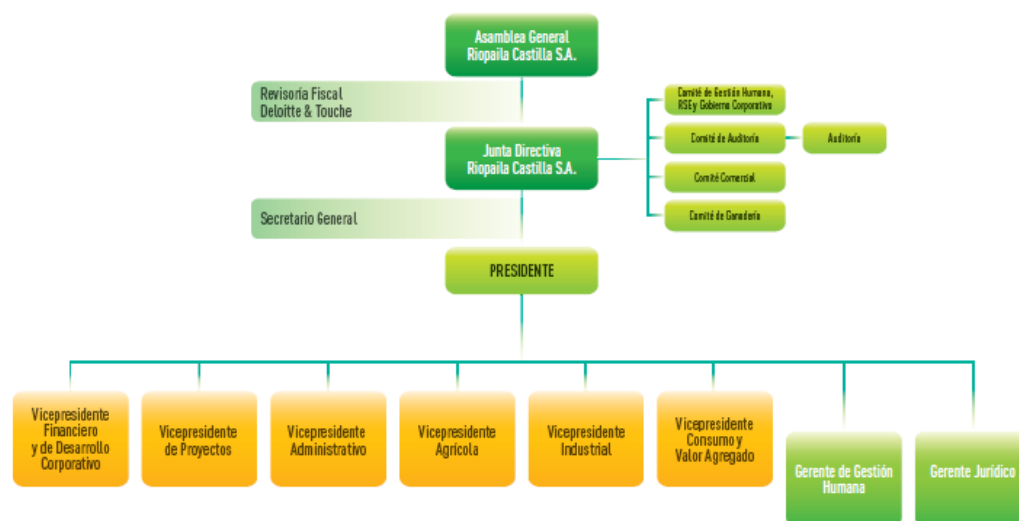
2.2.2.3 Nuestros valores.

- **Honestidad:** rectitud, transparencia, confianza, coherencia, franqueza, ética.
- **Respeto:** a diferentes puntos de vista, equidad, justicia.
- **Compromiso:** cumplimiento oportuno de deberes, hacerse cargo, autoexigirse, ir más allá.
- **Lealtad:** a la Organización, a la misión.

2.2.2.4 Principios.

Riopaila Castilla S.A. es una empresa comprometida con el respeto por el medio ambiente a través del mejoramiento continuo de sus procesos, la implementación de prácticas dirigidas al uso racional de los recursos, la prevención de la contaminación y el cumplimiento de la legislación ambiental vigente.

Figura 9. Gobierno Corporativo Riopaila Castilla S.A.



Fuente: Riopaila Castilla S.A. Informe de sostenibilidad 2010

2.2.3 Pertenencia a Asociaciones

La Empresa actúa de manera permanente en asociaciones y ámbitos de carácter regional y nacional, en los cuales de manera conjunta y a partir de la confluencia de intereses y objetivos despliega su enfoque de Responsabilidad Social con la finalidad de aportar a la construcción y desarrollo de agendas públicas y privadas de las regiones en las cuales opera:

- Asociación Nacional de Industriales de Colombia, ANDI.
- Asociación de Cultivadores de la Caña de Azúcar, ASOCAÑA.
- Asociación Colombiana de Ejecutivos de Finanzas, ACEF.
- Sociedad de Agricultores de Colombia, SAC.
- Centro de Investigaciones de la Caña de Azúcar, CENICAÑA.
- Asociación Colombiana de Técnicos de la Caña de Azúcar.
- Comité de Presidentes por la RSE del Valle del Cauca.
- Asociación de Usuarios del Río Bolo, ASOBOLO.
- Corporación de Suelos del Río Palo, CORPOPALO.
- Asociación de Usuarios del Río Frayle, ASOFRAYLE.
- Asociación de Usuarios del Río Desbaratado, ASODES.
- Asociación Río Bugalagrande, ASORIBU.
- Asociación de Usuarios del Río La Paila, AURPA.
- Instituto para el Desarrollo de La Paila, IDLA.
- Asociación de Usuarios de los Servicios Públicos de La Paila.
- Consejo Territorial de Planeación del Municipio de Zarzal.

2.2.4 Certificaciones

El compromiso de Riopaila Castilla S.A. con la Responsabilidad Social y el Desarrollo Sostenible se evidencia también en los sistemas de gestión implementados en la Plantas Riopaila y Castilla, en su Sistema de Control Interno (SCI), uno de cuyos elementos es la Gestión del Riesgo, los cuales tienen como objetivo garantizar la seguridad de los trabajadores y generar confianza en los grupos de interés sobre la forma como se gestionan los procesos y se logra la calidad de los productos. Igualmente, en relación con principios globalmente aceptados, la Empresa suscribió su compromiso de dar cumplimiento a los principios del Pacto Global en el año 2009.

2.2.4.1 Sistemas de Gestión Certificados

Figura 10. Certificación por Plantas

CERTIFICACIÓN	PTA. RIOPAILA	PTA. CASTILLA
ISO 9001	SI	SI
ISO 14001	SI	SI
BASC	SI	SI
KOSHER	SI	SI

Fuente: Riopaila Castilla S.A. Informe de sostenibilidad 2010

La Certificación a la Gestión de Calidad fue otorgada por el ICONTEC en las dos plantas fabriles desde el 28 de julio de 1999 con la norma ISO 9002:1994, actualizada hoy a la versión de la norma ISO 9001:2008.

2.2.4.2 Sellos de Calidad.

En la Planta Castilla desde septiembre de 1991 y en la Planta Riopaila desde junio de 1995.

Figura 11. Sellos de Calidad por Plantas

SELLO DE CALIDAD	PLANTA RIOPAILA	PLANTA CASTILLA
Sello para Azúcar Blanco Especial NTC 2085	SI	SI
Sello para Azúcar Blanco NTC 611	SI	SI
Sello para Azúcar Crudo NTC 607	SI	SI
Sello para Melaza de Caña NTC 587	NO	SI
Sello para Azúcar Refinado NTC 778	SI	SI

Fuente: Riopaila Castilla S.A. Informe de sostenibilidad 2010

Riopaila Castilla S.A. es “PROVEEDOR AUTORIZADO DE INGREDIENTES” de Coca Cola, Unidad de Negocios Latinoamérica Centro (Latin Center Division), así:

- Planta Riopaila: Proveedor Autorizado para Azúcar No Refinado (desde noviembre de 2008).
- Planta Castilla: Proveedor Autorizado para Azúcar Refinado (desde junio de 2010).

Esta condición autoriza a Riopaila Castilla para abastecer a todas las embotelladoras de la Unidad de Negocio de Latinoamérica Centro.

2.2.5 Comunicaciones

Para Riopaila Castilla S.A. la rendición de cuentas y el establecimiento de una interacción permanente y efectiva con sus grupos de interés son esenciales en la construcción de un diálogo coherente y transparente que favorezca el desarrollo armónico y sostenible de la operación y de su entorno.

Figura 12. Medios de Comunicación por Grupos de Interés

GRUPOS DE INTERÉS	MEDIOS DE INFORMACIÓN	MEDIOS DE PARTICIPACIÓN
Accionistas	Informe de Gestión 2009 Informe de Sostenibilidad 2009 Reporte de RSE de la FCG Boletín trimestral	Oficina de Secretaría de Juntas Página WEB Presidencia
Trabajadores	La Revista Carteleras InformaRSE digital Informe de Sostenibilidad 2009 Reporte de RSE de la FCG Intranet/Boletín Flash Informativo	Programa de Corresponsales Sistema PQRS Línea transparente Comités editoriales Equipos primarios Redes Sociales Intranet
Comunidad	InformaRSE Espacios radiales Informe de Sostenibilidad 2009 Reporte de RSE de la FCG Noticias medios regionales y nacionales	Página WEB PQRS Línea transparente Redes sociales
Medios de comunicación	InformaRSE Comunicados de prensa Informe de Sostenibilidad 2009 Reporte de RSE de la FCG	Formación en RSE Página WEB Correo electrónico
Proveedores de caña	Informe de Sostenibilidad 2009 Reporte de RSE de la FCG Página WEB	GTT CAP Página WEB - Proveedores de caña
Proveedores del comercio	Informe de Gestión 2009 Página WEB Informe de Sostenibilidad 2009	Página WEB - Proveedores del comercio
Proveedores de servicios	Programa de radio Informe de Sostenibilidad 2009 Boletín	PQRS Áreas sopones Dirección de Contratación Externa Espacio de Diálogo
Clientes	Informe de Sostenibilidad 2009 Reporte de RSE de la FCG	Página WEB Línea de atención al cliente Coordinación de mejoramiento
PQRS: Sistema de Preguntas, Quejas, Reclamos y Sugerencias. GTT: Grupo de Transferencia de Tecnología. CAP: Centro de Atención al Proveedor.		

Fuente: Riopaila Castilla S.A. Informe de sostenibilidad 2010

2.2.6 Principales Marcas, Productos y Servicios

Actualmente la Empresa se proyecta en la producción de materias primas para los clústers de energía, transporte, alimentos y bebidas y desarrolla productos de consumo y soluciones de valor agregado para el consumo personal. El azúcar es su principal producto y se comercializa en diferentes presentaciones y tipos, como es refino, suprema, pulverizada, blanco, blanco especial, morena y crudo. Asimismo, procesa miel, jarabes, alcohol anhidro e industrial.

La administración de tierras destinadas a producir materias primas agrícolas, la aplicación de tecnología de punta y la rotación de cultivos que abren nuevos mercados, hacen parte de las actividades agrícolas de la Empresa.

Por otro lado, la transformación de materias primas en *commodities*, el desarrollo del servicio a los proveedores de caña, la modernización y mejoramiento de las fábricas, así como el sistema de información para orientación a la demanda, son acciones estratégicas de la actividad industrial de Riopaila Castilla S.A. El desarrollo de productos de consumo y soluciones para la industria que parten de *commodities* agrícolas, la planeación de respuestas a las necesidades de los clientes y el establecimiento de focos de mercado permiten posicionar la marca, ofrecer un valor agregado y crear espacios de oportunidad en nuevos mercados comerciales con clientes estratégicos.

2.2.6.1 Productos

Azúcares y Jarabes
Azúcar Suprema
Azúcar Blanco
Azúcar Blanco Especial
Azúcar Refino
Azúcar Morena
Azúcar Pulverizada
Jarabe Simple
Jarabe Invertido
Alcohol
Alcohol Industrial
Alcohol Anhidro
Miel final (melaza)
Preparaciones alimenticias

2.2.6.2 Servicios

- Tecnología de Agricultura de Precisión.
- Laboratorio de Suelos.
- Centro de Atención al Proveedor de Caña (CAP) para orientar necesidades del proveedor de este insumo.

2.2.6.3 Marcas

Riopaila Castilla S.A. cuenta con dos marcas en el mercado: Riopaila y Castilla. Éstas son empleadas en diferentes productos derivados de la caña de azúcar.

2.2.7 Proceso Productivo

Para la obtención de azúcar y derivados, Riopaila Castilla S.A. cuenta con una serie de procesos llevados a cabo con los más altos estándares de calidad y cuidando de los recursos naturales que dispone en el entorno. Para ello, cuenta con maquinaria, equipos especializados y un valioso capital humano que por sus habilidades son capaces de transformar la materia prima en un producto con valor agregado para sus clientes y para el mercado.

2.2.7.1 Labores de Adecuación, Preparación y Siembra

El proceso de elaboración de azúcar comienza en el campo, donde se cultiva la caña y se asegura su crecimiento y calidad a través de la ejecución de técnicas de riego y la aplicación de herbicidas y madurantes que contribuyen a la disminución de plagas y a la conservación de las propiedades de la sacarosa contenida en la caña.

Las labores de fertilización con agricultura de precisión, riego, control de malezas y maduración, las cuales influyen significativamente en la producción de la sacarosa.

Antes de proceder con la labor de adecuación de la tierra, se debe realizar un levantamiento topográfico, el cual permite obtener una información detallada de la extensión y pendientes del terreno donde se realizarán las labores de campo. Seguido de este levantamiento topográfico, se lleva a cabo la limpieza de este terreno mediante equipos tales como bulldózer, motoniveladora y retroexcavadora, con el fin de proporcionar unas condiciones óptimas para las labores de adecuación y preparación libre de materiales y residuos.

Luego de realizar la labor de adecuación, se procede a la labor de preparar tierras con el objetivo de dejarlas a disposición de la siembra y a las labores de levante del cultivo de caña.

Para la siembra de semilla se realiza un análisis del suelo y se determinan la fórmula y la dosis del fertilizante a aplicar en el fondo del surco antes de proceder a la siembra de caña de azúcar.

2.2.7.2 Labores de Levantamiento de la Caña de Azúcar

Cuando se habla de levantamiento de la caña de azúcar, se hace referencia a las operaciones que se deben realizar para facilitar a esta planta sus funciones vitales de aireación, desarrollo de raíces, toma de nutrientes y absorción de agua para así asegurar un óptimo crecimiento que contribuya a un mayor rendimiento de la producción.

El levantamiento de la caña de azúcar comienza con la labor de despaje, en la cual se acomodan los residuos de cosecha a un lado de la suerte; entre estos residuos están las hojas sobrantes y cogollos, para asegurar una buena germinación de la cepa, entendiendo que la cepa es el conjunto de tallos y raíces que surgen de una semilla. Posteriormente, se procede a la operación de roturación en donde se realiza un rompimiento de la capa del suelo para que la caña tenga más aireación y mejor drenaje.

Se procede entonces con la aplicación de madurantes, al realizar esta operación, se produce un secado en las hojas de la caña; por lo tanto, el tallo pierde humedad y hace que la sacarosa se concentre en él. Sin embargo, para garantizar la efectividad de esta operación, se debe realizar una previa reconstrucción de acequias para facilitar el drenaje del agua, que es una labor indispensable para el cultivo de la caña de azúcar en vista de que esta planta no tolera altos índices de humedad y encharcamiento en el suelo.

2.2.7.3 Corte, Alce y Transporte de la Caña de Azúcar

Una vez que la caña culmina su etapa de crecimiento, el área de cosecha tiene la misión de garantizar que esa caña que le entrega el área de campo conserve sus características de calidad. Para ello, se coordinan las operaciones de corte, alce y transporte teniendo en cuenta la información que suministra el área de campo en cuanto a las suertes que se encuentran listas para cosechar, además de tener en cuenta el requerimiento del área de fábrica con respecto a las toneladas de caña a moler y la disponibilidad de maquinaria con que se cuente.

Al realizar la operación de corte, se deben despejar los surcos cortando las hojas, cogollos, tallos y ramas de la caña que dificulten el lanzamiento del machete y a su vez eviten la acumulación de materia extraña vegetal.

El área de cosecha debe garantizar que la operación de alce de la caña se lleve a cabo de la manera más correcta evitando recoger los residuos vegetales junto con la caña que se ha cortado y organizado previamente en las suertes. Finalmente, se lleva a cabo la operación de transporte de la caña hacia la fábrica verificando que la cantidad de caña no sobrepase el nivel de estos vagones a fin de evitar

accidentes en las vías externas teniendo en cuenta el cumplimiento de la legislación vigente del Ministerio de Transporte.

2.2.7.4 Proceso de Elaboración del Azúcar

Al llegar la caña a la Fabrica, se toman muestras aleatorias para determinar su calidad, luego es pesada en las basculas y lavada en la mesa de caña, para dar comienzo al proceso de molienda, el cual tiene como objetivo extraer el jugo contenido en el tallo de la caña teniendo en cuenta que para lograr esto es indispensable que la caña haya sido previamente picada ó desfibrada buscando la máxima extracción de sacarosa contenida en este jugo.

Como resultado de este proceso se obtienen dos salidas; la primera es un jugo diluido rico en sacarosa el cual será transportado hacia el área de elaboración para dar comienzo a la transformación de este jugo en cristales de azúcar, y por el otro lado un bagazo como subproceso, el cual es transportado desde el último molino por medio de unos conductores para ser llevado finalmente al área de calderas donde será procesado como combustible para la generación de vapor.

El jugo diluido que sale del área de molienda, es llevado al área de clarificación con el fin de remover las impurezas tanto de tipo orgánico como de tipo inorgánico.

Se inicia entonces la operación de calentamiento con el fin de acelerar la reacción de los floculantes que se han adicionado previamente al jugo, previniendo la aparición de bacterias que podrían descomponer el jugo y ocasionar pérdidas significativas en el proceso de elaboración del azúcar.

Posteriormente, para comenzar a formar el grano del azúcar, es indispensable que se tenga como materia prima la meladura, la cual se forma como producto de la evaporación cuyo objetivo es remover el agua contenida en el jugo proveniente de los clarificadores. A través de esta acción, se da inicio a la operación de cristalización donde el propósito principal es convertir gran parte del azúcar líquido presente en las mieles de la meladura, a cristales de sacarosa ó azúcar sólida buscando obtener una pureza muy alta que satisfaga los requerimientos de los clientes a la vez que se obtenga un máximo rendimiento en el proceso mediante las mínimas pérdidas de sacarosa.

El azúcar es sometida a la operación de secado para finalmente envasar el azúcar que será almacenada y transportada a través de la Bodega de Producto Terminado.

2.2.7.5 Almacenamiento, Distribución y Comercialización del Azúcar

Las operaciones de almacenamiento, distribución y comercialización del azúcar son dirigidas por el área de consumo a la cual hacen parte la Bodega de Producto Terminado y los diferentes distritos de ventas encargados de dinamizar el proceso de entrega de mercancía al cliente final.

Figura 13. Proceso Productivo



Fuente: Riopaila Castilla S.A. Informe de sostenibilidad 2010

2.2.8 Trabajadores

Los trabajadores son objeto de la más alta valoración por parte de la Empresa, sin discriminación de raza, sexo, nacionalidad, estado civil, edad, religión, ideología u otros. Riopaila Castilla S.A. reconoce la importancia de generar y fortalecer un vínculo recíproco de lealtad y adhesión mediante el establecimiento de relaciones y condiciones de trabajo que estimulen el conocimiento, eficiencia, creatividad, diálogo y responsabilidad en su desempeño, para crear un entorno laboral que garantice un capital humano que aporte a la sostenibilidad de la Empresa y permita al trabajador desarrollar de manera integral su proyecto de vida personal, profesional y familiar. En esta perspectiva se despliega la Dimensión Social en relación con este grupo de interés.

2.2.8.1 Contratación y Empleo.

El capital humano de Riopaila Castilla comprende una planta de 2.029 trabajadores vinculados directamente mediante contrato a término indefinido. En cumplimiento de la Ley 789 de 2002 sobre Contrato de Aprendizaje, el promedio de aprendices fue 168 (50 universitarios y 118 aprendices Sena); finalizado el contrato de aprendizaje, 14 personas se vincularon a la Compañía.

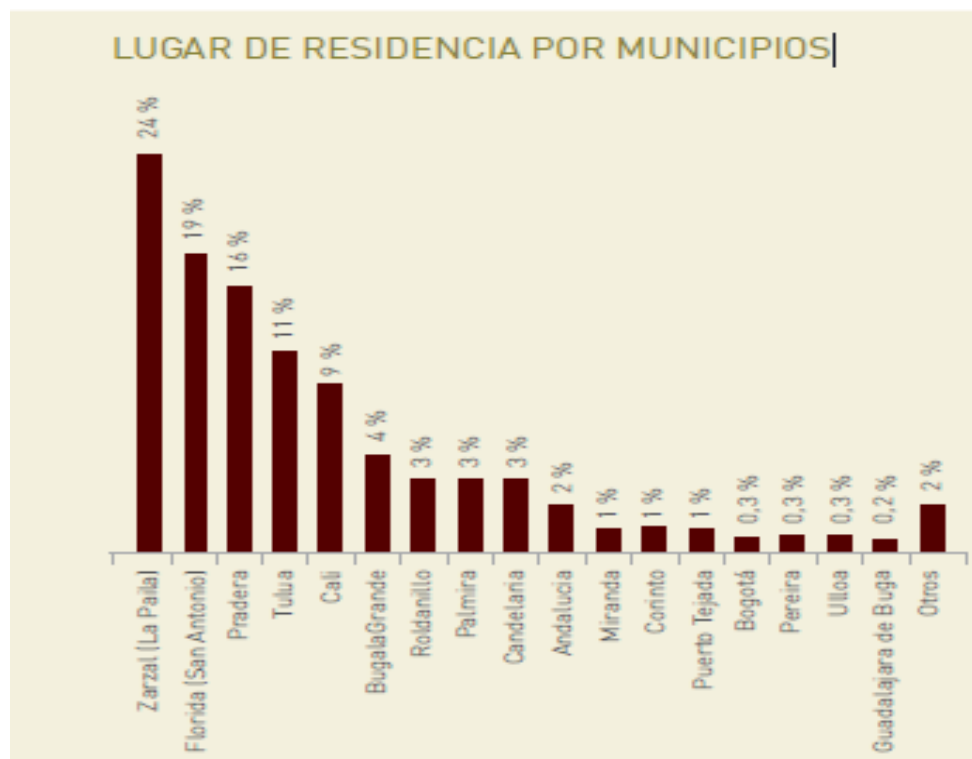
2.2.8.2 Lugar de Residencia.

Los trabajadores de Riopaila Castilla provienen principalmente de los departamentos y municipios en los cuales se encuentran localizadas las oficinas administrativas y comerciales de la Empresa, así como sus plantas fabriles.

En el departamento del Valle del Cauca se concentra la operación agroindustrial de la Empresa; el 96% de los trabajadores reside en este departamento y el 3%, en el departamento del Cauca.

En cuanto a los municipios, del 96% de los trabajadores que residen en el Valle del Cauca, el 25% proviene del municipio de Zarzal; el 20%, de Florida; el 17%, de Pradera y el 11%, de Tuluá. De acuerdo con lo anterior, el 76% de la población de trabajadores que reside en el Valle del Cauca proviene de municipios de influencia de las dos plantas fabriles de la Empresa.

Figura 14. Lugar de Residencia por Municipios Personal de Riopaila Castilla S.A.



Fuente: Riopaila Castilla S.A. Informe de sostenibilidad 2010

2.2.8.3 Perfil de los Trabajadores.

La Empresa dispone de dos categorías que agrupan a los trabajadores de la organización: empleados y operarios. Distribuidos así: el 29% del personal son empleados y el 71%, operarios, los cuales se encargan de los procesos de operación y gestión de la estrategia de la organización.

Figura 15. Distribución del Personal: Empleados – Operarios

Procesos	Empleados	Operarios	Total
Industria	245	1.227	1.472
Agrícola	126	182	308
Consumo	51	4	55
Administración	162	32	194
Total	584	1.445	2.029

Fuente: Riopaila Castilla S.A. Informe de sostenibilidad 2010

El indicador de género responde a la naturaleza agroindustrial del negocio. El 93% del personal son hombres y el restante 7%, mujeres. Por su parte el rango de edad que predomina en la Organización está entre 31 y 45 años, que alcanza un 36% sobre el total de la planta de personal, seguido del rango entre 46 y 55 años de edad con el 30%.

Figura 16. Personal de Riopaila Castilla S.A. por Rango de Edad.



Fuente: Riopaila Castilla S.A. Informe de sostenibilidad 2010

2.2.9 Procesos Dirección Gestión del Talento.

2.2.9.1 Plan sucesión:

El plan de sucesión, hace parte del modelo de Gestión integral del talento basado en competencias y a la vez se articula directamente con algunos de sus procesos, tales como; Plan de Desarrollo Integral, Atracción de talento, Evaluación del desempeño para el desarrollo, Definición de competencias directivas y de rol, y Gestión de la cultura organizacional, además es un primer paso en lo que se refiere a Gestión del conocimiento. Y con éste se logran beneficios a nivel individual, de equipos de trabajo y organizacionales.

Dentro de Riopaila Castilla S.A. los objetivos del Plan Sucesión son:

- Velar por el desarrollo y crecimiento del talento en la organización, a partir de la identificación de rutas de evolución de las personas al interior de ésta, ayudándolas a identificar y desarrollar las competencias necesarias para el rol actual y futuro.
- Anticiparse a la presencia de posibles vacantes en posiciones o cargos claves para la organización, de manera tal que se reduzcan o eliminen las condiciones adversas que se pueden generar a raíz de ello.
- Garantizar la transferencia de conocimientos y experticia de manera tal que el conocimiento tácito sea explicitado y permanezca como un activo organizacional.
- Guiar y estimular a la gente altamente efectiva, a realizar una carrera exitosa en línea con sus talentos y ambiciones, integrando las aspiraciones personales con los objetivos organizacionales.
- Generar una cultura basada en la identificación y reconocimiento del talento como el recurso más valioso y que por tanto, es necesario atraer, retener y desarrollar.

Las etapas que se tienen en cuenta para realizar el PLAN DE SUCESIÓN basado en competencias en Riopaila Castilla S.A, son:

Figura 17. Etapas Plan Sucesión Riopaila Castilla S.A.



Fuente:Riopaila Castilla S.A. Manual Plan sucesión 2009

1. Definición de cargos claves.
2. Identificación de personas al interior de la organización con potencial para ser incluidos en Plan Sucesión. Análisis de las personas en relación al perfil de los cargos / identificación preliminar / Valoración de las personas en relación al desempeño/ Atracción de personas externas a la organización con potencial para ocupar los cargos claves en caso de no estar en la organización / vinculación al cargo en calidad de aprendiz.
3. Formulación del programa de formación, capacitación y entrenamiento por persona, en el marco del Plan de desarrollo de competencias.
4. Valoración final de candidatos.
5. Vinculación al cargo según necesidad.

2.2.9.2Plan de Desarrollo Integral (PDI):

El Programa de Desarrollo Integral (PDI) cubre todas las acciones formativas de la Compañíay busca dar respuesta a las necesidades de conocimiento técnico y a establecer e interiorizar aspectos de actitud, lo que implica dar un mayor alcance y sentido al trabajo que diariamente se realiza.

El objetivo principal del Plan de Desarrollo Integral – PDI, de Riopaila Castilla S.A. es facilitar el desarrollo de competencias integrales (técnicas y comportamentales) de los colaboradores de la compañía, en miras al alcance de resultados exitosos en el desempeño de sus cargos, logrado gracias a su crecimiento personal (SER) y laboral (HACER).

Inicia desde la identificación de necesidades de formación, capacitación y entrenamiento, continúa con la definición de acciones para cierre de brechas, su ejecución y seguimiento y finaliza con la evaluación de las mismas.Incluye a todos los colaboradores de la Compañía

Para la identificación de necesidades de desarrollo dentro de la compañía se cuenta con las siguientes fuentes:

- Direccionamiento estratégico de la compañía.
- Estrategias de las unidades de negocio y áreas funcionales.
- Perfil del cargo vs hoja de vida del ocupante del cargo.
- Descripción del cargo, vs hoja de vida del ocupante del cargo.
- Evaluación del Desempeño para el Desarrollo.
- Acuerdos de desarrollo.
- Acuerdos de desempeño.
- Atracción de talento.
- Resultados de auditorías internas y externas.
- Evaluaciones técnicas.
- Cambios tecnológicos.
- Quejas, reclamos y sugerencias de los clientes y usuarios.
- Resultados de reuniones de grupos primarios.
- Resultados de reuniones de equipos de mejoramiento.
- Resultados de sesiones de coaching.
- Requisitos de los sistemas de gestión.
- Nuevas exigencias del mercado.
- Necesidades detectadas por los jefes de área.

El P.D.I. dentro de su alcance no solo busca dar respuesta a necesidades de conocimiento sino también al establecimiento e interiorización de competencias integrales que implican dar un mayor alcance y sentido al trabajo que diariamente se realiza. Por tal razón teniendo en cuenta la perspectiva del Desarrollo Integral

en la cual se sustenta éste plan, es necesario abarcar los 3 EJES BÁSICOS DEL DESARROLLO en cada programa implementado:

SABER: Se desarrolla con capacitación. Hace referencia al desarrollo de conocimientos. Este eje, incluye metodologías tales como cursos, seminarios, conferencias, en las temáticas que dictan las fuentes de información, etc.

HACER: Se desarrolla con entrenamiento. Hace referencia a poner en práctica los conocimientos y actitudes que se requiere adquirir para el desempeño exitoso de un cargo; está asociado al concepto de EXPOSICIÓN, es decir a la necesidad de poner en práctica lo aprendido y desarrollar la habilidad deseada o requerida. Ejemplos de éste serían: el manejo de un equipo, la utilización de un software, la exposición a una actividad (por ejemplo hablar en público), etc.

SER: Se desarrolla con formación. Apunta al desarrollo de los componentes profundos de las competencias (motivos, rasgos, rol social, autoconcepto). Incluye el asesoramiento, seguimiento, coaching, feedback del jefe, los pares y los colaboradores.

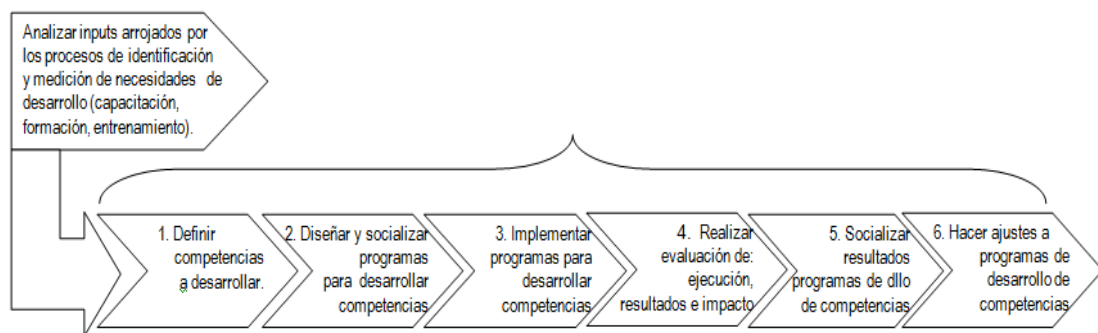
Figura 18. Ejes Básicos del Desarrollo.



Fuente: Riopaila Castilla S.A. Manual Plan de Desarrollo Integral. 2009

Las etapas que se tienen en cuenta en el P.D.I. son:

Figura 19. Etapas Plan de Desarrollo Integral – PDI de Riopaila Castilla S.A.



Fuente:Riopaila Castilla S.A. Manual Plan de Desarrollo Integral 2009

2.2.9.3 Plan P14:

El programa P14 es una iniciativa de Riopaila Castilla S.A. que busca formar y entrenar, de manera anticipada, a los trabajadores de la compañía en ciertos oficios y técnicas para permitirles ocupar futuras vacantes dentro de la organización que se generarían por concepto de futuras pensiones.

El proceso es liderado por el área de Gestión del Desempeño, que trabaja en conjunto con los líderes de los procesos y con los sindicatos de ambas plantas, siendo estos últimos veedores de todo el programa.

Entre las etapas del P14 se encuentran:

- Diagnóstico: se identifican las brechas en conocimientos, competencias técnicas y comportamentales de los participantes, a través del proceso de selección, donde se revisan los perfiles, se realizan pruebas psicotécnicas, de conocimiento y evaluación.
- Plan de Entrenamiento: con base en el diagnóstico se realiza el plan, que incluye una línea técnica (se realiza con el acompañamiento de los líderes de las áreas) y una comportamental (se realiza con el acompañamiento de una psicóloga del área de atracción del talento).

- Selección: finalizado el entrenamiento, se evalúa el desarrollo de los participantes y se realiza la selección del candidato a ocupar la vacante generada por razones de pensionados.

3. RESULTADOS

Para el desarrollo de este capítulo se procedió de la siguiente manera:

3.1 IDENTIFICACION Y ANALISIS DE LA RELEVANCIA DE LA INFORMACION REQUERIDA POR EL ACTUAL FORMATO DE HOJA DE VIDA ACADEMICA Y SUS CORRESPONDIENTES APLICACIONES.

El formato de Hoja de Vida Académica (HVA) actual de Riopaila Castilla S.A. (Ver FIGURA 2) cuenta con cinco secciones.

La primera corresponde a los DATOS GENERALES del empleado. En ella se solicita: Nombre, Cedula, Dirección, Teléfono, Empresa, Fecha de Ingreso, Cargo, Área, Ficha y Tiempo de experiencia en el cargo actual.

La información solicitada en esta primera sección, es importante para la identificación del empleado. Nombre, cedula, dirección y teléfono. Da una información básica del mismo. Para efectos y utilización dentro de los procesos que se adelantan en la Dirección de Gestión del Talento, los campos teléfono y dirección, son irrelevantes.

Por su parte: empresa, fecha de ingreso, cargo, área, ficha y tiempo de experiencia en el cargo actual, indican la ubicación del empleado dentro de la estructura organizacional. El campo “tiempo de experiencia en el cargo actual”, no es necesario ya que posteriormente en la siguiente sección del formato de HVA se evidencia el historial de cargos del empleado. Cabe aclarar que se solicita un campo denominado “empresa”, ya que dentro de Riopaila Castilla S.A. la fuerza laboral está dividida entre empleados propios (con contrato directo por Riopaila Castilla S.A.) y terceros (contratados a través de empresas contratistas o terceras). En Riopaila Castilla S.A. se denomina Ficha al número interno de identificación de cada empleados.

Figura 20. Sección 1 Formato Actual Hoja de Vida Académica Riopaila Castilla S.A.

DATOS GENERALES		
Diligencie sus datos personales		
NOMBRE:	CEDULA:	Tiempo de experiencia en el cargo actual:
DIRECCION:	TELEFONO:	
EMPRESA:	FECHA INGRESO A LA COMPAÑIA:	
CARGO:	AREA:	Ficha:

Fuente: RIOPAILA CASTILLA S.A. Hoja de vida Académica. 2010

La segunda sección del actual formato de HVA, corresponde al HISTORIAL DE CARGOS. En ella el empleado debe indicar los cargos que ha ocupado desde su fecha de ingreso a la empresa hasta el momento en el que realiza el diligenciamiento de la HVA. Debe indicar específicamente: el nombre del cargo que desempeño, el área a la cual pertenece dicho cargo y la fecha de iniciación en el mismo. Para efectos de seguimiento y teniendo en cuenta lo anteriormente mencionado acerca de los tipos de contratos que existen dentro de la empresa (propios o terceros) se evidencia la necesidad de añadir el campo Empresa dentro de esta sección. Además de solicitar anexo a la fecha de inicio en el cargo, la fecha de finalización del mismo.

Figura 21. Sección 2 Formato Actual Hoja de Vida Académica Riopaila Castilla S.A.

HISTORIAL DE CARGOS		
Indique cuales han sido sus cargos ocupados desde la fecha de ingreso a la empresa.		
CARGO 1:	AREA:	FECHA:
CARGO 2:	AREA:	FECHA:
CARGO 3:	AREA:	FECHA:
CARGO 4:	AREA:	FECHA:
CARGO ACTUAL:	AREA:	FECHA:

Fuente: RIOPAILA CASTILLA S.A. Hoja de vida Académica. 2010

El formato de HVA en su tercera sección, relaciona los estudios realizados por parte del empleado. En ella se busca identificar el nivel de escolaridad del mismo. Se solicitan los campos relacionados a los estudios de Primaria, Bachillerato y Estudios Superiores, cada uno con sus años de duración y la fecha de finalización de los mismos.

Figura 22. Sección 3 Formato Actual Hoja de Vida Académica Riopaila Castilla S.A.

ESTUDIOS REALIZADOS		
Indique su nivel de escolaridad		
NOMBRE INSTITUCIÓN DE LA PRIMARIA:	AÑOS CURSADOS:	FECHA:
NOMBRE INSTITUCIÓN DEL BACHILLER:	AÑOS CURSADOS:	FECHA:
NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN Y CARRERA DE ESTUDIOS SUPERIORES:	AÑOS CURSADOS:	FECHA:

Fuente: RIOPAILA CASTILLA S.A. Hoja de vida Académica. 2010

En su cuarta sección el formato de HVA CURSOS GENERALES, solicita a los empleados que relacione los cursos en los que haya participado, indicando el nombre del curso, fecha de realización del mismo, el instituto o institución educativa en la cual fue realizado y la duración. En este campo se evidencia a la hora de diligenciar el documento poca claridad sobre que formaciones se deben consignar en la misma, ya que no todos los cursos, talleres, seminarios, capacitaciones, etc, cuentan con certificación física. Además de la valides que tienen las acciones de formación y capacitación con pocas horas de duración.

FIGURA 23. SECCION 4 FORMATO ACTUAL HOJA DE VIDA ACADEMICA RIOPAILA CASTILLA S.A.

CURSOS GENERALES			
Socialice otros cursos en los que haya participado y anexar copia de certificados			
NOMBRE CURSO	FECHA:	INSTITUTO:	Duración

Fuente: RIOPAILA CASTILLA S.A. Hoja de vida Académica. 2010

El formato concluye con una quinta sección COMENTARIOS, en la cual, los empleados y/o el administrador de las HVA, realiza anotaciones que muy subjetivamente se consideran pertinentes. Esto se debe a que no existe un manual o instructivo claro para el diligenciamiento de las HVA.

Figura 234. Sección 4 Formato Actual Hoja de Vida Académica Riopaila Castilla S.A.

COMENTARIOS

Fuente: RIOPAILA CASTILLA S.A. Hoja de vida Académica. 2010

3.2 ANÁLISIS DE LA RELACION EXISTENTE ENTRE LA INFORMACION REQUERIDA POR EL FORMATO DE HOJA DE VIDA ACADEMICA ACTUAL DE RIOPAILA CASTILLA S.A. Y LOS PROCESOS DE LA DIRECCIÓN DE GESTIÓN DEL TALENTO.

Dentro de la Dirección de Gestión del Talento de Riopaila Castilla S.A. se desarrollan varios procesos en los cuales la información capturada en la Hoja de Vida Académica de cada uno de los empleados se convierte en ficha clave para la realización de los mismos. Entre estos procesos se encuentran: plan sucesión, P14, Sistema de Evaluación del Desempeño. Plan Integral de Capacitación, Gestión con Ingenio, Sistemas de Gestión y procesos de Atracción.

Dentro de Riopaila Castilla S.A. el plan sucesión cuenta con 73 personas que hacen parte del mismo, las cuales a través de análisis de su perfil personal, profesional y laboral, han demostrado que cuentan con las capacidades y el potencial necesario para en un futuro llegar a ocupar cargos a niveles más altos al que se encuentran en la actualidad. Los cuadros de sucesión están dirigidos para los niveles medios y altos de la compañía.

Las personas incluidas dentro de los cuadros de sucesión, son aquellas que gracias a sus perfiles, al desempeño realizado durante su estancia en la compañía y demás características son prospectos a ocupar cargos a futuro. Estas personas en la actualidad no cumplen a cabalidad con el perfil del cargo al cual se proyecta suceder, por lo cual se debe trabajar en el cierre de las brechas que se encuentren.

También se debe tener en cuenta que dentro del plan sucesión, los cambios o ascensos que se presenten pueden generar movilidad geográfica de la persona implicada, lo cual requiere un estudio no solo del perfil de la persona sino de sus condiciones familiares, sociales, culturales entre otros.

Del formato de Hoja de Vida Académica, la información general del empleado lo que se conoce como datos personales, permite obtener una visión sobre la posibilidad de movilidad de la persona. Riopaila castilla cuenta con dos planta ubicadas geográficamente distantes, una al norte y otra al sur del Valle del Cauca. Su ciudad de residencia da un soporte para determinar cuan posible puede ser un cambio de planta. La empresa también se encuentra en expansión hacia los llanos orientales, dejando planteado que las personas incluidas dentro de los cuadros de sucesión pueden estar propensos a cambios incluso de departamento (geográficamente hablando) lo cual llevaría a un análisis de la situación familiar. ¿Es casado? ¿Soltero? ¿Estaría dispuesto a dejar su familia? ¿Su familia se trasladaría con él? ¿Los proyectos que tiene a corto plazo a nivel personal permiten un cambio de residencia? Estas preguntas pueden ser

fácilmente resueltas si se cuenta con un formato que vislumbre la información correcta.

Otro aspecto que se puede evidenciar dentro del formato de Hoja de Vida Académica es la trayectoria que ha llevado la persona dentro de la organización. Esto da un mapa sobre cuál ha sido la experiencia lograda y a que conocimientos se ha visto expuesta la persona en diferentes áreas y departamentos de la empresa. Vital a la hora de determinar si una persona puede ascender dentro de su misma área, pues cuenta con un entendimiento integral de la misma.

La información sobre los estudios realizados que se consigna en la Hoja de Vida Académica, arroja de manera clara las posibles brechas que existan entre la situación académica actual del sucesor y los estudios solicitados por el puesto al que se aspira llegar. Esto se verá reflejado en el plan de desarrollo que se plantee para el cierre de brechas.

Como se mencionó dentro del marco de referencia, Riopaila Castilla S.A. cuenta con un programa llamado P14, en el cual se busca entrenar personal seleccionado para ocupar los cargos que hasta el 2014 se pensionaran.

La Hoja de Vida Académica se convierte en un elemento importante en la primera etapa de este proceso, en el cual se realiza el diagnóstico de la situación actual de los candidatos a entrenarse. Con la información que se recoge dentro de sus secciones: datos personales, historial laboral, educación, etc. La persona encargada de realizar el primer filtro, tendrá un conocimiento previo de cada uno de los candidatos.

Los procesos como lo son Plan Sucesión y P14, referencian de cierto modo procesos de selección que se manejan con candidatos internos, en algunas ocasiones se presentan este tipo de convocatorias que son exclusivas para personas que ya se encuentran laborando dentro de la compañía. En estos casos, la hoja de vida académica se convierte como ya se ha mencionado en el punto de partida para realizar el primer filtro de selección.

Como apoyo en el control del cumplimiento de los sistemas de gestión implementados por la compañía: BASC, ISO 9001 e ISO 14001, el formato de Hoja de Vida Académica, sirve como evidencia de las diferentes socializaciones y capacitaciones que se debe realizar para cumplir con las directrices que las normas exigen.

Uno de los procesos que más se puede ver beneficiado con el formato de Hojas de Vida Académicas es el Plan de Desarrollo Integral. Ya que el formato objeto de estudio de este proyecto, es uno de los inputs del mismo. Las Hojas de vida académica no solo permiten revisar y detectar brechas entre los perfiles de cargo

y los ocupantes de los mismos, sino también detectar vacíos comunes entre los empleados de la compañía, en cuanto a conocimientos técnicos y teóricos. De estas revisiones se deben desprender los planes de capacitación, cuyo objetivo sería la reducción de las brechas y vacíos encontrados.

Con base en las diversas fuentes, se realiza un análisis de los conocimientos, habilidades y actitudes, necesarios para el desempeño exitoso y superior de los empleados. Este análisis es el primer momento del diseño de los programas capacitación y formación: talleres, cursos, diplomados, congresos, etc.

Así mismo se definen temas, objetivos y alcances esperados en el desarrollo de cada programa. Posteriormente se identifican los recursos humanos, técnicos, financieros, de tiempo, físicos, etc. necesarios para la implementación de los programas requeridos.

Las Hojas de Vida Académica permiten detectar las necesidades de capacitación por focos: necesidades por Área funcional, gerencia o unidad de negocio; necesidades por Nivel jerárquico; necesidades grupales detectadas (agrupación de personas por necesidad sin importar el área a la que pertenece o el nivel jerárquico en el que se ubica su cargo); necesidades por familias de cargos y necesidades específicas (individuales).

Las Hojas de Vida Académicas de Riopaila Castilla S.A., se deben conformar desde su diseño y estructura, en función de responder las necesidades de información de los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la Dirección de Gestión del Talento. Dándole de este modo el sentido estratégico que se busca.

3.3 PROPUESTA

3.3.1 Planteamiento de Nuevo Formato de Hoja de Vida Académica.

Teniendo en cuenta la revisión del formato actual de HVA de Riopaila Castilla S.A. y la relación que tiene la información que en dicho formato se consigna, con los procesos de la organización (Plan Sucesión, Procesos de Selección de convocatoria Interna, Plan Integral de Desarrollo – PDI, P14, Sistemas de Gestión – ISO 9001, ISO 14000 y BASC). Se plantea el un nuevo formato para las HVA de la organización (ver Figura 24).

El formato propuesto cuenta con siete secciones distribuidas de la siguiente manera:

Primera sección: DATOS PERSONALES. En esta sección se recogen los datos generales del empleado: nombre; ficha (número que identifica dentro de la organización a cada empleado); cedula; fecha de nacimiento, para determinar la edad del empleado; fecha de ingreso a la compañía, con el fin de determinar la antigüedad del mismo; estado civil, número de hijos y ciudad de residencia actual, para determinar tendencias de movilización y/o traslados geográficos. Por ultimo en esta sección se solicita una fotografía del empleado, al ser una empresa con una planta de personal numerosa, la fotografía facilita la identificación de cada empleado.

Segunda sección: CARGO ACTUAL. Dentro de esta sección se busca ubicar claramente dentro de la estructura organizacional el cargo que en la actualidad está desempeñando el empleado. En ella se solicita: la vicepresidencia o gerencia a la que pertenece el cargo, el área o departamento organizativo, el nombre del cargo y el jefe directo del mismo. Con la intención de determinar posibles líneas de crecimiento y/o ascenso.

Tercera sección: HISTORIAL LABORAL. En ella se deben consignar en orden del mas actual al más antiguo, los cargos que dentro de la organización haya desempeñado el empleado, bien sea por contrato directo con la compañía o por una empresa contratista o tercera. En esta sección se deben plasmar: fechas de inicio y finalización en el cargo, el nombre del cargo que desempeñó durante las fechas mencionadas y la empresa con la cual se realizó la contratación. Esto con el fin de llevar seguimiento a la carrera que cada empleado va recorriendo durante su paso por la compañía. Además de determinar tendencias de crecimiento bien sean horizontales o verticales.

A partir de aquí, se inicia la recolección de la información académica del empleado.

Cuarta sección: EDUCACION BASICA. Se determina como educación básica para el formato de HVA propuesto, exclusivamente los estudios de básica primaria y secundaria. En esta sección se solicita el año de finalización de cada uno de los niveles anteriormente mencionados, la institución educativa en la cual fue realizado dicho estudio, la duración en años y para el bachillerato, el énfasis que tuvo.

Quinta sección: EDUCACION SUPERIOR. En esta sección se deben incluir todo tipo de estudios que haya realizado el empleado en niveles: técnico, tecnológico, pregrado, especialización, maestría y doctorado. Con el fin de evidenciar el máximo nivel académico alcanzado por el mismo. El empleado debe consignar: año de finalización del estudio, tipo de estudio, institución donde fue realizado, duración en años y título obtenido. Como seguimiento a los apoyos educativos que realiza la organización a sus empleados, se adicionan los campos de “apoyo educativo” en el cual se determina si el estudio mencionado fue financiado por parte de la compañía y “% de apoyo” donde se determina el porcentaje en el cual la organización contribuyo a la financiación del mismo.

Sexta sección: EDUCACION CONTINUA. Se entiende para efecto de este formato, la educación continua como todos los diplomados, seminarios, cursos y talleres – educación para el trabajo y desarrollo humano que haya realizado el empleado. De los cuales cuente con certificación física o registro de asistencia. En esta sección se solicitan los mismos campos que en la sección anterior omitiendo el campo “título” ya que este tipo de estudio no genera un título a quien los realice. Es de gran peso para esta sección los campos “apoyo empresarial” y “% de apoyo” ya que en ella se consignan la mayoría de capacitaciones realizadas por la organización.

Séptima sección: IDIOMAS. Esta sección como su nombre lo dice referencia los idiomas que domina el empleado, la institución en la que realizo el estudio, la duración de la formación, si aplico alguna prueba, el puntaje que obtuvo en la misma y el nivel de dominio en el cual se encuentra referente al idioma mencionado.

Figura 25. Formato de Hoja de Vida Actual De Riopaila Castilla S.A. (Cara)

 RIOPAILA CASTILLA COMPROMISO DESDE 1928						
HOJA DE VIDA ACADEMICA						
DATOS PERSONALES						
NOMBRE						<i>FOTO</i>
FICHA						
CEDULA						
FECHA DE NACIMIENTO						
FECHA DE INGRESO(aaaa/mm/dd)						
ESTADO CIVIL						
NUMERO DE HIJOS						
CIUDAD DE RESIDENCIA ACTUAL						
CARGO ACTUAL						
GERENCIA						
ÁREA/SECCIÓN						
CARGO						
JEFE DIRECTO						
HISTORIA LABORAL (en Riopaila Castilla S.A)						
FECHA INICIO (aaaa/mm/dd)	FECHA FIN (aaaa/mm/dd)	CARGO (del actual al antiguo)			EMPRESA	
EDUCACIÓN BÁSICA						
AÑO FINALIZACIÓN	TIPO DE ESTUDIO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA			DURACIÓN (AÑOS)	ÉNFASIS
	Primaria					No aplica
	Secundaria					
EDUCACIÓN SUPERIOR (técnica, tecnológica, pregrado, especialización, maestría, doctorado)						
AÑO FINALIZACIÓN	TIPO DE ESTUDIO	INSTITUCIÓN / UNIVERSIDAD	DURACIÓN (AÑOS)	TITULO	APOYO EMPRESARIAL	% DE APOYO

Fuente: Creación Propia.

Figura 26. Formato de Hoja de Vida Actual de Riopaila Castilla S.A. (Contracara)

EDUCACIÓN CONTINUA (diplomados, seminarios, cursos y talleres - educación para el trabajo y desarrollo humano)					
AÑO FINALIZACIÓN	NOMBRE DEL PROGRAMA	INSTITUCIÓN / UNIVERSIDAD	DURACIÓN (HRS)	APOYO EMPRESARIAL	% DE APOYO

IDIOMAS					
IDIOMA	INSTITUCIÓN	DURACIÓN	PRUEBA	PUNTAJE EN NUMEROS	NIVEL

Fuente: Creación Propia.

Para tener un mejor entendimiento y claridad a la hora del diligenciamiento por parte de los empleados del formato de Hoja de Vida Académica se presentara el siguiente instructivo:

INSTRUCTIVO PARA EL DILIGENCIAMIENTO DEL FORMATO DE HOJA DE VIDA ACADEMICA ROIPAILA CASTILLA S.A.

El formato de Hoja de Vida Académica recopila datos generales del trabajador con el fin de entregar a los diferentes procesos de la Dirección de Gestión del Talento la información necesaria para su correcto desarrollo.

Este formato debe ser diligenciado por todo trabajador que ingrese a Riopaila Castilla S.A. Y debe ser actualizado cada año junto con el proceso de actualización de datos de la Hoja de Vida Laboral.

El formato consta de siete secciones las cuales debe diligenciar en su totalidad, siguiendo las siguientes instrucciones:

Seccion1. DATOS PERSONALES

Nombre: escriba sus nombres y apellidos completos como aparecen registrados en su Documento de Identidad.

Ficha: consigne en este campo el número de ficha que se le asigno al momento del ingreso a la compañía.

Cedula: escriba el número su documento de identidad mencionando el lugar de expedición.

Fecha de nacimiento: ingrese su fecha de nacimiento de la siguiente manera: año, mes y día.

Fecha de ingreso: en el orden año, mes y día, escriba la fecha de ingreso a la compañía.

Estado civil: determine su estado civil: soltero (a), casado (a), unión libre o viudo(a).

Número de hijos: indique en número la cantidad de hijos que tiene en el momento del diligenciamiento de este formato.

Ciudad de residencia actual: determine la ciudad actual de su residencia (no confundir con lugar de ubicación de vivienda propia).

Dentro de esta sección se debe anexar una foto tipo documento.

Sección 2. CARGO ACTUAL.

En esta sección se busca conocer la ubicación del cargo actual.

Vicepresidencia / Gerencia: establezca si se encuentra dentro del organigrama general si hace parte de una Vicepresidencia o una Gerencia y escriba el nombre de la misma.

AREA / SECCION: Determine el nombre del área o sección a la cual pertenece.

Cargo: mencione el nombre del cargo que se encuentra desempeñando dentro de la compañía.

Jefe inmediato: consigne el nombre completo de su jefe directo.

Sección 3. HISTORIAL LABORAL.

En esta sección se deben consignar todos los puestos que el trabajador ha ocupado dentro de la compañía. Cabe resaltar que exclusivamente se deben inscribir los puestos ocupados dentro de Riopaila Castilla S.A. Estableciendo:

Fecha de inicio y fin: ambas debes escribirse año, mes y día, indicando la fecha tanto de iniciación como de finalización en el cargo a mencionar.

Cargo: se deben inscribir el nombre de los cargos en orden cronológico del actual al más antiguo.

Empresa: Determinar si el contrato para el cargo referenciado se realizó por vinculación externa o directamente por la empresa, en ambos casos se debe consignar el nombre de la misma.

Sección 4. EDUCACION BASICA.

Dentro de esta sección se establecen la información referente a los estudios: básica primaria y secundaria. Se deben determinar:

Año de Finalización: indicar el año en el cual se culminó el nivel académico referenciado.

Institución educativa: inscribir el nombre completo de la institución educativa en la cual se cursó el nivel académico referenciado.

Duración: determinar en años la duración de la culminación de este nivel académico.

Énfasis: solo para el estudio bachillerato, determinar dentro de este campo la especialidad con la cual se recibió el título.

Sección 5. EDUCACION SUPERIOR.

Al igual que en la sección anterior, se debe establecer la información sobre los estudios realizados, para este caso de todos los estudios que contemplen:

Estudios técnicos, tecnológicos, de pregrado, especializaciones, maestrías y doctorados. Permanecen los campos “Año de finalización”, “Institución Educativa” y “Duración”, que deben diligenciarse como se describe en la sección 4. Adicional se encuentran los campos:

Tipo de estudio: donde se debe determinar de qué nivel es el estudio que se referencia, bien sea: técnicos, tecnológicos, de pregrado, especializaciones, maestrías y doctorados.

Apoyo Empresarial: en este campo se debe determinar si la compañía aportó o subsidio parte del estudio referenciado, En el caso de que exista apoyo empresarial. Se debe indicar en el siguiente campo “% apoyo” el valor (en porcentaje) con el cual corrió la empresa.

Sección 6. EDUCACION CONTINUA.

En este campo se deben referenciar todas aquellas acciones de formación como: Diplomados, Seminarios, Cursos y Talleres que haya realizado el empleado. Consignando la información solicitada de acuerdo a lo establecido dentro de la sección 5.

Sección 7. IDIOMAS.

Dentro de esta sección se deben referenciar los idiomas que domina el empleado, diligenciando la siguiente información:

Idioma: determinar el idioma que se domina.

Institución: inscribir el nombre completo de la institución en la cual se realizó los estudios del idioma referenciado.

Duración: determinar en años la duración de los estudios referenciados.

Prueba: si el empleado ha realizado una prueba de validación de dominio del idioma en referencia, dentro de este campo debe mencionarla.

Puntaje en números: determinar el puntaje de la prueba referenciada en el campo anterior.

Nivel: determinar el nivel de dominio del idioma referenciado.

Nota: todos los estudios referenciados dentro de la Hoja de Vida Académica, deben contar con soporte (certificados, actas y/o diplomas) físico.

3.3.2 Proceso de Levantamiento

Se decide que el proceso de levantamiento de Hojas de Vida Académicas dentro de Riopaila Castilla S.A. tenga un despliegue por áreas. Iniciando por la parte administrativa. Se envía un correo de solicitud de hoja de vida académica a cada empleado y se le da un plazo para la entrega de los documentos, de la siguiente manera:

Buen día, cordial saludo

Siendo uno de los lineamientos estratégicos de la compañía la gestión del talento, a su vez, uno de los objetivos del área de Formación y Capacitación en el 2012 es dar inicio al levantamiento de información “Hojas de Vida Académica” medio que permite la detección de necesidades para el cierre de brechas.

Con tal propósito, envío el formato adjunto para su respectivo diligenciamiento y entrega al área de Formación y Capacitación junto con los certificados (fotocopias en documento físico) de los programas realizados, como: pregrado, postgrado, cursos, seminarios, talleres entre otros - y una foto tamaño documento para incluir en el formato.

Fecha límite de entrega XXXXXXX

Posterior a dicha entrega la persona encargada de la administración y levantamiento de las Hojas de Vida Académicas las dispone en el archivo adecuado para tal fin. En caso del incumplimiento de la fecha límite, se hará seguimiento a los empleados correspondientes.

Para dar inicio al proceso, se propone el siguiente cronograma para el levantamiento de Hojas de Vida Académicas, en las áreas administrativas:

Figura 24. Cronograma propuesto por áreas para levantamiento de Hojas de Vida Académicas (Administrativas)

RIOPAIALA CASTILLA S.A. CRONOGRAMA DE LEVANTAMIENTO POR AREAS DE HOJAS DE VIDA ACADEMICAS						
GRUPO	AREA	# PERSONAS	FECHA DE SOLICITUD HVA	FECHA LIMITE DE RECEPCION Y ARCHIVO	Organización	Analisis y comparacion
1	Gerencia Gestion Humana	35	21-feb	09-mar	15-mar	20-mar
	Juridico	4	09-mar	22-mar	28-mar	02-abr
	Presidencia	6	09-mar	22-mar	28-mar	02-abr
	Vicepresidencia de Proyectos	7	09-mar	22-mar	28-mar	02-abr
2	Vicepresidencia Financiera y Administrativa	21	22-mar	03-abr	10-abr	13-abr
	Contabilidad	14	22-mar	03-abr	10-abr	13-abr
	Informatica	15	22-mar	03-abr	10-abr	13-abr
	Materiales	11	22-mar	03-abr	10-abr	13-abr
3	Vicepresidencia de Consumo y Valor Agregado	5	03-abr	17-abr	24-abr	27-abr
	Investigación y Desarrollo	3	03-abr	17-abr	24-abr	27-abr
	Mercadeo	2	03-abr	17-abr	24-abr	27-abr
	Mercadeo y Cosumo Masivo	2	03-abr	17-abr	24-abr	27-abr
	Ventas y Logistica	36	03-abr	17-abr	24-abr	27-abr

Fuente: Creación Propia.

A continuación se presentan tres ejemplos de las Hojas de Vida Académicas Levantadas hasta el momento:

Figura 25. Ejemplo 1 de Hoja De Vida Académica levantada del área Administrativa.

 RIOPAILA CASTILLA COMPROMISO DESDE 1928						
HOJA DE VIDA ACADEMICA						
DATOS PERSONALES						
NOMBRE	LARRY ROGER ADRIAN SANDOVAL TORRES					
FICHA	400750					
CEDULA	1.059.062.636 DE MIRANDA					
FECHA DE NACIMIENTO	09/07/1987					
FECHA DE INGRESO(aaaa/mm/dd)	18-nov-11					
ESTADO CIVIL	SOLTERO					
NUMERO DE HIJOS	NINGUNO					
CIUDAD DE RESIDENCIA ACTUAL	CALI-VALLE					
CARGO ACTUAL						
GERENCIA	VICEPRESIDENCIA FINANCIERA Y ADMINISTRATIVA					
ÁREA/SECCIÓN	PLANEACION FINANCIERA					
CARGO	ANALISTA FINANCIERO					
JEFE DIRECTO	DELIA MARIA GALLARDO					
HISTORIA LABORAL (en Riopaila Castilla S.A)						
FECHA INICIO (aaaa/mm/dd)	FECHA FIN (aaaa/mm/dd)	CARGO (del actual al antiguo)	EMPRESA			
nov-11	Actual	ANALISTA FINANCIERO	Riopaila Castilla S.A.			
dic-07	nov-11	ANALISTA FINANCIERO	GM Consultores S.A.S.			
EDUCACIÓN BÁSICA						
AÑO FINALIZACIÓN	TIPO DE ESTUDIO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA	DURACIÓN (AÑOS)	ÉNFASIS		
jun-98	Primaria	COMFANDI MUNICIPAL	6	No aplica		
jun-04	Secundaria	COMFANDI EL PRADO	6	Electricidad		
EDUCACIÓN SUPERIOR (técnica, tecnológica, pregrado, especialización, maestría, doctorado)						
AÑO FINALIZACIÓN	TIPO DE ESTUDIO	INSTITUCIÓN / UNIVERSIDAD	DURACIÓN (AÑOS)	TITULO	APOYO EMPRESARIAL	% DE APOYO
may-10	PREGRADO	Universidad Autonoma de Occidente	5	Ingeniero Industrial		
oct-12	ESPECIALIZACIÓN	Universidad Autonoma de Occidente	1	Especialista en Finanzas		

Fuente: Riopaila Castilla S.A. Archivo Hojas de Vida Académicas 2012

Figura 26. Ejemplo 2 de Hoja de Vida Académica levantada del Área Administrativa.

 RIOPAILA CASTILLA COMPROMISO DESDE 1928						
HOJA DE VIDA ACADEMICA						
DATOS PERSONALES						
NOMBRE	Valentina Zuluaga Uribe					
FICHA	400030					
CEDULA	1.130.622.325 - Cali, Valle					
FECHA DE NACIMIENTO	28/06/88					
FECHA DE INGRESO(aaaa/mm/dd)						
ESTADO CIVIL	Soltera					
NUMERO DE HIJOS	-					
CIUDAD DE RESIDENCIA ACTUAL	CII 3 C # 63A – 44					
CARGO ACTUAL						
GERENCIA	Comercial					
ÁREA/SECCIÓN	Ventas Miel					
CARGO	Ejecutivo de Ventas Miel					
JEFE DIRECTO	Hector Jaime Agudelo					
HISTORIA LABORAL (en Riopaila Castilla S.A)						
FECHA INICIO (aaaa/mm/dd)	FECHA FIN (aaaa/mm/dd)	CARGO (del actual al antiguo)			EMPRESA	
15-ene-11		Ejecutivo de Ventas Miel			Riopaila Castilla S.A	
15-ene-10		Auxiliar de Servicio al Cliente Distrito Occidente			Riopaila Castilla S.A	
08-jul-10		Estudiante en Práctica Área Consumo (Mercadeo, Logística y Ventas)			Riopaila Castilla S.A	
EDUCACIÓN BÁSICA						
AÑO FINALIZACIÓN	TIPO DE ESTUDIO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA			DURACIÓN (AÑOS)	ÉNFASIS
2002	Primaria	Colegio de la Sagrada Familia			8	No aplica
2005	Secundaria	Colegio Franciscano de Fray Damián			3	
EDUCACIÓN SUPERIOR (técnica, tecnológica, pregrado, especialización, maestría, doctorado)						
AÑO FINALIZACIÓN	TIPO DE ESTUDIO	INSTITUCIÓN / UNIVERSIDAD	DURACIÓN (AÑOS)	TÍTULO	APOYO EMPRESARIAL	% DE APOYO
2011	PREGRADO	Pontificia Universidad Javeriana	5	Ingeniería Industrial		

Fuente: Riopaila Castilla S.A. Archivo Hojas de Vida Académicas 2012

Figura 27. Ejemplo 3 de Hoja de Vida Académica levantada del Área Administrativa.

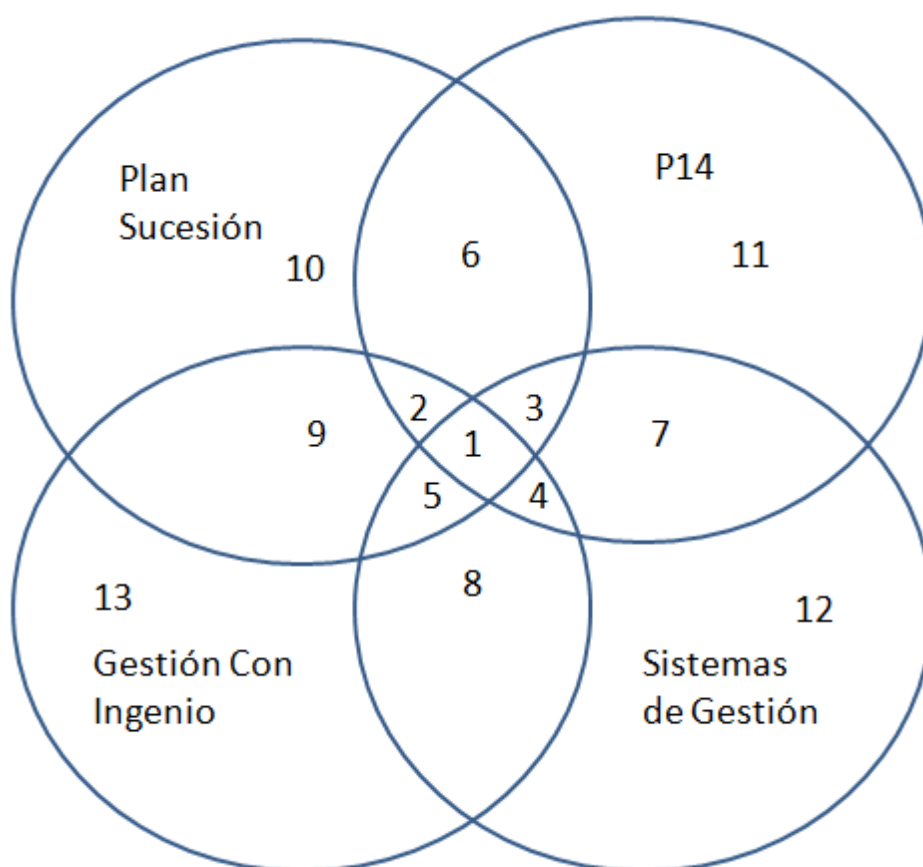
 RIOPAILA CASTILLA COMPROMISO DESDE 1928						
HOJA DE VIDA ACADEMICA						
DATOS PERSONALES						
NOMBRE	GOYES CABRERA MARIO ALEJANDRO					
FICHA	400551					
CEDULA	12746543					
FECHA DE NACIMIENTO	25 de junio de 1979					
FECHA DE INGRESO(aaaa/mm/dd)	2009-05-20					
ESTADO CIVIL	Casado					
NUMERO DE HIJOS	2 Niños					
CIUDAD DE RESIDENCIA ACTUAL	Manzana 7 Casa 12 Urb Santa Maria					
CARGO ACTUAL						
GERENCIA	Consumo					
ÁREA/SECCIÓN	Comercial					
CARGO	Representante de Ventas Junior					
JEFE DIRECTO	SR Juan Carlos Montesdeoca					
HISTORIA LABORAL (en Riopaila Castilla S.A)						
FECHA INICIO (aaaa/mm/dd)	FECHA FIN (aaaa/mm/dd)	CARGO (del actual al antiguo)			EMPRESA	
2009-05-20	2011-05-19	Representante de Ventas Yunior			Nexo (Temporal)	
2011-06-07		Representante de Ventas Yunior			Riopaila Castilla	
EDUCACIÓN BÁSICA						
AÑO FINALIZACIÓN	TIPO DE ESTUDIO	INSTITUCIÓN EDUCATIVA			DURACIÓN (AÑOS)	ÉNFASIS
1990	Primaria	Anexa a la Normal Nacional de Pasto			6	No aplica
1997	Secundaria	INEM Pasto			6	Comercial Cc
EDUCACIÓN SUPERIOR (técnica, tecnológica, pregrado, especialización, maestría, doctorado)						
AÑO FINALIZACIÓN	TIPO DE ESTUDIO	INSTITUCIÓN / UNIVERSIDAD	DURACIÓN (AÑOS)	TITULO	APOYO EMPRESARIAL	% DE APOYO
En Curso		Universidad de Nariño	6 Años	PROFESIONAL EN COMERCIO INTERNACIONAL Y MERCADEO	0	0
EDUCACIÓN CONTINUA (diplomados, seminarios, cursos y talleres - educación para el trabajo y desarrollo humano)						
AÑO FINALIZACIÓN	NOMBRE DEL PROGRAMA	INSTITUCIÓN / UNIVERSIDAD	DURACIÓN (HRS)	APOYO EMPRESARIAL	% DE APOYO	
2010	Plan de mercadeo	SENA	40	0	0	
2010	Gastronomía Colombiana	SENA	40	0	0	
2011	Monitoreo a fuerza de Ventas	SENA	40	0	0	
2011	Cadena de Suministros y Abastecimientos	SENA	40	0	0	
2011	Fundamentos para la participación en mercados internacionales	SENA	40	0	0	

Fuente: Riopaila Castilla S.A. Archivo Hojas de Vida Académicas 2012

Para las áreas de Campo, Fabrica y Taller Agrícola, debido al alto número de empleados con los que cuenta y teniendo presente que una parte importante de los mismos tienen niveles académicos bajos, se proponen campañas de actualización, donde la persona encargada de la administración y levantamiento de las Hojas de Vida Académicas, se desplaza hasta el lugar de trabajo y realiza el levantamiento de la información ayudando al diligenciamiento del formato. Dichas campañas se realizarán con el apoyo de los líderes de cada área. Al cierre de este trabajo se da inicio al levantamiento de las Hojas de Vida Académicas dentro del área de Taller Agrícola con 170 empleados.

Durante las primeras fases del proceso de levantamiento de Hojas de Vida Académicas, se evidenciaron focos de personas a las cuales se les debía dar prioridad en el diligenciamiento del formato por su participación activa en los diferentes procesos y por la necesidad latente de la información.

Figura 28. Focos de prioridad para levantamiento de Hojas de Vida Académicas



Fuente: Creación Propia.

Por esta razón, se les da prioridad y mayor seguimiento a la hora de solicitar la Hoja de Vida Académica a las personas que se encuentran incluidas dentro de los grupos focales identificados.

3.3.3 Logros Alcanzados

Hasta el momento de cierre de este trabajo de grado, el proceso de levantamiento de Hojas de Vida Académicas en Riopaila Castilla S.A. Ha tenido buen impacto:

- Se identificaron las características académicas de las personas incluidas dentro de los cuadros de Plan Sucesión, lo cual ayudo a re asignar las categorías de los mismo entre Candidatos tipo A y tipo B.
- Dentro del informe de la auditoría interna realizada a la Gerencia de Gestión Humana se realiza los siguientes aspectos relevantes:
 - *La organización de las carpetas de los funcionarios lo que permitió una consulta ágil y oportuna de los documentos solicitados.*
 - *Las acciones de mejorar que se están implementado en miras a tener un proceso más ágil, más eficiente.*
- El formato de Hoja de Vida Académica, se implementó dentro de uno de los proyectos de la organización (Gestión con Ingenio) como complemento al estudio y levantamiento que se está realizando de planes de entrenamiento en el nivel “supervisores” de la Fábrica y el área de Campo.
- Dentro del “Plan Semillero” de las áreas de Cosecha y Taller Agrícola, el formato de Hoja de Vida Académica, sirvió de punto de referencia para seleccionar a un grupo de trabajadores para ser capacitados en operación y mantenimiento de Cosechadoras. Al momento de cierre de este trabajo de grado, se han culminado dos Grupos de 14 trabajadores capacitados.

4. CONCLUSIONES

- A través del estudio realizado tanto al formato de Hoja de Vida Académica como a las aplicaciones que a la misma se le daba dentro de Riopaila Castilla S.A. fue posible lograr un entendimiento de un concepto nuevo para muchas personas. Se comprendió la intención con la cual se busca la recolección de la información que dicho formato solicita.
- Se realizó una revisión a cada una de las secciones que comprendían el formato Hoja de Vida Académica, determinando las intenciones por las cuales se requería tal información. Además se identificaron campos que no eran necesarios solicitar pues la información que arrojaban o ya era evidenciada en otro campo, o no tenía gran impacto dentro de los procesos de la Dirección de Gestión del Talento. Por otra parte, se evidenciaron algunos campos que no estaban incluidos dentro del formato y cuya información podría ser requerida por los procesos de la misma dirección.
- Se realizó un análisis a las relaciones que podría existir entre la información que suministra la Hoja de Vida Académica y los diferentes procesos que se desarrollan dentro de la Dirección de Gestión del Talento. Evidenciando que en procesos como: Plan Sucesión, P14, Plan de Desarrollo Integral PDI, entre otros, la información que presenta la Hoja de Vida Académica sirve como insumo, como facilitadora a la hora de conocer e identificar algunas características determinadas de los empleados de la compañía.
- Teniendo en cuenta los análisis realizados previamente, tanto de la forma y estructura del formato de Hoja de Vida Académica como de las relaciones que la misma tenía dentro de algunos procesos de la Dirección de Gestión del Talento, se realiza la propuesta de un nuevo formato de Hoja de Vida Académica teniendo en cuenta: los campos que dentro del formato inicial no tenían relevancia para los procesos de la dirección y los requerimientos de información que los mismos procesos demandan.
- Por último, se planteó un instructivo para el diligenciamiento del formato de Hoja de Vida Académica de Riopaila Castilla S.A.

BIBLIOGRAFÍA

AKTOUF, OMAR. La Administración: entre la tradición y renovación. 4ed. Universidad del Valle. Cali. 2009.

BACHENHEIMER, Hernán. Selección de Personal. Pontificia Universidad Javeriana. <http://drupal.puj.edu.co/files/OI050_Herman_0.pdf>.

CHIAVENTO, Idalberto. GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO. McGraw-Hill, Bogotá. 2002.

CRUZ KRONFLY, Fernando Del humanismo administrativo en crisis: Rupturas paradigmáticas. Facultad de ciencias de la administración. Cali. 2007.

DANVILLA DEL VALLE, Ignacio. La valoración y formación de las personas en las organizaciones. Netbiblio, 2011.

DELOITTE. Plan de Sucesión. Boletín Gobierno Corporativo. Otoño 2010. <[https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx\(es-mx\)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf](https://www.deloitte.com/assets/Dcom-Mexico/Local%20Assets/Documents/mx(es-mx)GobCorp_plansucesion_3009810.pdf)>.

DIAZ SALAZAR, Carolina. Propuesta para las directrices de un modelo de organización de historias laborales en una empresa del sector petrolero, comprendidas entre los años 2006-2008. Estudio de caso. Pontificia Universidad Javeriana. Bogotá D.C. 2009.

DOLAN, *et al.* La Gestión de los Recursos Humanos. Como atraer, retener y desarrollar con éxito el capital humano en tiempos de transformación. 3ra Ed. McGraw Hill. 2007.

OPCION CONSULTORES. Sistemas de información de recursos humanos: ¿Cómo obtener, ordenar, analizar, evaluar y distribuir la información útil a la gestión de los Recursos Humanos de su empresa? Uruguay. <http://www.opcion.com.uy/recursos/pdf/publicaciones/opcion_sist_info_rrhh.pdf>.

PORRET GELABERT, Miquel. GESTIÓN DE PERSONAS: MANUAL PARA LA GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. 4ta edición, Madrid. Editorial ESIC. 2010.

REPUBLICA DE COLOMBIA. Constitución Política de Colombia. 19ª Ed. Panamericana. 2011.

RIOPAILA CASTILLA S.A. Documentación Corporativa. 2006 – 2012.

RODRIGUEZ ROMA, Martha. Gestión de la formación: la importancia de la formación en el ámbito empresarial actual. Ideas propias Editorial. 2006.

SHERMAN, *et al.* ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS. Thomson Editoriales, 1999.

SOTO, E. et al. Gestión y conocimiento: en organizaciones que aprenden. Thompson. México. 2006.

UNIVERSIDAD CENTROCCIDENTAL LISANDRO ALVARADO. Administración de la Información. Importancia de la Información en la Empresa. Disponible en internet: <<http://www.ucla.edu.ve/dac/Departamentos/coordinaciones/informaticai/documentos/resumen%20tema3.pdf>>.

UNIVERSIDAD POLITÉCNICA DE CARTAGENA. CURRÍCULUM VITAE. Servicio Estudiantes y Extensión Universitaria. Gestión del Empleo. <http://www.upct.es/seeu/_coie/empleo/recursos/como/CURRICULUM_VITAE.pdf>.

VALDES, Luigi. LA RE-EVOLUCIÓN EMPRESARIAL DEL SIGLO XXI. Editorial Normal, Bogotá. 2002.