ACTUALIZACION DEL MANUAL DE POLITICAS PARA LOS PROCESOS DE GESTION HUMANA, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA JCT EMPRESARIAL S.A

VANESSA ROMERO OCAMPO



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015

ACTUALIZACION DEL MANUAL DE POLITICAS PARA LOS PROCESOS DE GESTION HUMANA, SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE DE LA EMPRESA JCT EMPRESARIAL S.A

VANESSA ROMERO OCAMPO

TRABAJO DE GRADO EN LA MODALIDAD DE PRÁCTICA EMPRESARIAL PARA OPTAR POR EL TITULO DE ADMINISTRADORA DE EMPRESAS
RAUL HERNAN GOMEZ NARANJO

UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI
2015

NOTA DE ACEPTACION

_____
_____
_____
_____
_____
_____

_____
FIRMA PRESIDENTE DEL JURADO

_____
FIRMA DE JURADO

DEDICATORIA

A Dios por darme vida y sabiduría para alcanzar cada uno de mis objetivos.

A mi padre por ser el ejemplo de vida más grande que tengo, quien en compañía de mi madre me han brindado todo su amor, dedicación y esfuerzo. Gracias doy a Dios por estar entre ustedes.

A Didier por su apoyo incondicional y por ser siempre ese sentimiento de amor, alegría y tranquilidad.

Vanessa Romero Ocampo

CONTENIDO

INTRODUCCION 11
1. PROBLEMA 13
1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA: 13
1.2 OBJETIVOS 15
1.2.1 Objetivo General 15
1.2.2 Objetivos Específicos 15
1.3 JUSTIFICACION 15
1.4 METODOLOGIA 16
1.4.1 Tipo de Investigación 16
1.4.2 Métodos de investigación 18
1.4.3 Fuentes y Técnicas para recolección de datos 21
2. MARCO REFERENCIAL 26
2.1 MARCO CONCEPTUAL 26
2.2 MARCO TEORICO 29
2.2.1 Calidad 29
2.2.2. Gestión por procesos 30
2.2.3 Gestión humana 34
2.2.4 Salud ocupacional 38
2.2.5 Medio ambiente 43
2.2.6 Políticas 46
2.2.7 Manual de políticas 47
2.3 MARCO EMPRESARIAL (CONTEXTUAL) 48
3. RESULTADOS 50
3.1 Descripción de los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente 51
3.1.1 Proceso de Gestión Humana 51
3.1.2 Proceso de Salud Ocupacional 57
3.1.3 Proceso de Medio ambiente 62
3.2 Identificación de las necesidades de la organización en cuanto a políticas de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente 64
3.3 Manual de Políticas para los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente 66
3.3.1 Instructivo del manual de políticas 66
3.3.2 Manual de Políticas Gestión humana versión 002 67

3.3.3 Manual de Políticas de Salud ocupacional versión 003 73
3.3.4 Políticas Medio ambiente 75
3.3.5 Plan de acción 78
4. CONCLUSIONES 82
5. RECOMENDACIONES 84
BIBLIOGRAFIA 85
ANEXOS 86

LISTA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1: FUENTES Y TECNICAS PARA OBTENER INFORMACION 21
Ilustración 2: ETAPAS DE LA EVOLUCION DE LA CALIDAD 30
Ilustración 3: ELEMENTOS DE UN PROCESO.....31
Ilustración 4: PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO 32
Ilustración 5: MACROPROCESOS DE GESTION HUMANA 325
Ilustración 6: INFLUENCIA DE LA EMPRESA EN EL MEDIO AMBIENTE 43
Ilustración 7: SISTEMA DE GESTION EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO 59

LISTA DE TABLAS

Tabla 1: FUENTES APLICADAS EN LA INVESTIGACION.....214
Tabla 2: ETAPAS DEL PROCESO.....50
Tabla 3: ACTUALIZACION DEL SGSST 61
Tabla 4: LISTADO DE POLITICAS POR PROCESO 65

LISTA DE GRAFICOS

Gráfico 1: ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA Y SALUD OCUPACIONAL.....51
Gráfico 2: DIAGRAMA DE FLUJO SUBPROCESO TRATAMIENTO Y DISPOSICIÓN FINAL DE LOS RESIDUOS SÓLIDOS.....63

RESUMEN TRABAJO DE GRADO

AUTOR: Vanessa Romero Ocampo

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
Administración de Empresas – Jornada Diurna

DIRECTOR: Raúl Hernán Gómez Naranjo

TITULO DEL TRABAJO: Actualización del manual de políticas para los procesos de gestión humana, medio ambiente y salud ocupacional de la empresa JCT Empresarial S.A.

RESUMEN

En el entorno actual en el cual se desarrollan las organizaciones, es importante optimizar y estandarizar los procesos, procedimientos y políticas internas en aras de desarrollar un proceso de mejora continua, reduciendo errores y dando solución a interrogantes y/o conflictos que puedan presentarse entre los trabajadores. En este contexto los manuales de políticas resultan ser herramientas de trabajo muy útiles que permiten operativizar la estrategia empresarial.

El presente trabajo tiene como propósito diseñar políticas para los procesos de gestión humana, medio ambiente y salud ocupacional de la empresa JCT Empresarial S.A., contribuyendo al proceso de mejora continua, en el cual se encuentra la organización. Para dar cumplimiento a este objetivo, se plantea una investigación exploratoria y descriptiva, y se emplea la entrevista semiestructurada como técnica de recolección de información. Así mismo se realiza la descripción de los procesos, donde se observan falencias y limitaciones que contribuyen a la identificación de las necesidades de la organización en cuanto a políticas.

Una vez identificadas las necesidades, se utiliza una herramienta muy útil como lo es un instructivo para realizar el diseño de las nuevas versiones de los manuales de políticas, los cuales tienen como objetivo establecer los parámetros bajo los cuales se deben manejar situaciones específicas de cada proceso, proporcionando a los trabajadores las pautas de acción frente a situaciones que se les presenten en el desarrollo de sus actividades.

Finalmente se presentan las conclusiones del trabajo y se realizan unas recomendaciones a la organización, donde se le recuerda la importancia de la divulgación y el cumplimiento de las políticas que se plantean.

Palabras claves: proceso, política, mejora continua, necesidades.

INTRODUCCION

En un marco empresarial moderno, donde los clientes son cada vez más exigentes y conscientes, los colaboradores más difíciles de retener y la legislación más estricta, se vuelve indispensable para las empresas estandarizar sus procesos, optimizar sus recursos y gestionar su talento humano para entregar un producto y/o servicio de calidad a sus clientes; y adicional a ello ser socialmente responsables y amigables con el medio ambiente.

Por ello es necesario ver la organización desde una perspectiva sistémica, donde las personas se convierten en un componente vital para el éxito de la misma. Debido a esto, las organizaciones se preocupan cada día más en cómo obtener, formar, desarrollar, compensar y motivar su talento humano, pues en últimas son las personas quienes poseen los conocimientos, habilidades y experiencias necesarias para transformar la capacidad potencial de la organización en capacidad real. Sin embargo es importante que la organización establezca parámetros que sirvan de guía a los colaboradores en la realización de sus funciones, en aras de dar solución a los conflictos y problemas que se generen internamente.

El desarrollo del presente trabajo permite confrontar en la práctica las teorías administrativas aprendidas en la academia sobre los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente, siendo su objetivo el diseño de políticas para dichos procesos en la empresa JCT Empresarial S.A, clasificada como mediana empresa por las particularidades propias de su estructura y dinámica.

Se espera que los alcances de este trabajo tengan un real significado para la organización, lo cual es posible en la medida en que el diseño aquí plasmado se ajuste a las necesidades y características de la organización, y estén acordes con los esfuerzos realizados por la organización en aras de dar solución a los conflictos que se generan internamente y que afectan el bienestar y la motivación de los colaboradores, la eficiencia de los procesos y por ende la productividad y competitividad.

Para el desarrollo de este estudio se eligió la metodología propia de la investigación cualitativa, la cual permite entender cómo se desarrollan los procesos dentro de la organización, tomando como eje principal las personas y su interacción.

En este sentido, el propósito de este trabajo es mostrar el proceso mediante el cual se desarrolla la investigación para establecer políticas que permitan dar una mayor estructuración a los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente que estén acordes a las necesidades de la organización, y que esta pueda implementarlas en pro de la mejora continua y apuntando a incrementar su competitividad.

El desarrollo de la investigación se encuentra estructurado por los siguientes capítulos:

Capítulo I, en el cual se encuentran los antecedentes y formulación del problema, los objetivos generales y específicos de la investigación, la justificación y el diseño metodológico para llevar a cabo la investigación.

Capitulo II, contiene el marco referencial de la investigación, el cual comprende el marco conceptual, el marco teórico y el marco contextual de la organización.

Capitulo III, se presentan los resultados obtenidos en la investigación dando cumplimiento a los objetivos planteados al inicio de la misma.

Capitulo IV, abarca las conclusiones y los aprendizajes generados en el desarrollo de la investigación.

Capítulo V, contiene las recomendaciones proporcionadas por el investigador sobre aspectos encontrados en el desarrollo de investigación que pueden ser mejorados.

1. PROBLEMA

1.1 ANTECEDENTES Y DESCRIPCION DEL PROBLEMA:

La empresa JCT Empresarial S.A a cargo del señor Rodrigo Ocampo quien hace las veces de representante legal de la compañía, dedicada a la producción de zapatos para dama, cuya marca es Josh, fundada en el año 1970 en la ciudad de Bogotá, ha presentado un gran crecimiento, pasando de ser una empresa de subsistencia a ser una marca de prestigio y reconocimiento, con mayor cobertura nacional e internacional.

Actualmente cuentan con una planta, con una capacidad instalada de 350 pares diarios, ubicada en la Calle 34 No 16-46 en la ciudad de Cali, en la cual se generan 75 empleos, y con un almacén propio ubicado en la ciudad de Tunja, en el cual se encuentran vinculadas 2 personas más.

Desde sus inicios la empresa ha procurado entregar productos de calidad a sus clientes, construyendo relaciones redituables con los mismos, para lo cual ha enfocado la mayor parte de sus esfuerzos en su proceso productivo. Como resultado, en el año 2003 la empresa obtuvo la certificación para su sistema de gestión de la calidad en la norma ISO 9001:2000, bajo la cual se estandarizaron los procesos de la empresa, se diseñaron manuales de procesos y procedimientos y se establecieron políticas las cuales hacían referencia principalmente al proceso productivo, dejando un poco aislado el proceso administrativo, el cual en ese entonces era realizado por cuatro personas. Debido a esto el proceso administrativo no demandaba mucha estructuración, ya que cada quien conocía perfectamente sus funciones y se enfocaba solamente en su puesto de trabajo. Sin embargo la certificación caduco en el año 2006, ya que no fue actualizada.

Pero el entorno ha cambiado y la empresa ha presentado un gran crecimiento lo cual ha generado cambios estructurales en su planta operativa y administrativa, demandando una mayor formalización de sus procesos. En este momento la empresa tiene actualizado su mapa de procesos, manuales de funciones y descripción de cargos, así como políticas generales para los procesos. Sin embargo se hace necesario profundizar más en el establecimiento de políticas específicas para cada uno los procesos que permitan plasmar el conducto regular que se debe seguir en determinadas situaciones, que abarque los parámetros legales y proporcione el direccionamiento que debe seguir la información.

Con base en lo anterior y dando continuidad al proceso de mejora continua que se viene implementando en la organización, esta manifiesta la necesidad de realizar políticas para los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente, en consideración a la importancia que tienen como apoyo y/o soporte a los demás procesos de la empresa.

La empresa espera que con estas políticas el trabajador conozca los parámetros bajo los cuales se rigen estos procesos, así como los requisitos y restricciones para acceder a los beneficios que otorga la empresa. También se espera dar solución a ciertos cuestionamientos que se han presentado entre los trabajadores y así evitar que se presenten conflictos entre los mismos, malos entendidos, percepción de inequidad y errores en los procesos que generen sobrecostos.

FORMULACION DEL PROBLEMA

¿Cuáles deben ser las políticas para los procesos de gestión humana, medio ambiente y salud ocupacional y cuál debe ser su diseño para que se ajusten a las necesidades de la empresa y contribuyan al proceso de mejoramiento continuo?

1.2 OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo General

Diseñar el manual de políticas para los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente de la empresa JCT Empresarial S.A. que permitan contribuir al proceso de mejora continua en el cual se encuentra la organización.

1.2.2 Objetivos Específicos

- Describir los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente que actualmente se desarrollan en la empresa.
- Identificar las necesidades de la empresa en cuanto a políticas de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente.
- Definir y documentar las políticas para los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente.

1.3 JUSTIFICACION

Cualquier organización independiente de su tipo y de su actividad económica tiene como objetivo principal ser rentable para mantenerse en el mercado. Para lograr esto necesita ser eficiente en sus procesos, lo cual demanda una buena estructuración de los mismos.

La teoría general de los sistemas, ha demostrado la importancia de ver la organización como un sistema abierto, en el cual todos sus componentes interactúan entre sí y con su medio ambiente externo, siendo este último el que le proporciona a la organización las necesidades y requerimientos del mercado. En este sentido la gestión que se realice en la organización puede ser el factor determinante de éxito o fracaso de la misma, sin embargo dicha gestión debe abarcar todas las áreas y procesos de la empresa y debe adaptarse al contexto de la organización.

La empresa JCT Empresarial S.A no es ajena a esta realidad, pues su crecimiento y desarrollo han demostrado que si bien la tecnología y la maquinaria son indispensables para el proceso productivo, no son suficientes para alcanzar el éxito de la organización. En el mundo actual la innovación, la creatividad y el talento son determinantes para que una organización sobreviva en el mercado. En este sentido los procesos de apoyo como gestión del talento humano, salud ocupacional y medio ambiente, compras y logística, contabilidad, entre otros, se convierten en un soporte para los procesos misionales y estratégicos de la organización.

En este contexto, el presente trabajo surge de la necesidad de estandarizar los procesos con el fin de resolver cualquier interrogante que pueda generarse en el trabajador mientras realiza sus labores así como en el momento de acceder a los beneficios que otorga la empresa. Esto alineado a los objetivos de la compañía y contribuyendo al desarrollo del proceso de mejora continua que se está implementando en la organización y al cumplimiento de la normatividad.

Desde el punto de vista metodológico, con el presente trabajo se establecen unos parámetros o pautas de acción específicas que permitirán orientar el desarrollo de los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente en la organización.

A nivel práctico, esta investigación representa una oportunidad para la empresa objeto de estudio, de abordar con precisión las necesidades y las problemáticas que actualmente se presentan en los procesos en cuestión. Adicional a ello, el presente trabajo contribuye al proceso de mejora continua.

Finalmente, este trabajo representa para el propio autor la oportunidad de poner en práctica los conocimientos en administración de empresas, adquiridos en la universidad.

1.4 METODOLOGIA

Para realizar el diseño metodológico se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

1.4.1 Tipo de Investigación

Los tipos de investigación se consideran de acuerdo con el nivel de profundidad del conocimiento y se hace necesario conocer las características de cada uno para identificar cual se ajusta mejor a la investigación que se va a realizar.

1.4.1.2 Investigación Descriptiva

Cesar Augusto Bernal[1] define la investigación descriptiva como:

Aquella que reseña las características o los rasgos de la situación o del fenómeno objeto de estudio. Es uno de los tipos o procedimientos más populares y utilizados en la actividad investigativa. La realización de este tipo de

[1] BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales 3ª ed. Colombia: PEARSON, 2010. p. 122.

investigación se soporta principalmente en técnicas como la encuesta, la entrevista, la observación y la revisión documental.

1.4.1.1 Investigación Exploratoria

Iván Darío Toro señala que los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes[2].

1.4.1.3 Investigación Correlacional

Estos estudios miden dos o más variables para las que se pretende ver si están o no relacionadas y después se analiza la correlación[3].

Neil Salkind señala:

Uno de los puntos importantes respecto a la investigación correlacional es examinar relaciones entre variables o sus resultados, pero en ningún momento explica que una sea la causa de la otra. En otras palabras, la correlación examina asociaciones pero no relaciones causales, donde un cambio en un factor influye directamente en un cambio en otro[4].

1.4.1.4 Investigación Explicativa

Los estudios explicativos están dirigidos a responder a las causas de los eventos físicos o sociales, se centran en explicar por qué ocurre un fenómeno y en qué condiciones se da este, o por qué dos o más variables están relacionadas[5].

1.4.1.5 Investigación Experimental

La investigación experimental se caracteriza porque en ella el investigador actúa conscientemente sobre el objeto de estudio, en tanto que los objetivos de estos

[2] TORO JARAMILLO, Iván Darío. Método y conocimiento: Metodología de la investigación 1ª ed. Colombia: Fondo editorial universidad EAFIT, 2006. p. 137.
[3] Ibíd., p. 138.
[4] SALKIND, Neil. Métodos de Investigación 3ª ed. México: Prentice Hall, 1998, citado por BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales 3ª ed. Colombia: PEARSON, 2010. p. 114.
[5] TORO, Op. cit., p 139.

estudios son precisamente conocer los efectos de los actos producidos por el propio investigador como mecanismo o técnica para probar sus hipótesis[6].

1.4.1.7 Investigación Documental

La investigación documental consiste en un análisis de la información escrita sobre un determinado tema, con el propósito de establecer relaciones, diferencias, etapas, posturas o estado actual del conocimiento respecto al tema objeto de estudio[7].

Entre las principales fuentes documentales se encuentran los documentos escritos (libros, periódicos, revistas, actas notariales, tratados, conferencias escritas, etcétera), documentos fílmicos (películas, diapositivas, etcétera) y documentos grabados (discos, cintas, casetes, disquetes, etcétera).

1.4.1.6 Investigación Histórica

El propósito de la investigación histórica es estudiar los sucesos del pasado para establecer la relación que pueden tener con los sucesos presentes y futuros.

En este sentido, para Hugo Cerda, la investigación histórica significa estudiar y examinar los fenómenos, como producto de un determinado desarrollo, desde el punto de vista como han aparecido, evolucionado y llegado al estado actual[8].

El presente trabajo hace referencia a los tipos de investigación descriptiva y exploratoria, ya que desde los objetivos se plantea hacer la descripción de los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente para definir unas políticas que contribuyan al proceso de mejora continua. Para lograr esto es indispensable conocer el contexto organizacional en el cual se va a desarrollar el trabajo, así como las necesidades y el punto de vista de la persona encargada de dichos procesos. Es por ello que se aplica una investigación exploratoria ya que permite al investigador familiarizarse con el tema de estudio.

1.4.2 Métodos de investigación

[6] BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales 3ª ed. Colombia: PEARSON, 2010. p. 117.
[7] Ibíd., p 111.
[8] CERDA GUTIERREZ, Hugo. La investigación total: la unidad metodológica en la investigación científica. Colombia, 1997, citado por BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales 3ª ed. Colombia: PEARSON, 2010. P 110.

Los métodos de investigación hacen referencia al camino a seguir para alcanzar los objetivos planteados inicialmente.

1.4.2.1 Método de observación

La observación es el método fundamental de obtención de datos de la realidad, toda vez que consiste en obtener información mediante la percepción intencionada y selectiva, ilustrada e interpretativa de un objeto o de un fenómeno o hecho determinado.

La observación como procedimiento debe ser entendida como el proceso mediante el cual se percibe deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo, y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura sobre la cual se requiere indagar algo al respecto del objeto observable. Así pues observar es advertir los hechos tal y como se presentan en la realidad de manera natural y espontánea[9].

1.4.2.2 Método deductivo

De acuerdo con Cesar Augusto Bernal, ese método de razonamiento consiste en tomar conclusiones generales para obtener explicaciones particulares. El método se inicia con el análisis de los postulados, teoremas, leyes, principios, etcétera, de aplicación universal y de comprobada validez, para aplicarlo a soluciones o hechos particulares[10].

1.4.2.3 Método inductivo

Este método utiliza el razonamiento para obtener conclusiones que parten de hechos particulares aceptados como válidos, para llegar a conclusiones cuya aplicación sea de carácter general. El método se inicia con el estudio individual de los hechos y se formulan conclusiones universales que se postulan como leyes, principios o fundamentos de una teoría[11].

1.4.2.4 Método analítico

[9] RUIZ LIMON, Ramón. Historia y evolución del pensamiento científico. México, 2006. p. 160.
[10] BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales 3ª ed. Colombia: PEARSON, 2010. p. 59.
[11] Ibíd., p. 59.

El método analítico es un proceso que cognoscitivo consiste en descomponer un objeto de estudio, separando cada una de las partes del todo para estudiarlas de forma individual[12].

1.4.2.5 Método sintético

Cesar Augusto Bernal señala que este método consiste en integrar los componentes dispersos de un objeto de estudio para estudiarlos en su totalidad[13].

Los métodos de investigación empleados en la ejecución del presente trabajo son el método de observación y el método deductivo. El primero permitió obtener información relevante para el estudio, debido a que el investigador estuvo laborando como practicante en la organización logro identificar y conocer el funcionamiento de la misma, su cultura y su estructura jerárquica así como los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente, y los cargos que intervienen en dichos procesos y sus respectivas funciones

El método deductivo permitió estructurar la investigación de tal forma que se partiera de un concepto general hasta unos resultados particulares. La investigación inicia por un conocimiento general de la organización, seguido de un análisis de documentos como el manual de descripción de cargos, en el cual se observan las funciones de la coordinadora de talento humano y salud ocupacional quien es la encargada de los procesos en cuestión, los manuales de políticas de gestión humana y de salud ocupacional, realizados el primer semestre del presente año y, los formatos para solicitud de vacaciones, solicitud de documentos, entre otros, que se encuentran en el departamento de gestión humana, con el fin de comprender mejor como se llevan a cabo los procesos dentro del área.
De esta forma se identifica un contraste entre lo que se observa y lo que se encuentra documentado. Siendo común el incumplimiento de algunas de las políticas establecidas, principalmente por el área administrativa, el cual en la mayoría de casos no conlleva una sanción disciplinaria.

Además de ello el manual de políticas de gestión humana y el de salud ocupacional que tiene la organización no cubren todas las necesidades de la misma, generándose en algunos casos confusión y malos entendidos. En cuanto al proceso medioambiental, se observa que no existe ninguna política por escrito y que las funciones de la persona encargada de este proceso no se encuentran documentadas, esto debido a que el proceso es relativamente nuevo en la organización y se encuentra en función de cumplir con la normatividad establecida.

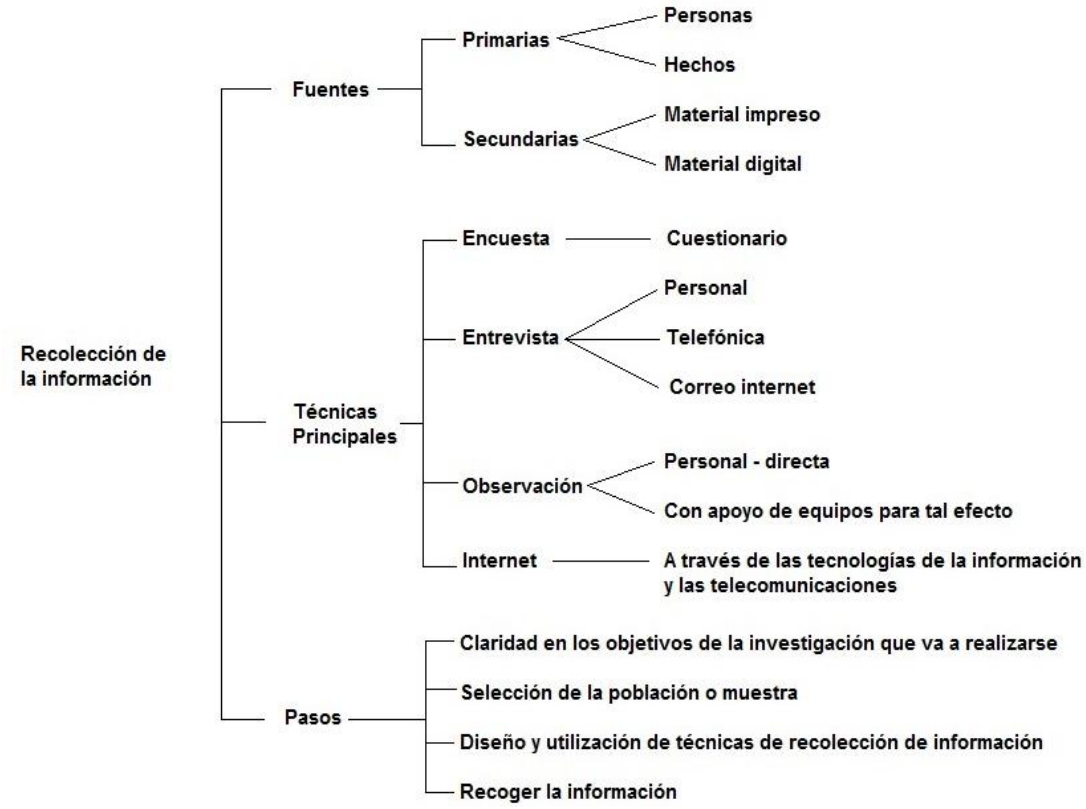
---

[12] BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales 3ª ed. Colombia: PEARSON, 2010. p. 60.
[13] Ibíd., p. 60.

1.4.3 Fuentes y Técnicas para recolección de datos

Las fuentes hacen referencia al origen de la información, mientras que las técnicas describen el método utilizado para la obtención de la información. En la ilustración 1 se encuentra un resumen de las fuentes, técnicas principales y pasos para la recolección de datos.

Ilustración 1: FUENTES Y TECNICAS PARA OBTENER INFORMACION



FUENTE: BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales 3ª ed. Colombia: PEARSON, 2010. P 195.

1.4.3.1 Fuentes

Fuentes primarias

Las fuentes primarias son todas aquellas de las cuales se obtiene información directa, es decir, de donde se origina la información. Estas fuentes son las personas, las organizaciones, los acontecimientos, el ambiente natural, etcétera[14].

Fuentes secundarias

Las fuentes secundarias son todas aquellas que ofrecen información sobre el tema que se va a investigar, pero que no son la fuente original de los hechos o las situaciones, sino que solo los referencian. Las principales fuentes secundarias para la obtención de información son los libros, las revistas, los documentos escritos, los documentales, los noticieros y los medios de información[15].

1.4.3.2 Técnicas

Cesar Augusto Bernal en su libro Metodología de la investigación, describe algunas técnicas principales para la recolección de datos[16]:

Encuesta

El cuestionario es un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios, con el propósito de alcanzar los objetivos del proyecto de investigación. Se trata de un plan formal para recabar información de la unidad de análisis objeto de estudio y centro del problema de investigación.

El cuestionario permite estandarizar y uniformar el proceso de recopilación de datos. Un diseño inadecuado recoge información incompleta, datos imprecisos y, por supuesto, genera información poco confiable.

Entrevista

La entrevista es una técnica que consiste en recoger información mediante un proceso directo de comunicación entre entrevistador (es) y entrevistado (s), en el cual el entrevistado responde a cuestiones, previamente diseñadas en función de las dimensiones que se pretenden estudiar, planteadas por el entrevistador.
Tipos de entrevista:

- Entrevista estructurada: Se realiza a partir de un esquema o formato de cuestiones previamente elaborado, el cual se plantea en el mismo orden y en los mismos términos a todas las personas entrevistadas.

[14] BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales 3ª ed. Colombia: PEARSON, 2010. p.191.
[15] Ibíd., p. 192.
[16] Ibíd., p. 193.

- Entrevista semiestructurada: Es una entrevista con relativo grado de flexibilidad tanto en el formato como en el orden y los términos de realización de la misma.
- Entrevista no estructurada: Este tipo de entrevistas se caracterizan por su flexibilidad, ya que en ella solo se determinan previamente los temas que se van a tratar con el entrevistado.

Observación

La observación, como técnica de investigación científica, es un proceso riguroso que permite conocer, de forma directa, el objeto de estudio para luego describirlo y analizar situaciones sobre la realidad estudiada.

Tipos de observación:

- Observación natural: Es aquella en la que el observador es un mero espectador de la situación observada; por tanto, no hay intervención alguna de éste en el curso de los acontecimientos observados.
- Observación estructurada: Es la observación en la que el observador tiene un amplio control sobre la situación objeto de estudio.
- Observación participante: En este tipo de observación, el observador es parte de la situación que observa.

Análisis de documentos

Técnica basada en fichas bibliográficas que tienen como propósito analizar material impreso. Se usa en la elaboración del marco teórico del estudio.

Internet

El internet se ha convertido en uno de los principales medios para recabar información.

La recolección de datos del presente trabajo se llevó a cabo de la siguiente manera:

Tabla 1: FUENTES APLICADAS EN LA INVESTIGACION

	FUENTE DE INFORMACION	DATOS A OBTENER	MEDIOS
FUENTES PRIMARIAS	Entrevista a la coordinadora, al asistente de gerencia y a un operario.	Identificar necesidades de la organización y requerimientos.	Formato de Entrevista contenido en el anexo 1
	Observación participante	Descripción de la situación actual, necesidades de la organización.	La encargada del presente trabajo laboro en la organización como practicante en el periodo comprendido entre el 22 de Junio de 2015 y el 21 de Diciembre de 2015
FUENTES SECUNDARIAS	Revisión documental	Conocer los parámetros bajo los cuales se debe realizar la propuesta y el contexto histórico de la organización	Revisión de manual de políticas del proceso de gestión humana, manual de descripción de cargos, mapa de procesos y documentos del proceso de salud ocupacional.
	Consulta de material bibliográfico y contenidos en internet	Orientación para desarrollar los temas en cuestión y realizar el marco teórico y conceptual.	Consulta en libros y artículos.

FUENTE: Elaboración propia.

Para conocer la situación actual de la organización más detalladamente en relación con los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente. Se realiza una entrevista semiestructurada, para obtener información relevante que contribuya a la identificación de las necesidades de la organización en cuanto a políticas para los procesos mencionados anteriormente.

La entrevista está dirigida a la coordinadora de talento humano y salud ocupacional, al asistente de gerencia y a uno de los operarios de planta, y tiene como objetivo conocer la perspectiva de las personas que desarrollan sus actividades dentro de la organización y que se encuentran directamente relacionadas con los procesos objeto de estudio.

En cuanto a la metodología, la entrevista se realiza de manera colectiva y se les hace énfasis a los participantes de la importancia que tiene la veracidad de sus respuestas. Al ser una entrevista semiestructurada, se genera una mayor interacción con los participantes, ya que permite adaptar las preguntas de acuerdo a las respuestas proporcionadas, existe una mayor posibilidad de aclarar dudas, de motivar a los participantes y de disminuir los formalismos. Para esta entrevista se plantearon unas preguntas iniciales, las cuales se encuentran al final del presente trabajo como anexo 1.

La entrevista tiene una duración de aproximadamente 35 minutos y se lleva a cabo en el departamento de gestión humana. A continuación se analiza la información obtenida en la entrevista:

- **Proceso de gestión humana:** Los participantes lo describen como un proceso de apoyo importante para la organización. En cuanto a las preguntas 3 y 4, contenidas en el anexo 1 del presente trabajo, manifiestan que los principales inconvenientes presentados para acceder a los beneficios que la empresa le concede a los trabajadores han sido por desconocimiento y confusión. Así mismo los participantes expresan que el manual de políticas actual no cubre todas las situaciones que suceden en la organización, manifiestan que ciertos temas se quedaron por fuera de este manual, tales como los auxilios educativos que son un beneficio para los trabajadores, la solicitud de vacaciones, la solicitud de documentos y que el tema de los créditos debe ser más detallado para evitar malentendidos que se presentan entre los trabajadores. Por anterior concluyen que el manual debe ser actualizado para darle respuesta a las necesidades que no se tuvieron en cuenta en la primera versión.

- **Proceso de salud ocupacional:** Este proceso se encuentra en función de cumplir con la normatividad vigente y tener actualizado el sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo. Los participantes expresan que algunas de las políticas del manual no se cumplen en la organización. Por ejemplo una políticas establece la realización obligatoria de las pausas activas, sin embargo, de acuerdo con la coordinadora, solo el 70% del personal las realiza, el 30% restante ha manifestado que no las realiza porque le quitan tiempo a las actividades de su cargo o por problemas de salud. Generalmente el incumplimiento de las políticas queda libre de sanciones.

En cuanto a los procesos mencionados anteriormente, se encuentra que si bien existen los manuales de políticas, estos no han sido lo suficientemente socializados con todos los trabajadores, generando desconocimiento e incumplimiento de las políticas.

- **Proceso del medio ambiente:** En cuanto a este proceso la coordinadora expresa que el 50% del mismo se encuentra tercerizado, incluyendo los documentos y los trámites que se deben realizar ante las entidades gubernamentales como el Dagma y Emcali. El otro 50% se realiza dentro de la organización y se limita a la recolección y disposición de basuras, al reciclaje y manejo de residuos peligrosos. Los participantes manifiestan que no existen políticas formales en cuanto a este proceso y las funciones de la persona encargada no se encuentran documentadas, generándose inconvenientes en el momento en que la coordinadora no se encuentra en la organización.

2. MARCO REFERENCIAL

2.1 MARCO CONCEPTUAL

Debido a la globalización, a la incertidumbre y complejidad de los mercados, y a las regulaciones cada vez más estrictas que imponen los Estados, las organizaciones necesitan ser administradas de acuerdo con su estructura y sus características específicas, y esta administración debe estar fundamentada en teorías y conceptos que permitan dar respuesta a las problemáticas internas y externas propias de cada organización, permitiéndole cumplir con su objetivo de entregar un producto y/o servicio de calidad a sus clientes, siendo calidad el grado en el que un conjunto de características inherentes cumple con los requisitos, entendiéndose por requisito la necesidad o expectativa establecida, generalmente implícita u obligatoria[17].

Para el desarrollo del presente trabajo se considera pertinente hablar de la teoría de sistemas, la cual analiza a la organización como un sistema abierto, que mantiene un continuo intercambio con el ambiente, esto debido a que una administración efectiva tiene en cuenta factores internos como el clima organizacional, la estructura administrativa, la cultura organizacional, entre otros; y factores externos como la política, la competencia, la sociedad, la tecnología, la geografía, el mercado y el medio ambiente, entendiendo este último como el entorno en el cual una organización opera, incluidos el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y sus interrelaciones[18].

De acuerdo con Daniel katz y Robert kahn[19] algunas de las características que definen a los sistemas abiertos son:

- Entradas: Los sistemas abiertos importan algún tipo de energía del medio externo que lo rodea. Igualmente las organizaciones reciben suministros de energía de otras instituciones en forma de dinero, recursos humanos, materiales, técnicos, etc.

- Procesamiento (Proceso): Los sistemas abiertos procesan y transforman la energía disponible.

- Salidas: Los sistemas abiertos exportan hacia el medio que los rodea algún tipo de producto.

- Ciclo de eventos: El proceso de entrada, procesamiento y salida es de naturaleza cíclica, repetitiva.

- Entropía negativa: Se entiende por entropía al proceso natural de desorganización, decadencia y muerte, hacia donde tienden los sistemas

[17] ISO 9000:2005. Sistema de gestión de la calidad – Fundamentos y vocabulario: Términos y definiciones. Suiza: Secretaria central de ISO, 2005. p. 8.
[18] ISO 14001:2004. Sistema de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso: Términos y definiciones. Suiza, 2004. p. 2.
[19] KATZ, Daniel; KAHN, Robert. Psicología social de las organizaciones. México: Trillas, 1977. p. 150.

cerrados. Todos los sistemas abiertos para desarrollarse y mantener un estado de equilibrio, deben eliminar el proceso de entropía y así contrarrestar la tendencia de los sistemas hacia la desorganización.

- Entrada de información, retroalimentación y proceso de codificación: las entradas de los sistemas abiertos no están formadas solamente por energías sino también por la información sobre la actuación (retroalimentación), lo cual sirve para corregir deficiencias y errores en el logro de los objetivos del sistema

- Estado estable y homeostasis: Cuando un sistema abierto sobrevive, por haber almacenado energía y haber vencido la entropía, mantiene cierta estabilidad en el intercambio de energía y desarrolla un estado de equilibrio

- Equifinalidad: un sistema abierto puede llegar al mismo punto final partiendo de diferentes condiciones iniciales.

De acuerdo con esta teoría, todas las partes del sistema son importantes debido a su interacción, ya que si una de estas partes falla podría ocasionar un mal funcionamiento de todo el sistema. En este sentido resultan importantes diferentes factores como la gestión humana, la cual se define como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros[20]. Así mismo, y de acuerdo con la tendencia actual, se debe gestionar la seguridad y salud ocupacional en la organización, entendiéndola como las condiciones y factores que afectan o pueden afectar la salud y la seguridad de los empleados u otros trabajadores (incluidos los trabajadores temporales y personal por contrato), visitantes o cualquier otra persona en el lugar de trabajo[21].

Finalmente es importante para la organización establecer parámetros de acción que permitan optimizar sus procesos y que contribuyan al mejoramiento continuo, tales como políticas generales y específicas para cada uno de sus procesos, entendiendo las políticas como las pautas que guían el camino para la realización de acciones, definidas con el fin de que se pueda sortear cualquier obstáculo que se genere, dando respuesta o solución a problemas o situaciones que se presenten con cierta frecuencia[22], las cuales se encuentran contenidas

[20] GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. p. 13.
[21] Norma Técnica Colombiana NTC – OHSAS 18001. Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional: Términos y definiciones. Colombia: ICONTEC, 2007. p. 3.
[22] GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. p. 29.

en un manual de políticas, el cual documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección u organización[23].

2.2 MARCO TEORICO

Actualmente, el mundo está inmerso en un proceso continuo de cambios, donde las empresas deben ser competitivas para mantenerse en el mercado y, para ello, deben garantizar no solo productos de calidad a bajo costo, sino también, debe contar con procesos de producción que no contaminen el ambiente y promuevan el desarrollo humano de su personal[24].

Para dar cumplimiento al objetivo 3.2 Descripción de los procesos y al objetivo 3.3 Manual de políticas, se deben tener claros conceptos como calidad, proceso y tipos de procesos, así como los conceptos de gestión humana, salud ocupacional, medio ambiente, política y manual de políticas, ya que son la base para desarrollar el presente trabajo.

2.2.1 Calidad

El término calidad tiene múltiples acepciones en el mundo organizacional, pues son diversos los autores que han escrito sobre el tema. Para efectos del presente marco teórico se tendrán en cuenta las definiciones proporcionadas por algunos de los más importantes representantes sobre el tema.

Kaouru Ishikawa señala que la calidad constituye una función integral de toda organización, es el resultado de un control de todo individuo y de cada división que conforma la empresa, puesto que se tiene que practicar para que se pueda cumplir[25].

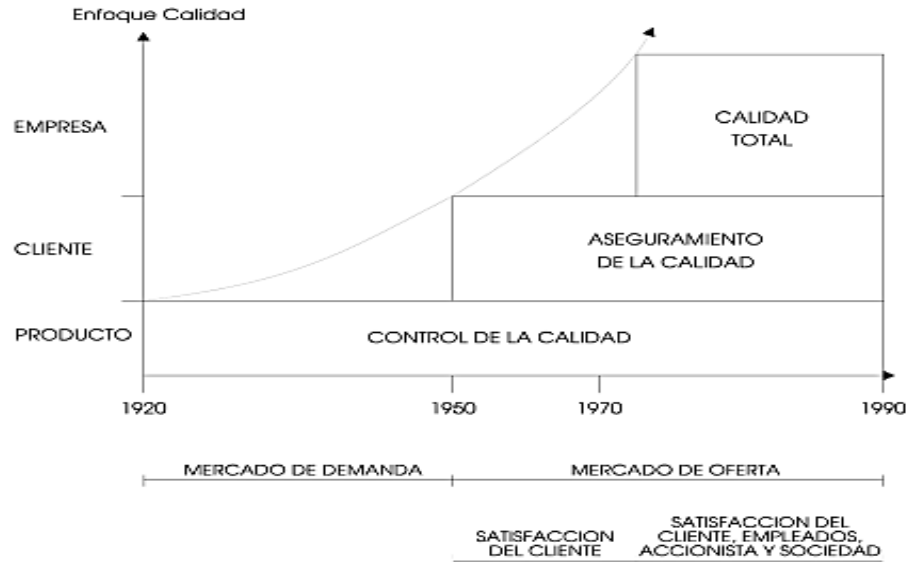
Edwards Deming definió la calidad como un grado predecible de uniformidad que proporciona fiabilidad a bajo costo en el mercado, lo que resumió en la frase: “Hacer las cosas bien, a la primera y siempre”[26]. Esta afirmación se puede ser complementada por Juan Muñoz, quien dice que es necesario que “hacerlo bien al primer intento” sea sinónimo de eficacia y de procesos eficaces[27].

---

[23] ALVAREZ TORRES, Martin. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos 1ª ed. México: Panorama Editorial S.A, 1996. p. 24.
[24] CHINCHILLA SIBAJA, Ryan. Salud y Seguridad en el trabajo 1ª ed. Editorial EUNED, 2002. p. 5.
[25] NAVA CARBELLIDO, Víctor Manuel. ¿Qué es la calidad?: Conceptos, gurús y modelos fundamentales. México: Limusa, 2005. p. 16.
[26] Ibíd., p. 16.
[27] MUÑOZ SANTOS, Juan Ramón. La gestión integrada: Calidad, seguridad y medio ambiente. Editor SERFOREM, S.L. 2004. p. 62.

En la ilustración 2 se encuentra las etapas de la evolución de la calidad de acuerdo con Juan Ramón Muñoz, desde el año 1920 hasta el año 1990 en el marco de la transición de un mercado de demanda a un mercado de oferta.

Ilustración 2: ETAPAS DE LA EVOLUCION DE LA CALIDAD



FUENTE: MUÑOZ SANTOS, Juan Ramón. La gestión integrada: Calidad, seguridad y medio ambiente. Editor SERFOREM, S.L. 2004. p. 52.

2.2.2. Gestión por procesos

La rápida expansión de la gestión por procesos se debe al reconocimiento, que desde las ciencias empresariales se ha hecho (sobre la base empírica), acerca de que la actividad esencial de una organización es gerenciar sus procesos de manera transversal para crear valor y no administrar sus departamentos o sus funciones bajo un enfoque clásico de administración. Son finalmente los procesos y no los departamentos o las áreas funcionales de la organización las que producen los bienes o servicios que se facturan en un negocio. Es decir, los que crean valor para una organización[28].

La gestión por procesos permite tener una visión sistemática de la organización ya que permite ver el todo, apreciar sus componentes y descubrir sus características específicas. De igual forma permite ubicar el sistema en su

[28] MEDINA GIOPP, Alejandro. Gestión por procesos y creación de valor público: Un enfoque analítico. República Dominicana: Editora Búho, 2005. p. 112.

entorno, aceptar la complejidad, la auto-organización, e inteligencia del sistema, así como la responsabilidad social con la sociedad en donde interactúa[29].

La gestión por procesos, posibilita a las empresas identificar indicadores para poder evaluar el rendimiento de las diversas actividades que se producen, no solo consideradas de forma aislada, sino formando parte de un conjunto estrechamente interrelacionado[30].

2.2.2.1 Procesos

Un proceso se define como el conjunto de métodos, materias primas, personas, maquinas, medio ambiente, recursos que como resultado de su interacción generaran valor agregado y transformación, con lo que se crean productos y servicios para los clientes[31].

La Norma ISO 9000:2005, define proceso como: "Conjunto de actividades relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados[32]".

De acuerdo con Juan Ramón Muñoz todo proceso es una sucesión de tareas ordenadas realizadas con la ayuda de unos recursos y según unas obligaciones[33]. De esta manera plantea la siguiente ilustración:

Ilustración 3: ELEMENTOS DE UN PROCESO

[29] FONTALVO HERRERA, Tomas José y VERGARA SCHMALBACH, Juan Carlos. La gestión de la calidad en los servicios: ISO 9001:2008, 1ª Ed. España: EUMED, 2010. p. 71. ISBN 978-84-693-6481-9

[30] MARTINEZ MARTINEZ, Aurora y CEGARRA NAVARRO, Juan Gabriel. Gestión por procesos de negocio: organización horizontal. España: Ecobook, 2014.

[31] FONTALVO HERRERA, Tomas José y VERGARA SCHMALBACH, Juan Carlos. La gestión de la calidad en los servicios ISO 9001:2008, 1ª Ed. España: Eumed, 2010. p. 71-72

[32] INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Norma técnica Colombiana NTC – ISO 9000:2005. Sistema de gestión de la calidad – fundamentos y vocabulario: Términos y definiciones. Suiza: Secretaria central de ISO, 2005. p. 12.

[33] MUÑOZ SANTOS, Juan Ramón. La gestión integrada: Calidad, seguridad y medio ambiente. Editor SERFOREM, S.L. 2004. p. 57.



FUENTE: MUÑOZ SANTOS, Juan Ramón. La gestión integrada: Calidad, seguridad y medio ambiente. Editor SERFOREM, S.L. 2004. p. 57.

A continuación, en la ilustración 4 se presenta, a manera de ejemplo, la descripción del proceso de gestión humana, como se puede observar existen unas entradas y unas acciones que generan unas salidas, las cuales dan cumplimiento al objetivo que se encuentra planteado al inicio del proceso.

Ilustración 4: PROCESO DE GESTION DEL TALENTO HUMANO

Objetivo	Garantizar la competencia de los empleados de la organización y contribuir a su desarrollo integral.	
Entradas	Acciones	Salidas
Plataforma estratégica, deontológica y axiológica Política(s) de gestión humana Necesidades en gestión humana Oferta de programas en gestión humana Estructura organizacional definida Matriz normativa (normograma)	Planificación de la satisfacción de necesidades en gestión humana	Talento humano con la competencia requerida, y consciente de la importancia de su trabajo frente al sistema de gestión integral Programas de bienestar laboral Planes de mejoramiento individual
	Selección del talento humano	
	Inducción del talento humano	
	Administración del talento humano	
	Formación del talento humano	
	Gestión del bienestar laboral	
	Evaluación del desempeño	
	Mejoramiento del desempeño	

FUENTE: ATEHORTUA HURTADO, Federico Alonso. Sistema de gestión integral: una sola gestión, un solo equipo. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia, 2008. p. 155.

2.2.2.3 tipos de procesos

Son muchos los autores que abordan el tema de procesos y proporcionan diversas clasificaciones de los mismos. Para efectos del presente marco teórico se presentaran dos perspectivas, la primera de José Antonio Pérez Fernández[34], quien en su libro Gestión por procesos, propone que los procesos se clasifican en:

- Procesos operativos: Combinan y transforman recursos para obtener el producto o proporcionar el servicio conforme a los requisitos del cliente, aportando en consecuencia un alto valor añadido. Estos procesos son también los principales responsables de conseguir los objetivos de la empresa.

- Procesos de apoyo: Son transversales a todos los procesos de la organización ya que proporcionan las personas y los recursos necesarios para el resto de procesos y conforme a los requisitos de sus clientes internos.
- Procesos de gestión: Mediante actividades de evaluación, control, seguimiento y medición aseguran el funcionamiento controlado del resto

[34] PEREZ FERNANDEZ, José Antonio. Gestión por procesos, 4ª ed. España: ESIC Editorial, 2010. p. 107-111.

de procesos, además de proporcionarles la información que necesitan para tomar decisiones y elaborar planes de mejora eficaces.

- Procesos de dirección: Son transversales al resto de procesos y cumplen cuatro funciones: 1. Formulación, comunicación, seguimiento y revisión de la estrategia, 2. Determinación, despliegue, seguimiento y evaluación de objetivos, 3. Comunicación interna, 4. Revisión de resultados por dirección.

La otra perspectiva es presentada por Joe Peppard y Phillip Rowland[35], quienes en su libro la esencia de la reingeniería de los procesos, presentan la siguiente clasificación:

- Procesos estratégicos: A través de los cuales planifican y desarrollan las organizaciones su futuro.

- Procesos operativos: Mediante los cuales se llevan a cabo las funciones necesarias.

- Procesos de apoyo: Aquellos que indirectamente contribuyen al desarrollo de los dos anteriores.

2.2.3 Gestión humana

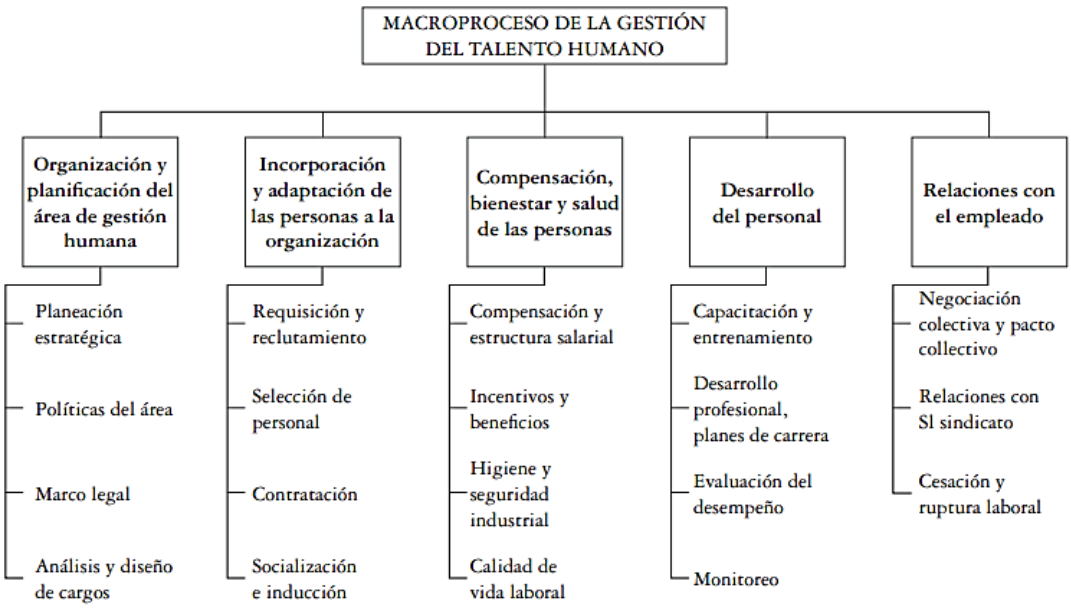
La gestión humana se define como los procesos y actividades estratégicas de guía, apoyo y soporte a la dirección de la organización, compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades, con el objeto de obtener, formar, retribuir, desarrollar y motivar el personal requerido para potencializar la organización[36].

Los procesos que componen la gestión humana, no deben concebirse de manera aislada, deben identificarse de acuerdo a un objetivo planteado, ya que son un conjunto de actividades o eventos que se realizan con un fin determinado[37].

[35] PEPPAR, Joe; ROWLAND, Phillip. La esencia de la reingeniería en los procesos de negocios. México: Prentice Hall Hispanoamericana, 1996. Citado por DE VAL PARDO, Isabel. Organizar, acción y efecto. Madrid: EISEC Editorial, 1997. p. 113.
[36] GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. p. 13.
[37] GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. p. 14.

De acuerdo con Mónica García, Guillermo Murillo y Carlos González, los procesos se pueden agrupar en cinco macro-procesos de gestión humana, los cuales se describen a continuación[38]:

Ilustración 5: MACROPROCESOS DE GESTION HUMANA



FUENTE: GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. p. 17.

Organización y planificación del área de gestión humana

Su objetivo es la preparación y definición de las actividades necesarias para el buen funcionamiento y desarrollo de los demás procesos de gestión humana, buscando que el área sea estratégica y de apoyo a la organización. En este macroproceso se encuentran contenidos los siguientes procesos:

- Planeación estratégica: Este proceso está orientado a definir qué tipo de recursos humanos se necesitan para lograr los objetivos de la organización. La planeación estratégica del talento humano busca definir el personal que se requiere o se requerirá para cumplir las metas organizacionales.

[38] GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. p. 12-136

- Políticas del área: Existen dos tipos de políticas de personal, una general que da prioridad al talento humano por encima de los recursos de la organización, y unas particulares, encargadas de campos específicos en cuanto al personal, por ejemplo el reclutamiento, la selección, la contratación y la evaluación.

- Marco legal: Es el conocimiento detallado de la normatividad que regula el área laboral.

- Análisis y diseño de cargos: El análisis de cargos se refiere a la descripción del puesto, sus funciones, actividades y responsabilidades, dando como resultado la descripción del puesto. El diseño del cargo se refiere a la definición del perfil que se requiere para cumplir con las funciones descritas, dando como resultado las especificaciones del puesto.

Incorporación y adaptación de las personas a la organización

Tiene por objetivo la vinculación, asimilación y adaptación de las personas que ingresan a la organización y su alineación con la estrategia y cultura de la misma. De esta forma este macroproceso administra los siguientes procesos:

- Requisición y reclutamiento: De acuerdo con Mónica García[39] la requisición y el reclutamiento consisten en definir o establecer adecuadamente los perfiles necesarios y de ahí descubrir o identificar a los candidatos potenciales para ocupar esa vacante dentro de la organización.

- Selección de personal: Se define como la escogencia del mejor candidato para el cargo, quien es la persona adecuada para mantener o aumentar la eficiencia y desempeño organizacional.

- Contratación: Es el proceso mediante el cual una persona se obliga a prestar un servicio, bajo dependencia o subordinación y recibiendo una remuneración.

- Socialización e inducción: Es el proceso por el cual la organización busca que el nuevo integrante se adapte de manera rápida a la cultura, los comportamientos y procesos de la organización. De acuerdo con Mónica García[40] se trata de un programa de orientación cuyo objetivo es lograr que el nuevo colaborador asimile de manera intensiva y rápida la cultura de la organización.

[39] GARCIA SOLARTE, Mónica; SANCHEZ DE ROLDAN, Karen y ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle, 2008, citado por GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. p. 56

[40] Ibíd., p. 69

Compensación, bienestar y salud de las personas

Su objetivo es desarrollar un sistema que incentive, motive y satisfaga las necesidades de los empleados, generando sostenibilidad y mantenimiento de los mismos dentro de la organización. En este sentido este macroproceso agrupa los siguientes procesos:

- Compensación y estructura salarial: De acuerdo con Mónica García[41] es aquel proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, recalcando que para ello deben fijarse las políticas salariales.

- Incentivos y beneficios: este proceso es la intención de las organizaciones de mantener fieles a sus colaboradores. Se convierte en un factor motivacional para realizar de manera más eficiente y con mayor compromiso la labor de cada uno de los empleados.

- Higiene y seguridad industrial y calidad de vida laboral: Para efectos del presente marco teórico estos procesos se detallaran en el punto 2.2.4 Salud ocupacional.

Desarrollo del personal

Busca el desarrollo de las habilidades intelectuales y emocionales a nivel profesional y personal, con el fin de estimular y potencializar la innovación, la generación de conocimiento y las competencias de las personas. En este macroproceso se encuentran contenidos los siguientes procesos:

- Capacitación y entrenamiento: La capacitación tiene como propósito mejorar el conocimiento y aplicaciones en el desempeño del cargo y los procesos organizacionales, a través de la adaptación de personal a las funciones o tareas específicas del cargo. El entrenamiento es el proceso que se realiza para mejorar las habilidades y destrezas técnicas del empleado en el cargo que desempeña.

- Desarrollo profesional, planes de carrera: El desarrollo de carrera es la sucesión o secuencia de cargos ocupados por una persona a lo largo de su vida profesional, proceso mediante el cual se seleccionan los objetivos y se determina el futuro profesional del trabajador[42].

---

[41] GARCIA SOLARTE, Mónica; SANCHEZ DE ROLDAN, Karen y ZAPATA DOMINGUEZ, Álvaro. Perspectivas teóricas para el estudio de la gestión humana. Santiago de Cali: Editorial Universidad del Valle, 2008, citado por GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. p. 76

[42] ROBBINS, Stephen y COULTER, Mary. Administración. México: Prentice Hall, 2005), citado por GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. p. 119.

- Evaluación del desempeño: Constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento global del empleado, con el fin de estimular o juzgar el valor, la excelencia y las cualidades de las personas dentro de la organización, verificando su aporte a ella.

- Monitoreo: Son los procesos empleados para acompañar las operaciones y actividades de la empresa, con el fin de garantizar que la planeación se ejecute bien y que los objetivos se alcancen de manera adecuada, acompañando, orientando y manteniendo el comportamiento de las personas dentro de determinados límites de variación[43].

Relaciones con el empleado

Tiene como objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono con el fin de generar estabilidad y aportar a la estrategia de la organización. En este sentido este macroproceso agrupa los siguientes procesos:

- Negociación colectiva y relación con el sindicato: Este proceso busca el establecimiento de un contrato que se celebra entre las partes patronales y obreras representadas jurídicamente, por lo que se entiende que el contracto es de carácter colectivo.

- Cesación y ruptura laboral: Hace referencia a la terminación del contrato laboral de un trabajador en la organización, causando así el rompimiento de la relación entre ambas partes.

2.2.4 Salud ocupacional

Las organizaciones están cada vez más preocupadas por lograr y demostrar un desempeño solido en cuanto a seguridad y salud ocupacional mediante el control de sus riesgos, en coherencia de su política y objetivos de seguridad y salud ocupacional, todo esto dentro del contexto de una legislación cada vez más estricta[44].
Cuando se habla de salud ocupacional se deben tener en cuentas aspectos como:

Higiene y seguridad industrial

La higiene y la seguridad son dos actividades interrelacionadas que garantizan las condiciones personales y físicas de trabajo que pueden mantener cierto nivel

[43] CHIAVENATO, Idalberto. Administración de recursos humanos. Bogotá: MC Graw Hill, 2000, citado por GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. p.
[44] Norma técnica colombiana NTC OSHAS 18001:2007. Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional: Introducción. Colombia: ICONTEC.

de salud de los trabajadores. La higiene en el trabajo se relaciona con el diagnóstico y con la preservación de las enfermedades ocupacionales a partir del estudio de dos variables: el hombre y su medio ambiente de trabajo[45].

Calidad de vida laboral

La calidad de vida laboral se define como el grado de satisfacción y bienestar físico, psicológico y social experimentado por las personas en su puesto y en su entorno de trabajo. Esta debe ser entendida desde una doble dimensión, es decir, a nivel objetivo relacionado con las condiciones de trabajo, y a nivel subjetivo vinculado a las percepciones y valoraciones sobre el mejoramiento de las condiciones laborales, el ambiente social el clima organizacional y la estructura de oportunidades de promoción[46].

Sistema de gestión de la seguridad y la salud en el trabajo

El sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo consiste en el desarrollo de un proceso lógico y por etapas, basado en la mejora continua y que incluye la política, la organización, la planificación, la evaluación, la auditoria y las acciones de mejora con el objetivo de anticipar, reconocer, evaluar y controlar los riesgos que puedan afectar la seguridad y la salud en el trabajo[47].

De acuerdo con esto, el sistema establece que el empleador debe garantizar la capacitación de los trabajadores en los aspectos de seguridad y salud en el trabajo de acuerdo con las características de la empresa, la identificación de peligros, la avaluación y valoración de riesgos relacionados con su trabajo, incluidas las disposiciones relativas a las situaciones de emergencia, dentro de la jornada laboral de los trabajadores directos o en el desarrollo de la prestación del servicio de los contratista[48].

Este sistema de gestión comprende los siguientes subprogramas:

[45] RODRIGUEZ SERRANO, Juan Carlos. El modelo de gestión de recursos humanos. Barcelona: Editorial UOC, 2004, citado por GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. p. 101.

[46] BLANCH RIBAS, Josep María; ESPUNY TOMAS, María Jesús; GALA DURAN, Carolina y MARTIN ARTILES, Antonio. Teoría de las relaciones laborales. Barcelona: Editorial UOC, citado por GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. p. 106.

[47] COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Decreto 1072 (26, mayo, 2015). Por el cual se expide el decreto único reglamentario del sector trabajo. Bogotá, D.C: El ministerio, 2015. p. 78.

[48] COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Decreto 1072 (26, mayo, 2015). Por el cual se expide el decreto único reglamentario del sector trabajo. Bogotá, D.C: El ministerio, 2015. p. 80.

Subprogramas de medicina preventiva y del trabajo[49]:

Tienen como finalidad principal la promoción, prevención y control de la salud del trabajador, protegiéndolo de los factores de riesgo ocupacionales, ubicándolo en un sitio de trabajo acorde con sus condiciones psicofisiológicas y manteniéndolo en aptitud de producción de trabajo. Las principales actividades de los subprogramas de Medicina Preventiva y del Trabajo son:

1. Realizar exámenes médicos, clínicos y paraclínicos.
2. Desarrollar actividades de vigilancia epidemiológica, conjuntamente con el subprograma de higiene y seguridad industrial, que incluirán como mínimo: accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y panorama de riesgos.
3. Desarrollar actividades de prevención de enfermedades profesionales, accidentes de trabajo y educación en salud a empresarios y trabajadores, en coordinación con el subprograma de Higiene y Seguridad Industrial.
4. Investigar y analizar las enfermedades ocurridas, determinar sus causas y establecer las medidas preventivas y correctivas necesarias.
5. Informar a la gerencia sobre los problemas de salud de los trabajadores y las medidas aconsejadas para la prevención de las enfermedades profesionales y accidentes de trabajo.
6. Estudiar y conceptuar sobre la toxicidad de materias primas y sustancias en proceso, indicando las medidas para evitar sus efectos nocivos en los trabajadores.
7. Organizar e implantar un servicio oportuno y eficiente de primeros auxilios.
8. Promover y participar en actividades encaminadas a la prevención de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.
9. Colaborar con el Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial de la empresa.
10. Realizar visitas a los puestos de trabajo para conocer los riesgos, relacionados con la patología laboral, emitiendo informes a la gerencia, con el objeto de establecer los correctivos necesarios.
11. Diseñar y ejecutar programas para la prevención, detección y control de enfermedades relacionadas o agravadas por el trabajo.
12. Diseñar y ejecutar programas para la prevención y control de enfermedades generadas por los riesgos psicosociales.
13. Elaborar y mantener actualizadas las estadísticas de morbilidad y mortalidad de los trabajadores e investigar las posibles relaciones con sus actividades.
14. Coordinar y facilitar la rehabilitación y reubicación de las personas con incapacidad temporal y permanente parcial.
15. Elaborar y presentar a las directivas de la empresa, para su aprobación, los subprogramas de Medicina Preventiva y del Trabajo y ejecutar el plan aprobado.

[49] COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Resolución 1016 (31, marzo, 1989). Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Bogotá, D. C., 1989.

16. Promover actividades de recreación y deporte.

Subprograma de Higiene y Seguridad Industrial[50]:

Tiene como objeto la identificación, reconocimiento, evaluación y control de los factores ambientales que se originen en los lugares de trabajo y que puedan afectar la salud de los trabajadores. Las principales actividades del subprograma de Higiene y Seguridad Industrial son:

1. Elaborar un panorama de riesgos para obtener información sobre éstos en los sitios de trabajo de la empresa, que permita la localización y evaluación de los mismos, así como el conocimiento de la exposición a que están sometidos los trabajadores afectados por ellos.
2. Identificar los agentes de riesgos físicos, químicos, biológicos, psicosociales, ergonómicos, mecánicos, eléctricos, locativos y otros agentes contaminantes, mediante inspecciones periódicas a las áreas, frentes de trabajo y equipos en general.
3. Evaluar con la ayuda de técnicas de medición cualitativas y cuantitativas, la magnitud de los riesgos, para determinar su real peligrosidad.
4. Conceptuar sobre los proyectos de obra, instalaciones industriales y equipos en general, para determinar los riesgos que puedan generarse por su causa.
5. Inspeccionar y comprobar la efectividad y el buen funcionamiento de los equipos de seguridad y control de los riesgos.
6. Estudiar e implantar los sistemas de control requeridos para todos los riesgos existentes en la empresa.
7. Conceptuar sobre las especificaciones técnicas de los equipos y materiales, cuya manipulación, transporte y almacenamiento generen riesgos laborales.
8. Establecer y ejecutar las modificaciones en los procesos u operaciones sustitución de materias primas peligrosas, encerramiento o aislamiento de procesos, operaciones y otras medidas, con el objeto de controlar en la fuente de origen y/o en el medio los agentes de riesgo.
9. Estudiar e implantar los programas de mantenimiento preventivo de las máquinas, equipos, herramientas, instalaciones locativas, alumbrado y redes eléctricas.
10. Diseñar y poner en práctica los medios de protección efectiva, necesarios en los sistemas de transmisión de fuerza y puntos de operación de maquinaria, equipos y herramientas de trabajo.
11. Inspeccionar periódicamente las redes e instalaciones eléctricas locativas, de maquinaria, equipos y herramientas para controlar los riesgos de electrocución y los peligros de incendio.
12. Supervisar y verificar la aplicación de los sistemas de control de los riesgos ocupacionales en la fuente y en el medio ambiente y determinar

[50] COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Resolución 1016 (31, marzo, 1989). Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Bogotá, D. C., 1989.

la necesidad de suministrar elementos de protección personal, previo estudio de puestos de trabajo.

13. Analizar las características técnicas de diseño y calidad de los elementos de protección personal, que suministren a los trabajadores, de acuerdo con las especificaciones de los fabricantes o autoridades competentes, para establecer procedimientos de selección, dotación, uso, mantenimiento y reposición.
14. Investigar y analizar las causas de los accidentes e incidentes de trabajo y enfermedades profesionales a efectos de aplicar las medidas correctivas necesarias.
15. Informar a las autoridades competentes sobre los accidentes de trabajo ocurridos a sus trabajadores.
16. Elaborar, mantener actualizadas y analizar las estadísticas de los accidentes de trabajo, las cuales estarán a disposición de las autoridades competentes.
17. Delimitar o demarcar las áreas de trabajo, zonas de almacenamiento y vías de circulación y señalizar salidas, salidas de emergencia, resguardos y zonas peligrosas de las máquinas e instalaciones de acuerdo con las disposiciones legales vigentes.
18. Organizar y desarrollar un plan de emergencia teniendo en cuenta las siguientes ramas:

a. Rama preventiva: Aplicación de las normas legales y técnicas sobre combustibles, equipos eléctricos, fuentes de calor y sustancias peligrosas propias de la actividad económica de la empresa.

b. Rama pasiva o estructural: Diseño y construcción de edificaciones con materiales resistentes, vías de salida suficientes y adecuadas para la evacuación de acuerdo con los riesgos existentes y el número de trabajadores.

c. Rama activa o control de las emergencias: Conformación y organización de brigadas (selección, capacitación, planes de emergencia y evacuación), sistema de detección, alarma, comunicación, selección y distribución de equipos de control fijos o portátiles (manuales o automáticos), inspección, señalización y mantenimiento de los sistemas de control.

19. Estudiar y controlar la recolección, tratamiento y disposición de residuos y desechos, aplicando y cumpliendo con las medidas de saneamiento básico ambiental.
20. Promover, elaborar, desarrollar y evaluar programas de inducción y entrenamiento, encaminados a la prevención de accidentes y conocimientos de los riesgos en el trabajo.
21. Asesorar y colaborar con el Comité de Medicina, Higiene y Seguridad Industrial de la empresa.
22. Elaborar y promover conjuntamente con los subprogramas de Medicina Preventiva y del Trabajo, las normas internas de Salud Ocupacional y el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial.

23. Elaborar y presentar a las directivas de la empresa para su aprobación el subprograma de Higiene y Seguridad Industrial y ejecutar el plan aprobado.

2.2.5 Medio ambiente

Es evidente la interrelación entre la economía y los recursos naturales en cualquier parte del planeta. El medio natural, como componente de la base productiva, provee a la actividad económica de bienes de consumo y recreativos. Como soporte físico de la producción, sirve de receptor de los desechos de las actividades productivas y de consumo. Y en términos biológicos, es el sustento de la vida misma. No obstante, los efectos del crecimiento económico del mundo contemporáneo hacen no sustentable ecología, social y económicamente esta relación, lo que ha llevado a que se ponga en peligro al planeta Tierra y, con ello, al mismo hombre[51].

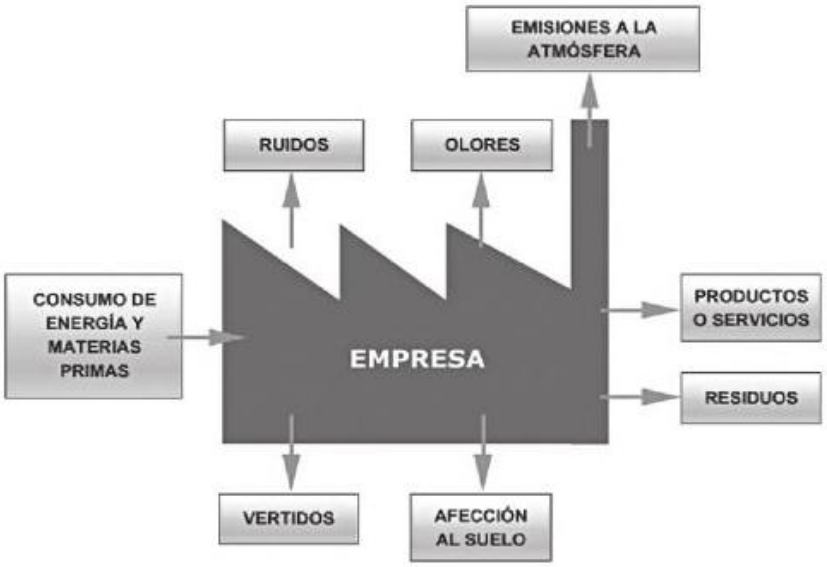
Desde el punto de vista de esta perspectiva, la empresa ejerce una influencia en el medio ambiente y viceversa. A continuación se detalla dicha influencia.

Influencia de la empresa en el medio ambiente

Las empresas repercuten en el medio ambiente a lo largo de todo el ciclo de producción, desde la explotación y extracción de materias primas, el consumo de energía y recursos, la generación de residuos y emisiones, hasta la utilización y eliminación de productos por parte de los consumidores[52].

Ilustración 6: INFLUENCIA DE LA EMPRESA EN EL MEDIO AMBIENTE

[51] SANCHEZ, Germán. Desarrollo y medio ambiente: Una mirada a Colombia. En: Economía y desarrollo. Marzo, 2002, vol. 1, no. 1, p. 83.
[52] Bureau Veritas. Manual para la formación en medio ambiente. España: Lex Nova, 2008. p. 50.



FUENTE: Bureau Veritas. Manual para la formación en medio ambiente. España: Lex Nova, 2008. p. 50.

La incidencia que cada organización puede tener en el medio ambiente depende de factores como:

- Tipo de producto que fabrica o servicio que presta
- Procesos y tecnología aplicados
- Materias primas y recursos necesarios
- Tamaño y localización de las instalaciones
- Características del entorno
- Eficiencia de las medidas correctoras de la contaminación aplicadas

Influencia del medio ambiente en la empresa

No solo la empresa se ve afectada por el medio ambiente sino que también ocurre lo contrario, la industria se ve afectada por el medio ambiente[53]:

- Estudios realizados indican que aproximadamente un 60% compra o está dispuesta a comprar productos menos dañinos para el medio ambiente, aunque sean más caros.
- Debido a los graves problemas medioambientales que hay en la actualidad, algunos países están imponiendo restricciones comerciales al respecto.

[53] Bureau Veritas. Manual para la formación en medio ambiente. España: Lex Nova, 2008. p. 51.

- Se están introduciendo mecanismos voluntarios para que la industria mejore en los aspectos que afectan al medio ambiente, como son los sistemas de gestión medioambiental y el sistema de etiquetado ecológico.

La cultura empresarial tradicional, en general, ha ignorado los impactos de la actividad económica en el medio ambiente, a no ser que afectasen directamente a su cuenta de resultados. Esta cultura ha sido poco sensible a todos los costes sociales que la actividad de la compañía creaba a su alrededor[54].

Sin embargo, desde hace tiempo el medio ambiente se ha convertido en un elemento más de la gestión de la empresa. Esto es así debido a que el medio ambiente resulta afectado por la contaminación producida por las actividades industriales. Por otro lado, cabe señalar que esta inclusión del medio ambiente en la gestión de la empresa se debe principalmente a tres factores: sociedad de consumo, la normativa y la economía. Desde esta perspectiva, las empresas están asumiendo cada vez más un triple reto[55]:

Financiero: Los costes de reparación de los daños medioambientales son cada vez mayores debido a la evolución de las leyes de protección de la naturaleza y, sobre todo, a la movilización de los colectivos que presionan ante los tribunales en caso de contaminación. Adicional a ello se deben sumar las inversiones asociadas a la prevención.

Imagen empresarial: Hay que invertir mucho tiempo para construir una imagen empresarial positiva y fuerte. Sin embargo, es necesario muy poco tiempo para destruirla, por ejemplo, la reputación de una empresa puede verse fuertemente afectada en unas pocas horas por la publicación y difusión de un desastre medioambiental.

Reglamentario: El alto número, la evolución permanente y la complejidad de los textos reglamentarios se convierten muchas veces en un verdadero quebradero de cabeza para las empresas que no poseen un servicio jurídico.

En este contexto, se hace indispensable hablar del término de desarrollo sostenible:

Desarrollo sostenible

[54] GRASA HERNANDEZ, Rafael y ULIED SEGUI, Andreu. Medio ambiente y gobernabilidad. España: Icaria Editorial. p. 129.
[55] MUÑOZ SANTOS, Juan Ramón. La gestión integrada: Calidad, seguridad y medio ambiente. Editor SERFOREM, S.L. 2004. p. 37.

Se entiende como desarrollo sostenible aquel que satisface las necesidades de la presente generación, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para satisfacer sus propias necesidades. Este concepto implica[56]:

- La necesidad de protección de la reserva del capital natural
- Mantener la calidad de vida general, con acceso continuo a los recursos naturales e impidiendo que perduren los daños ambientales
- La distribución y el consumo de los recursos con criterios de justicia en todas las regiones del mundo
- Las materias primas tendrán que gestionarse atendiendo al ciclo de vida de los productos, asegurando su reutilización y reciclaje, y evitando el despilfarro

En la práctica, del concepto de desarrollo sostenible dependen, en última instancia, las expectativas de desarrollo y éxito de una sociedad o región y las ganancias o pérdidas económicas de una empresa o actividad. Así pues, se puede decir que una empresa que actúe de espaldas al medio ambiente asume un grave riesgo, no solamente en términos económicos, sino principalmente en irreversibles deterioros de imagen que pueden llegar a cuestionar su viabilidad.

Al contrario, una buena gestión ambiental puede considerarse como un valor añadido a la empresa, una ventaja competitiva y presentarse como impulsor de la modernización de las actividades, aumentando su productividad y competitividad[57].

2.2.6 Políticas

Para que la organización sea competitiva en estos tiempos de internacionalización general es necesario plantearse políticas orientadas en diferentes dimensiones para lograr que sus productos y/o servicios resulten atractivos y necesarios para los clientes[58].

Las políticas son las pautas que guían el camino para la realización de acciones, definidas con el fin de que se pueda sortear cualquier obstáculo que se genere, dando respuesta o solución a problemas o situaciones que se presenten con cierta frecuencia[59].

---

[56] Bureau Veritas. Manual para la formación en medio ambiente. España: Lex Nova, 2008. p. 52.
[57] Ibíd., p. 53.
[58] GONZALEZ ARIZA, Ángel León. Ingeniería y desarrollo. Universidad del norte: I 40-47, 1995. p. 40.
[59] GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos: Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Colombia: Programa Editorial Universidad del Valle, 2011. p. 29.

De acuerdo con Martin Álvarez Torres en su libro Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos, citado como corresponde al pie de esta página, define el concepto de política como[60]:

- Una decisión unitaria que se aplica a todas las situaciones similares.
- Una orientación clara hacia donde deben dirigirse todas las unidades de un mismo tipo.
- La manera consistente de tratar a la gente.
- Un lineamiento que facilita la toma de decisiones en actividades rutinarias.
- Lo que la dirección desea que se haga en cada situación definida.
- Aplicable al 90-95% de los casos.

Las políticas ayudan a evitar lentitud, defectos y, sobre todo, pérdida de tiempo en las principales actividades y procesos de la organización. El propósito real de las políticas en una organización es simplificar la burocracia administrativa y ayudar a la organización a obtener utilidades[61].

2.2.7 Manual de políticas

Los manuales son una de las herramientas más eficaces para transmitir conocimientos y experiencias, porque ellos documentan la tecnología acumulada hasta ese momento sobre un tema. Dentro del ámbito de los negocios, cada vez se descubre más la necesidad e importancia de tener y utilizar manuales que le permitan a una organización formalizar sus sistemas de trabajo y multiplicar la tecnología, que le permita consolidar su liderazgo y su posición competitiva.

Desde esta perspectiva un manual de políticas es un manual que documenta la tecnología que se utiliza dentro de un área, departamento, dirección, gerencia u organización[62].

[60] ALVAREZ TORRES, Martin. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos. Panorama Editorial: México, 2006. p. 28.
[61] Ibíd., p. 27
[62] Ibíd., p, 23-24.

2.3 MARCO EMPRESARIAL (CONTEXTUAL)

Información básica de la organización

Ubicación planta: Calle 34 N$_o$ 16-46. Cali
Año de Fundación: 1970
Tamaño: Mediana Empresa
Origen: Nacional
Actividad Económica: Manufactura
Tipo: Privada

Reseña Histórica

La empresa comienza operaciones y se constituye legalmente en el año 1970 en la ciudad de Bogotá como un medio de subsistencia de su propietario y actual gerente, el señor Rodrigo Ocampo Núñez. Inicialmente abastecían el mercado del sector comercial de calzado de buena calidad para dama en la calle 60 entre 7 y 13 en Bogotá. Gracias a las labores de diseño, venta y revisión de producto realizadas por el señor Rodrigo, el producto tuvo una buena aceptación en el mercado lo que impulso el crecimiento de la empresa permitiendo la contratación de un promedio de 20 a 25 operarios, así como la mecanización de la producción, la compra de maquinaria, de equipos y de una bodega ubicada en la zona industrial de Bogotá donde trabajaron por alrededor de 6 años.

Con el tiempo la empresa incursiono en el calzado casual para hombre, diversificando así su oferta de productos, y siendo esta línea su base de producción por muchos años. En el año 1986, el gerente toma la decisión de trasladarse a la ciudad de Cali, continuando con la línea de hombre hasta 1996, cuando se decide producir calzado para dama con un alto concepto de moda, el cual fue un éxito en el mercado y desplazo la producción de calzado para hombre.

En el año 1998 se amplía la planta y se incorpora nueva maquinaria, y en 1999 se implementa la producción de prefabricado de suelas dentro de la misma, para ese mismo año se desarrolla y se oferta la línea de calzado para niños, la cual no tuvo gran acogida en el mercado por lo cual se decide continuar únicamente con la línea de calzado para dama. En el año 2002 la empresa es constituida como sociedad limitada bajo la razón social RODRIGO OCAMPO Y CIA LTDA.

Tras cuatro años de esfuerzos constantes, en el año 2003 la empresa obtiene la certificación en el SISTEMA DE GESTION DE LA CALIDAD basado en la NORMA ISO 9001:2000. A raíz de la ampliación de la planta y por asesoría legal en el año 2007 se cambia la razón social por JCT EMPRESARIAL S.A. En la actualidad la empresa exporta a Venezuela, Ecuador, Perú y cuentan con almacenes propios marca JOSH.

Misión

Contribuir a la proyección de una mejor imagen de la mujer actual, a través de la utilización de nuestros productos. Compitiendo a nivel nacional e internacional y diferenciándonos por el diseño, la calidad y la mano de obra idónea con la que contamos. Bajo los principios de honestidad, responsabilidad social y ética profesional, propendiendo el crecimiento de los distribuidores y un desarrollo sostenido de la empresa que permita brindar bienestar a los empleados y mayor valor a los accionistas.

Visión

En el mediano plazo, JCT EMPRESARIAL S.A, busca ser más competitiva, consolidándose como empresa líder en el mercado nacional en la producción de calzado en cuero de alta calidad y obtener una mayor participación dentro de la industria, a través de alianzas estratégicas con empresas del mismo sector, lo que permitirá generar ventajas competitivas con relación a capacidad productiva, comercialización nacional e internacional y mejor abastecimiento de materias primas.

Política de calidad

Nuestra empresa JCT EMPRESARIAL S.A. tiene como Política de Calidad, identificar y satisfacer las necesidades del cliente, fabricando productos de excelente calidad, contando con personal y empresas de apoyo calificadas, comprometidos cada uno con el mejoramiento continuo del Sistema de Gestión de Calidad, todo esto con el propósito de asegurar un empleo estable a nuestros empleados y rentabilidad a la empresa.

Nuestra Política de Calidad la resumimos en la siguiente frase[63]:

"QUEREMOS TRASLADAR NUESTRA EFICIENCIA AL CLIENTE"

[63] Tomado del manual de Calidad de la documentación para la certificación, año 2003 correspondiente a la norma NTC ISO 9001: 2000. (Diseño, producción y comercialización de calzado formal y casual para dama).

3. RESULTADOS

Para dar cumplimiento a los objetivos propuestos se realizó un proceso en el cual se diagnosticó el estado de los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente, a través de la descripción de los mismos, lo cual permitió identificar las necesidades de la organización en cuanto a políticas para estos procesos. Finalmente, se realizó la documentación de las políticas, en un manual de políticas para cada uno de los procesos. A continuación se presenta un resumen de las etapas del proceso.

Tabla 2: ETAPAS DEL PROCESO

ETAPA	DESCRIPCION
Descripción del departamento de talento humano y salud ocupacional	Se describe brevemente el objetivo del departamento y se detalla su estructura (organigrama)
Descripción de los procesos	Se detallan las funciones y actividades de los procesos objeto de estudio, identificando falencias y limitaciones de cada proceso.
Identificación de las necesidades	De acuerdo con la descripción anterior, se identifican las necesidades de la organización en cuanto a políticas para los procesos objeto de estudio.
Documentación de las políticas	Se utiliza un instructivo del manual de políticas para documentar las mismas.

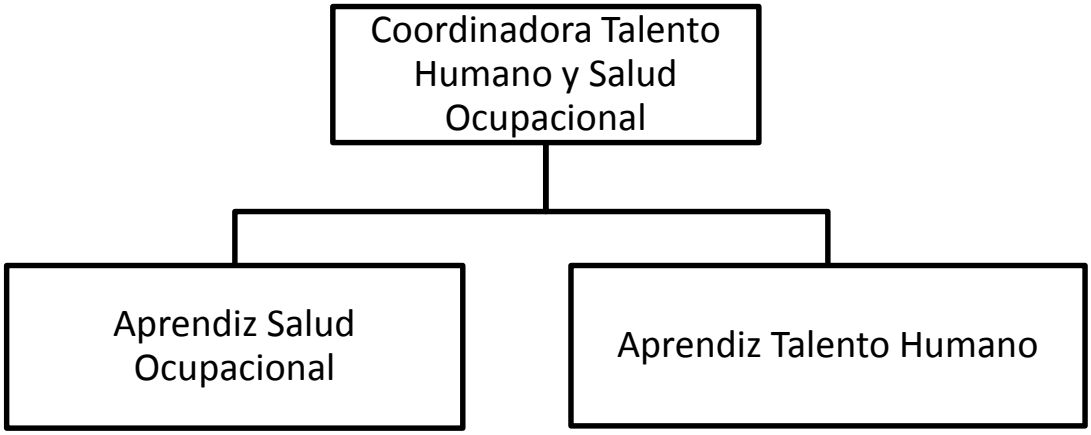
FUENTE: Elaboración propia.

Departamento de Talento Humano y Salud Ocupacional

En JCT empresarial se encuentra el departamento de Talento humano y Salud Ocupacional, anteriormente denominado departamento de recursos humanos, el cual se modificó con la actualización del organigrama general de la organización. Este departamento abarca los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente. La persona encargada del departamento lleva 9 años en la organización, en los cuales ha desempeñado cargos como recepcionista, auxiliar de producción, auxiliar de recursos humanos y actualmente se encuentra en el cargo de coordinadora de talento humano y salud ocupacional. El departamento se encuentra compuesto por la coordinadora, quien se encuentra con un contrato a término indefinido, y por dos aprendices, uno de salud ocupacional y uno de talento humano, los cuales no son permanentes en la organización y se encuentran sujetos a aprobación por la gerencia dependiendo de las

necesidades de la misma. A continuación se observa la estructura del departamento de talento humano y salud ocupacional de la organización.

Gráfico 1: ORGANIGRAMA DEPARTAMENTO DE GESTIÓN HUMANA Y SALUD OCUPACIONAL



FUENTE: Elaboración propia

El objetivo del departamento se encuentra en función del desarrollo de los procesos de gestión humana, el cumplimiento de la normatividad ambiental y la implementación del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo.

3.1 Descripción de los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente

A continuación se realiza la descripción de cada uno de los procesos que componen el departamento de talento humano y salud ocupacional en la organización.

3.1.1 Proceso de Gestión Humana

La descripción del proceso de gestión humana se realiza de acuerdo con la metodología planteada en libro Macroprocesos de Gestión Humana, citado como corresponde en la bibliografía del presente trabajo.

Organización y planificación de gestión humana

- Planeación estratégica del talento humano: En la empresa se utiliza un formato de requisición para el ingreso de personal, sin embargo en muchas ocasiones las necesidades de personal son expresadas por los diferentes procesos de manera verbal. El proceso de gestión humana es el encargado de realizar el reclutamiento para alimentar el proceso de selección en la organización, de igual forma realiza la contratación y la inducción general de los nuevos trabajadores, garantizando el personal necesario en cada uno de los procesos de la organización. Así mismo se encarga de realizar la compensación y de administrar el sistema de incentivos y beneficios, motivando al personal para que se desempeñe de la mejor manera en sus puestos de trabajo.

- Marco legal: La empresa da cumplimiento a la legislación colombiana, garantizando a los trabajadores sus derechos contenidos en la constitución nacional y en el código sustantivo del trabajo. En este contexto, las modalidades de contratación que ofrece la organización para cumplen con los requisitos establecidos por la ley, y los empleados directos así como los contratistas tienen derecho a las consideraciones establecidas en la misma.

- Políticas de gestión humana: La organización cuenta con un manual de políticas, que establece los parámetros a través de los cuales se direcciona el proceso. En este manual se encuentran contemplados la incorporación y adaptación del personal a la organización, la compensación, el desarrollo del personal y las relaciones con el empleado.

- Análisis y diseño de cargos: El análisis y diseño de cargos en la organización se encuentra establecido bajos criterios como el objetivo del cargo, las funciones a realizar, perfil del cargo, perfil actitudinal, destrezas y habilidades necesarias, riesgos del cargo (salud ocupacional). Al definir claramente estos criterios, se garantiza un adecuado proceso de selección que permita encontrar a la persona indicada para ocupar el cargo.

Incorporación y adaptación de las personas a la organización

- Requisición y reclutamiento: las necesidades de nuevo personal son expresadas a la coordinadora de forma verbal o a través del formato de requisición, una vez recibida la solicitud se realiza un sondeo entre los trabajadores, dando la oportunidad de recomendar a un amigo o conocido que posea el perfil para ocupar el cargo, así mismo se revisan las hojas de

vida que han llegado a la organización. Si esta fuente de reclutamiento no arroja resultados, se publica un clasificado en el periódico por aproximadamente cinco (5) días y se publican folletos y avisos en diferentes peleterías de la ciudad. En el caso de aprendices y/o practicantes, los portales de empleo de las instituciones educativas, se convierten en fuentes de reclutamiento. La coordinadora se encarga de recibir las hojas de vida y de confirmar las referencias personales y laborales antes de citar a la persona a una entrevista, realizando el primer filtro para el proceso de selección.

- Selección de personal: Toda persona que aspire a ingresar a la organización debe presentar una entrevista con la persona que será su jefe inmediato, quien se encarga de evaluar el perfil y de decidir si la persona continúa en el proceso. Finalmente se realiza una entrevista con la psicóloga, quien realiza las pruebas psicotécnicas correspondientes y se decide si se contrata o no al candidato. Para los cargos vinculados directamente con la producción el aspirante debe presentar una prueba práctica con el fin de evaluar sus conocimientos y su perfil, al final de la prueba el jefe de producción toma la decisión de contratar o no al aspirante. Esto garantiza que la persona elegida posee las capacidades y las cualidades necesarias para ocupar el cargo, y desempeñarse de la mejor manera.

- Contratación: Para realizar el proceso de contratación es necesario que el aspirante se realice un examen de ingreso en la IPS con la cual la organización tiene convenio, y presente los documentos requeridos, tales como copias de la cédula, acta de matrimonio o unión libre, entre otros. Las modalidades de contratación utilizadas por la organización cumplen con la legislación colombiana, y se emplean las siguientes:

-Contratos a término definido: el 85% del personal operativo se encuentra vinculado a la organización bajo esta modalidad de contrato, el cual es prorrogado de acuerdo con las indicaciones proporcionadas por los jefes inmediatos.

-Contratos a término indefinido: En los años 2006 y 2008 al 94% del personal administrativo y al 15% del personal operativo se les modifico la modalidad de contrato de termino definido a indefinido, cuando ACICAM ofreció beneficios para las empresas que cambiaran la modalidad de contrato de sus trabajadores, sin embargo dichos beneficios no se hicieron efectivos.

-Contratos de aprendizaje: Dando cumplimiento a la normatividad colombiana, la empresa brinda la oportunidad de realizar su práctica empresarial a tres aprendices del Sena y a un estudiante universitario.

-Contratos por prestación de servicios: Bajo esta modalidad se encuentran vinculados a la organización la contadora, la revisora fiscal y la persona encargada del mantenimiento locativo.

-Outsourcing: Parte del proceso ambiental de la organización se encuentra tercerizado con el grupo nacional de empresarios (Grunae).

- Socialización e inducción: El proceso de inducción a la organización es realizado por la coordinadora de talento humano y salud ocupacional, en el cual se le entrega al trabajador el reglamento interno de trabajo y las funciones de su cargo. La inducción al puesto de trabajo, es realizada por el jefe inmediato y consiste en llevar al trabajador a su sitio de trabajo e indicarle las funciones que debe realizar.

Compensación, bienestar y salud de las personas

- Compensación y estructura salarial: El sistema de compensación de la organización es un se torna un poco complejo debido a que, de acuerdo con el cargo, existen diferentes modalidades de remuneración, las cuales se detallan a continuación:

-Personal administrativo: Reciben un salario definido y aprobado por la gerencia. Para los cargos de jefe de producción, supervisor de guarnición, jefe comercial y analista comercial se establece una bonificación por productividad.

- Cortadores, armadores, operarios de prefabricado y operarios de ensamble: Son remunerados por la labor realizada y no por el tiempo empleado. Sin embargo estos trabajadores en su contrato registran como remuneración un salario mínimo legal (SMLV), por lo cual cuando, debido a la producción, superen este monto, parte del dinero se registra como bonificación por productividad.

-Costureros: Cuentan con un salario básico, horas extras y una bonificación por productividad (Valor por par).

-Operario de desbaste: Recibe un salario básico más una bonificación por productividad. No se compensan horas extras, ya que se encuentran incluidas en la bonificación.

- Operarios de preparado: Cuentan con un salario básico más horas extras.

-Operarios de terminado: Su compensación se compone de un salario básico, horas extras y una bonificación por productividad.

Es importante resaltar que algunos de los cargos tanto administrativos como operativos se establece una compensación flexible, en la cual hasta el 40% del

salario recibido se identifica bajo el concepto de auxilio de educación para el personal administrativo y auxilio de salud para el personal operativo. En el caso de los primeros este tipo de compensación es constante mientras que, para los segundos esta se presenta cuando el trabajador logra una producción relativamente estable que permita realizar la compensación de esta forma, en este caso se maneja el concepto de auxilio de salud.

- Incentivos y beneficios: La organización ha implementado un sistema general de incentivos y beneficios para todos los trabajadores, por lo cual no se hace gran distinción entre los niveles jerárquicos.

Incentivos

-Trabajador del mes: A los cuatro mejores trabajadores del mes se les entrega un incentivo de $40.000, este incentivo solo aplica para el personal operativo.

-Anualmente se realizan unas exposiciones, donde los trabajadores presentan su proceso. La mejor presentación es premiada con una cena.

-Celebración de fechas especiales como el día de los niños, día del padre, día de la madre y cumpleaños.

Beneficios

-La organización entrega auxilios a los trabajadores por anteojos y por defunción.

-El trabajador puede solicitar un crédito a la organización en caso de emergencia, problemas de salud, calamidad doméstica o para pago de matrículas, el cual se descuenta con nomina con previa autorización del mismo trabajador.

-La organización brinda la oportunidad de realizar colectas para ayudar a un compañero que se encuentre en una situación no tan favorable, realizando el descuento por nómina.

-La organización entrega auxilios para la educación de los trabajadores, el cual consiste en un porcentaje de la matrícula.

-El trabajador tiene la posibilidad de acceder a créditos bancarios bajo la modalidad de libranza.

-La organización brinda la posibilidad de adquirir un seguro de vida, en el cual una parte del valor es asumida por el trabajador y la otra por la empresa.

Desarrollo del personal

- Capacitación y entrenamiento: En cuanto a este proceso, se realizan distinciones entre los niveles jerárquicos. En el caso del personal operativo, las capacitaciones se realizan de acuerdo a los requerimientos de la organización, adicional a ello los trabajadores cuentan con la posibilidad de aprender diversas tareas de producción una vez terminada la jornada laboral. Para el personal administrativo existe la posibilidad de capacitarse en diversos temas de interés, que se encuentren relacionados con el cargo que desempeña.

- Evaluación del desempeño: La organización ha establecido un formato de evaluación del desempeño, sin embargo este es poco utilizado. El jefe de cada área es el encargado de evaluar el desempeño del personal a su cargo permanentemente, a través de la supervisión de las funciones. De esta forma el jefe de área toma las decisiones correctivas necesarias en cada proceso, y para cada trabajador.

- Monitoreo: Este proceso se encuentra estrechamente ligado a la evaluación del desempeño. De acuerdo con las decisiones tomadas por el jefe de área, se realizan llamados de atención, se premian a los mejores trabajadores, se prorrogan o no los contratos, se realizan cobros a los trabajadores por reprocesos, entre otros.

Relaciones con el empleado

- Cesación o ruptura laboral: La ruptura laboral en la organización se da principalmente por la renuncia del trabajador o porque la organización toma la decisión de no prorrogar el contrato, para los trabajadores a término definido, debido a los resultados de desempeño reportados por el jefe de área. Adicional a ello, la organización puede tomar la decisión de terminar la relación laboral en los términos contemplados en la ley.

Limitaciones: La principal limitación presentada por el proceso se encuentra que la organización no cuenta permanentemente con un aprendiz de talento humano, pues la cuota de contratos de aprendizaje en ocasiones se completa con otras especialidades, limitando así el tiempo de la coordinadora y generando atrasos en el proceso.

Falencias: En ocasiones se torna complejo motivar a los trabajadores para que participen en las actividades propuestas dentro del horario de trabajo, una de las principales causas hace referencia a la estructura salarial empleada por la organización, ya que el trabajador prefiere utilizar su tiempo en producir para aumentar sus ingresos.

3.1.2 Proceso de Salud Ocupacional

En la organización, el proceso de salud ocupacional abarca los temas de higiene y seguridad industrial, calidad de vida laboral e implementación y actualización del sistema de gestión en seguridad y salud en el trabajo (SGSST).

Medicina preventiva y del trabajo

JCT Empresarial S.A se ha planteado como uno de los objetivos principales de su proceso de salud ocupacional, velar por el bienestar y la salud de sus trabajadores, razón por la cual desarrolla actividades para promover hábitos saludables y disminuir enfermedades generales y laborales. En este contexto, en el programa de medicina preventiva y del trabajo de la organización se contemplan los siguientes aspectos:

- Exámenes médicos ocupacionales: Actualmente la organización tiene convenio con la IPS Human Fine, en la cual se realizan los exámenes de ingreso, periódicos (para los trabajadores con contrato indefinido y con procesos médicos) y de retiro. Adicionalmente se evalúan que personas requieren exámenes como optometrías y audiometrías y se remiten a la IPS para comenzar el proceso correspondiente.

- Seguimiento y control a casos especiales: Cuando un trabajador inicia un proceso medico por enfermedad laboral, la organización realiza el acompañamiento y las modificaciones necesarias a los puestos del trabajo garantizando una satisfactoria recuperación.

Higiene y seguridad industrial

Para JCT Empresarial S.A, es de vital importancia que existan unas condiciones óptimas de seguridad e higiene en los puestos de trabajo, para garantizar un buen desempeño en las actividades realizadas y una disminución en los indicadores de accidentes y enfermedades laborales. Por esta razón, el proceso enfoca sus esfuerzos en evaluar los riesgos, minimizar las condiciones peligrosas y brindar a los trabajadores un espacio seguro donde puedan realizar sus labores.

En este sentido, la organización realiza una serie de actividades y programas para promover la seguridad y la salud de los trabajadores, entre los cuales se encuentra:

- Mediciones de ruido y de iluminación: La organización contrata el servicio de empresas especializadas para realizar los estudios de ruido e iluminación necesarios, con el fin de medir el impacto de estos factores físicos en el desempeño de los trabajadores. Con el resultado de estos

estudios, se realizan las modificaciones necesarias en cada uno de los puestos de trabajo, garantizando al trabajador óptimas condiciones de higiene y seguridad.

- Entrega y control de los elementos de protección personal (EPP): La organización emplea un formato de entrega de EPP, con el fin de llevar un control de la vida útil del elemento y medir la calidad de los proveedores. Así mismo, se realiza un seguimiento a los trabajadores, para asegurar que utilicen sus EPP de una forma adecuada y durante toda la jornada laboral.

- Programa de capacitaciones: La organización no solo da cumplimiento a la normatividad realizando los aportes correspondientes a la ARL, sino que realiza una labor conjunta con la misma en pro del bienestar de sus trabajadores. Esta labor consiste en la programación de una serie de capacitaciones para los trabajadores en materia de salud ocupacional, con el fin de promover y fortalecer una cultura de seguridad en el trabajo

- Comité paritario en seguridad y salud en el trabajo (Coppast): En cumplimiento con la normatividad, la empresa conforma el coppast, el cual se reúne los días 15 de cada mes para desarrollar actividades como inspección a los puestos de trabajo, evaluación de las condiciones físicas de trabajo, realizar propuestas correctivas y planes de acción, con el fin de mejorar las condiciones de trabajo de la organización.

- Brigada de emergencia: La organización cuenta de un grupo de trabajadores que por voluntariamente han decidido hacer parte de la brigada de emergencia. Semestralmente el aprendiz de salud ocupacional o la coordinadora (en ausencia del aprendiz) realiza en compañía de la ARL un cronograma de capacitaciones para los brigadistas, en temas como primeros auxilios, evacuación, manejo de incendios, entre otros, brindándole a los trabajadores las herramientas necesarias para actuar en caso de que ocurra un evento inesperado en la organización.

Calidad de vida laboral

La organización desarrolla programas y actividades para mejorar la calidad de vida de sus trabajadores, las relaciones interpersonales y el clima laboral. Se realizan actividades:

- Comité de convivencia laboral: Dando cumplimiento a la normatividad, el comité se encuentra compuesto por dos (2) representantes de empleador y dos (2) de los trabajadores, con sus respectivos suplentes. Este organismo es el encargado de promover un clima laboral agradable, fomentar relaciones interpersonales y laborales positivas y actúa como un mediador en la resolución de conflictos.

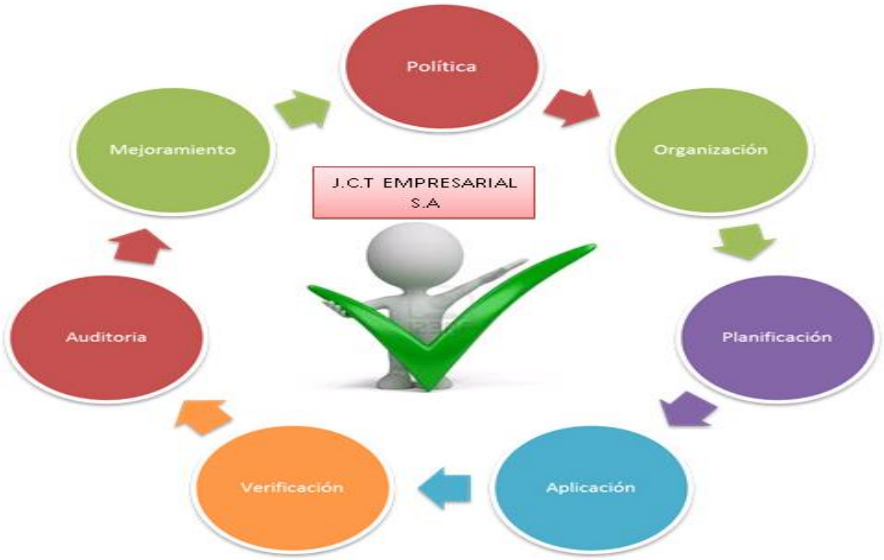
- Jornadas de salud: Son espacios en los cuales profesionales de la salud acuden a la organización para brindar a los trabajadores los servicios básicos como exámenes médicos, revisión odontológica, desparasitación, vacunación, entre otros. Esta jornada se realiza anualmente como una iniciativa de la organización.

- Pausas activas: La organización en sus políticas actuales establece la realización obligatoria de pausas activas a las 10:00 am y 3:00 pm, con una duración de aproximadamente 5 minutos cada una.

Documentación y actualización del SGSST

El sistema tiene como objetivo mejorar las condiciones de los trabajadores, a través de la identificación de los riesgos, evaluación de condiciones peligrosas y con propuestas en pro de la mejora continua. La siguiente ilustración presenta los parámetros bajo los cuales se realiza la documentación del SGSST:

Ilustración 7: SISTEMA DE GESTION EN SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO



FUENTE: Manual del SGSST de JCT Empresarial S.A

A continuación se presentan algunos de los pasos que se siguen en el proceso para la documentación del sistema, sin embargo cabe anotar que en cada uno de estos pasos, se documentan procesos, procedimientos, manuales y políticas, obteniendo al final un documento completo.
Pasos:

1. Realizar una lista de chequeo o diagnóstico inicial
2. Identificar las necesidades de la organización
3. Elaborar un plan de trabajo anual
4. Realizar perfil sociodemográfico de la organización
5. Evaluar condiciones de salud de los trabajadores
6. Si algún trabajador presenta una enfermedad laboral, de acuerdo con los reportes médicos, se debe realizar un seguimiento al caso.
7. Establecer política general del sistema
8. Revisar reglamento interno
9. Revisar los manuales de descripción de cargos
10. Planificar el sistema de gestión
11. Elaborar reglamento de higiene y seguridad industrial
12. Realizar la documentación exigida en la legislación
13. Realizar evaluación del sistema
14. Realizar un control y seguimiento al sistema
15. Proponer acciones de mejora continua.

Actualización del sistema

En JCT Empresarial S.A, la documentación del sistema de gestión se actualiza anualmente de acuerdo con la legislación vigente, y el encargado de realizarlo es el aprendiz de salud ocupacional bajo la supervisión de la coordinadora de talento humano y salud ocupacional. Actualmente la organización se encuentra en el proceso de actualización, para ajustar el sistema a los cambios realizados por el decreto 1072 del 2015. A continuación, en la tabla 2 se presentan las principales actividades que se realizan para la actualización del sistema así como los responsables de ejecutarlas:

Tabla 3: Actualización del SGSST

Actividad	Responsable
Revisión del decreto	Aprendiz de salud ocupacional
Revisión del sistema	Aprendiz de salud ocupacional
Modificación de la documentación de acuerdo con la normatividad	Aprendiz de salud ocupacional
Revisión	ARL, Coordinadora de talento humano y salud ocupacional
Aprobación	Gerencia
Divulgación	Jefes de área
Archivo	Aprendiz de salud ocupacional

FUENTE: Elaboración propia

Limitaciones: Entre las limitaciones del proceso se tiene que el aprendiz de salud ocupacional al igual que el de talento humano no es permanente. Adicional a ello, la coordinadora debe dividir su tiempo entre los tres procesos de salud ocupacional, medio ambiente y gestión humana, privilegiando a este último, razón por la cual en ocasiones el proceso de salud ocupacional se descuida un poco.

Falencias: Entre las principales falencias del proceso de salud ocupacional se encuentra que no todos los trabajadores participan de las actividades del mismo, un claro ejemplo de ello, es la realización de las pausas activas, donde solo el 70% de los trabajadores las realizan.

3.1.3 Proceso de Medio ambiente

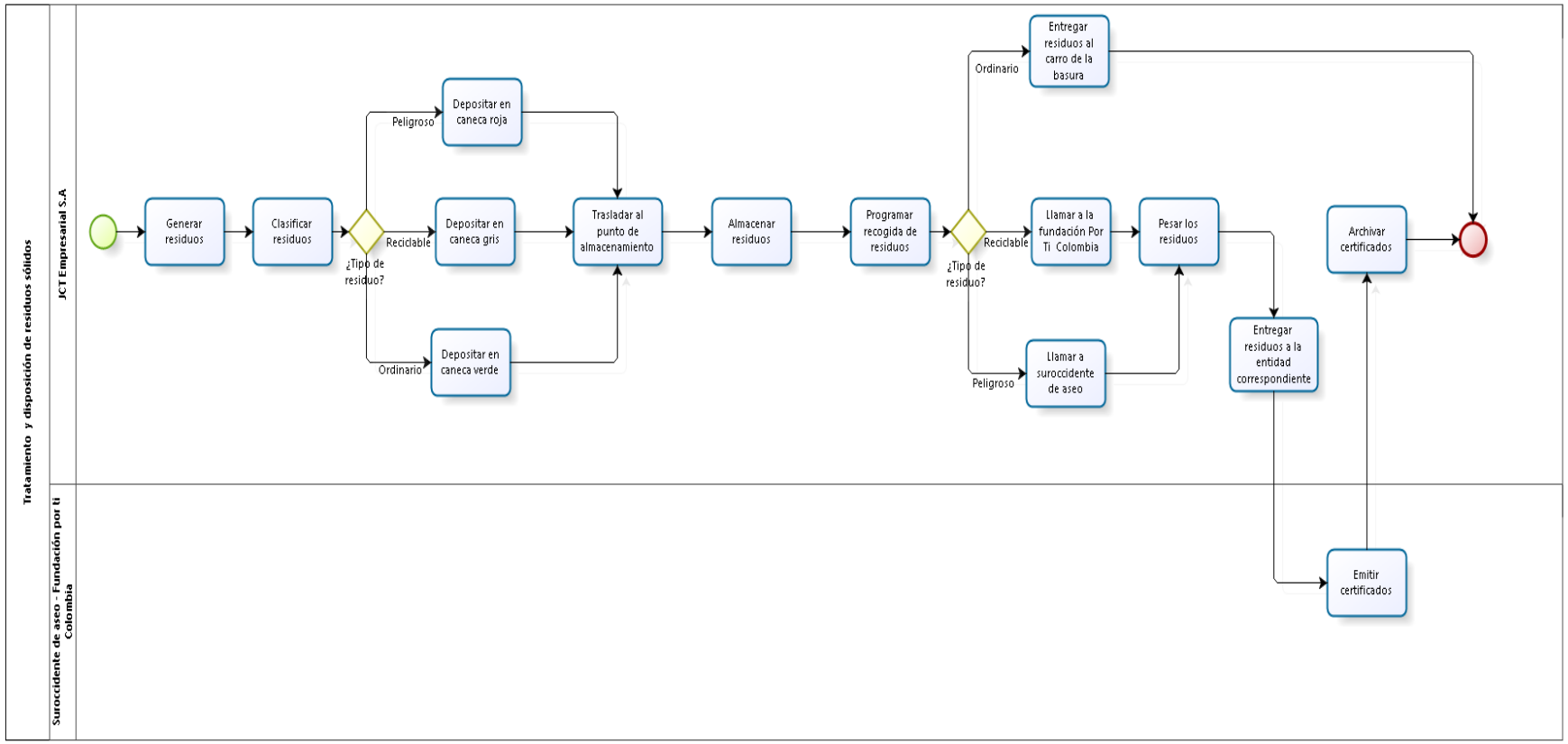
Actualmente el proceso de medio ambiente en la organización se encuentra dividido en dos subprocesos. Uno de ellos se refiere a todos los trámites y la documentación que se debe presentar ante las entidades gubernamentales como el Dagma y Emcali. Este subproceso se encuentra subcontratado con una entidad llamada Grunae (Grupo Nacional de Empresarios) desde el año 2014, la cual se encarga no solo de realizar los trámites y actualizaciones necesarias, sino también de realizar visitas a la organización para supervisar el subproceso interno. Dichas visitas son realizadas los días viernes por profesionales en diferentes aspectos ambientales como vertimientos, manejo de residuos sólidos, entre otros, los cuales realizan una retroalimentación al subproceso interno, en pro de la mejora continua.

El subproceso interno consiste básicamente en el tratamiento y disposición final de los residuos sólidos que se generan en la organización. Se tiene convenio con la fundación Por ti Colombia a quienes, a manera de donación, les entregan los elementos que pueden ser reciclados, y con la empresa Suroccidente de aseo se realiza la disposición final de los residuos peligrosos. La organización ha realizado grandes esfuerzos para adquirir los puntos ecológicos, donde los trabajadores realizan la separación de los residuos, así mismo se han brindado las capacitaciones necesarias, para crear conciencia y sentido de pertenencia con el medio ambiente.

A continuación se describen los pasos del subproceso de tratamiento y disposición de residuos sólidos:

1. Generación de residuos sólidos
2. Clasificación en los puntos ecológicos
3. Traslado de los residuos clasificados al punto de almacenamiento
4. Almacenamiento de residuos
5. Programar la recogida de los residuos con la fundación para el reciclaje y con suroccidente de aseo para los residuos peligrosos. Los residuos ordinarios se entregan al carro de la basura
6. Se pesan los residuos para entregarlos.
7. Se entregan los residuos pesados a la entidad correspondiente.
8. Las entidades emiten un certificado de donación en el caso de la fundación y de recogida de residuos peligrosos en el caso de suroccidente de aseo.
9. Se archivan los certificados

Gráfico 2: DIAGRAMA DE FLUJO SUBPROCESO TRATAMIENTO Y DISPOSICIÓN FINAL DE LOS RESIDUOS SOLIDOS



FUENTE: Elaboración propia

Limitaciones: Una las principales limitaciones del proceso ha sido la cultura de los trabajadores de no separación en la fuente, por lo cual la organización con apoyo de Grunae ha realizado programas de concientización para cambiar dicha cultura, sin embargo es un esfuerzo constante que se debe realizar día a día. Otro punto crítico son los recursos económicos destinados para el proceso, la organización ha realizado grandes esfuerzos para adquirir los puntos ecológicos, y en ocasiones estos no son utilizados correctamente.

Falencias: Entre las falencias presentadas por el proceso se observa que no se tienen políticas que proporcionen las pautas bajos las cuales se regule el proceso y tampoco se encuentran claramente establecidas las funciones de la persona encargada del mismo, lo cual dificulta el ingreso de una nueva persona para ocupar el cargo en ausencia de la coordinadora. Adicional a ello no se tienen claramente definidos los parámetros bajos los cuales se realiza la selección y contratación de la empresa que se encarga de realizar los trámites y brindar el apoyo a la organización.

3.2 Identificación de las necesidades de la organización en cuanto a políticas de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente

De acuerdo con el punto anterior, se identifica que los manuales de políticas de gestión humana y salud ocupacional que existen no cubren todas las necesidades de la organización y que el proceso de medio ambiente no cuenta con parámetros establecidos que permitan responder a las demandas del mismo, lo cual crea conflictos, malos entendidos y errores en los procesos. Adicional a ello, en ocasiones los trabajadores no cumplen con las políticas establecidas, algunas veces por desconocimiento ya que los manuales no han sido lo suficientemente socializados con todos los trabajadores, mientras que otras veces simplemente las pasan por alto sin ser merecedores de sanción alguna.

En cuanto al manual del proceso de gestión humana se identifica que no se tienen claramente definidos parámetros para solicitud de documentos, permisos y ausencias, auxilios educativos, solicitud de vacaciones, entre otros. Así mismo en el proceso de salud ocupacional es necesario diseñar políticas para la actualización del SGSST, el reporte de accidentes, el seguimiento y control a las actividades del proceso y capacitaciones en materia de salud ocupacional. Mientras que en el proceso de medio ambiente el principal reto es la sensibilización y concientización de los trabajadores sobre el manejo de los residuos sólidos en cuanto a la clasificación y uso adecuado de los puntos ecológicos, ya que la poca cultura en este tema entorpece el proceso en la organización y dificulta el cumplimiento de la normatividad ambiental.

Con el fin de dar solución a esta problemática en la organización se realiza la actualización de los manuales existentes y se diseña el manual de políticas para el proceso de medio ambiente, estableciendo así los parámetros o las pautas de acción bajo las cuales se llevaran a cabo cada uno de los procesos en cuestión. De la misma forma se recomienda a la organización socializar ampliamente dichos manuales para

evitar errores y optimizar los procesos, y estudiar la viabilidad de imponer sanciones por el incumplimiento de las políticas que se establezcan.

A continuación, en la tabla 3 se presenta un resumen de las necesidades de políticas en cada proceso. En la columna uno aparecen los procesos de apoyo y en la columna dos las políticas para cada proceso:

Tabla 4: LISTADO DE POLITICAS POR PROCESO

PROCESO	POLITICAS
GESTION HUMANA	Política de vacaciones
	Política Salarial
	Política de grados
	Política de auxilios educativos
	Política de Solicitud de documentos
	Política de permisos y ausencias
	Terminación de la relación laboral
	Política para la recontratación de personal
	Actualización de la política de créditos
SALUD OCUPACIONAL	Actualización permanente del SGSST de acuerdo con la normatividad vigente
	Reporte de accidentes
	Capacitaciones en materia de SO
MEDIO AMBIENTE	Política de clasificación de residuos
	Política del uso adecuado de los puntos ecológicos
	Política para la tercerización

FUENTE: Elaboración propia

3.3 Manual de Políticas para los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente

3.3.1 Instructivo del manual de políticas

Para la actualización de los manuales de políticas, se utilizara el siguiente instructivo:

<table>
<tr><td rowspan="2">LOGO DE LA EMPRESA</td><td rowspan="2">MANUAL DE POLITICAS DEL PROCESO (Nombre del proceso)</td><td>VERSIÓN: Número de veces que se ha elaborado o revisado el manual.</td></tr>
<tr><td>PÁGINA: Indica el número de páginas utilizadas para la elaboración de las políticas.</td></tr>
</table>

Objetivo

¿Cuál es el propósito del manual de políticas del proceso?

Alcance

¿Qué procesos de la empresa se encuentran relacionados con el manual?

Metodología

¿Cómo se realiza el diseño del manual de políticas?

Contenido

¿Qué aspectos se deben tener en cuenta en el manual de políticas?

A continuación se presenta las nuevas versiones de los manuales de políticas de los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente, los cuales tienen como objetivo definir los parámetros o las pautas de acción para cada uno de los procesos mencionados.

3.3.2 Manual de Políticas Gestión humana versión 002

JCT EMPRESARIAL S.A.	**MANUAL DE POLITICAS DEL PROCESO DE GESTION HUMANA**	**VERSIÓN** 002
		PÁGINA 1 - 6

OBJETIVO	
Definir las pautas y parámetros para las acciones que se realicen y los obstáculos que se puedan presentar en el proceso de gestión del talento humano.	
Metodología: Estructuración de políticas específicas del proceso	
Alcance	Todos los procesos de la organización
Contenido	1. Política Auxilio de educación 2. Política de grados 3. Política para solicitud de documentos 4. Política de vacaciones 5. Política de permisos y ausencias 6. Política de salarios 7. Política de créditos

POLÍTICAS

Política Auxilio de educación

JCT Empresarial con el fin de apoyar al trabajador en su desarrollo personal y profesional, otorga a los trabajadores que lo requieran un beneficio denominado auxilio de educación, para acceder a él se deben tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Para carreras técnicas o profesionales, el auxilio será del 15% del valor de la matrícula y hasta $400.000 siempre y cuando el objeto de estudio esté relacionado con la naturaleza de la empresa. De lo contrario se otorgara un auxilio del 8% y hasta $160.000.

- Para terminar el bachillerato el beneficio será del 10% sobre el valor de la matrícula.

- Solo se otorgara este beneficio a los trabajadores cuyo tiempo de antigüedad en la organización sea mínimo de seis (6) meses.

- Para acceder por primera vez a este beneficio el trabajador debe diligenciar el formato que se encuentra en la oficina de gestión humana, relacionando lo que desea estudiar y realizando su justificación. Adicional a ello, debe presentar copia del pensum del programa que desea realizar y copia del recibo de pago sin cancelar.

- El plazo para dar respuesta a la solicitud es de diez (10) días hábiles, contados a partir del día en que se realiza la solicitud.

- Una vez recibido el beneficio se debe presentar un documento que soporte el destino que se le dio al dinero (Recibo de pago cancelado) en el departamento de gestión humana.

- El plazo para entregar el documento soporte es de quince (15) días hábiles, contados a partir de la fecha en que se realiza el pago de la matrícula. Si no se presenta el documento durante este tiempo se pierde el beneficio automáticamente.

- Las solicitudes se deben entregar en el departamento de gestión humana al menos 15 días antes del vencimiento del pago de la matrícula establecido por la institución.

- Las solicitudes que no se encuentren diligenciadas completamente, no serán consideradas para su análisis.

- Las solicitudes de auxilios educativos serán recibidas únicamente en los periodos de junio-agosto y noviembre-enero.

- Para conservar este beneficio el trabajador deberá tener un promedio de 3.5.

Política de Grados

JCT Empresarial S.A reconoce el esfuerzo de sus trabajadores para desarrollarse personal y profesionalmente, por lo cual entrega un incentivo a aquellos trabajadores que logren culminar satisfactoriamente sus estudios.

- El incentivo consiste en un par de zapatos, sujetos a disponibilidad en bodega, y un día de licencia remunerada.

- Se debe entregar un documento que valide la culminación de los estudios, copia del acta de grado o diploma.

- Se debe solicitar el día de licencia con al menos ocho (8) días de anticipación.

Política para solicitud de documentos

- Se debe entregar el formato de solicitud de documentos completamente diligenciado en el departamento de gestión humana.

- Las solicitudes sin formato no serán tenidas en cuenta.

- El plazo para dar respuesta a la solicitud es de cinco (5) días hábiles, contados a partir de la presentación de la solicitud.

- Únicamente el departamento de gestión humana podrá emitir certificaciones laborales en papel membretado de la organización.

Política de vacaciones

JCT Empresarial garantiza las condiciones necesarias para que sus colaboradores hagan uso del periodo de descanso remunerado contemplado en la ley, para ello considera los siguientes parámetros:

- La solicitud de vacaciones se debe realizar por escrito al menos ocho (8) días antes de la fecha a programar.

- Para la solicitud de vacaciones se debe diligenciar el formato que se encuentra en el departamento de gestión humana.

- El plazo máximo para dar respuesta a la solicitud de programación de vacaciones es de cinco (5) días hábiles, contados a partir de la presentación de la solicitud.

- Si la solicitud de vacaciones no cuenta con la aprobación del jefe inmediato, no será considerada para su análisis.

- En caso de que el trabajador no solicite las vacaciones, y acumule dos o más periodos, será el jefe inmediato quien las programe.

- La compensación de vacaciones se realizara en los siguiente cinco (5) días hábiles a partir de la fecha en que el trabajador inicie su periodo de vacaciones.

Política de permisos y ausencias

- Todo permiso para ausentarse de su puesto de trabajo deber ser solicitado con 48 horas de anticipación y debe contar con la aprobación del jefe

inmediato, a menos de que se trate de una emergencia o un asunto de fuerza mayor.

- Se debe llenar el formato de solicitud de permisos, el cual se encuentra en el departamento de gestión humana.

- Cuando el trabajador deba asistir a una capacitación por fuera de las instalaciones de la empresa, se le concederá un permiso especial

- Los permisos no deben exceder las 5 horas, de lo contrario se descontaran como vacaciones o licencias no remuneradas.

- Cuando un trabajador falte a su puesto de trabajo y no presente una justificación válida, el jefe inmediato deberá enviar una notificación al departamento de gestión humana para que se proceda como corresponda.

- Cuando un trabajador falte a su puesto de trabajo por problemas de salud, accidentes o calamidades, deberá notificar al jefe inmediato a la mayor brevedad posible, y cuando regrese a sus labores deberá presentar un soporte del percance en el departamento de gestión humana.

- Si transcurridos dos (2) días el trabajador no se presenta en su puesto de trabajo y no existe una justificación, se interpretara como abandono del trabajo y se procederá como corresponda.

Política de Salarios

JCT Empresarial S.A procura proporcionar una remuneración equitativa a sus trabajadores, de acuerdo con las responsabilidades y funciones de su cargo, con el fin de atraer y retener el talento humano calificado necesario en la organización. De esta manera se establecen los siguientes parámetros:

- Ningún trabajador podrá recibir menos de un salario mínimo (SMLV) por la labor que realiza en la organización

- La organización efectuará anualmente a todos sus trabajadores, en el mes de enero y con base en el sueldo devengado a 31 de diciembre del año anterior, un aumento de sueldo proporcional al incremento del salario mínimo legal aprobado por ley.

- Para quienes se encuentren con compensación flexible el incremento se realizará sobre el salario base

- La estructura salarial vigente en la organización se presenta a continuación:

CARGO	REMUNERACION
Cortador	Al destajo (por labor realizada)
Armador	
Operario de prefabricado	
Operario de ensamble	
Costurero	SMLV + horas extras + bonificación por productividad
Operario de desbaste	SMLV + bonificación por productividad
Operario de preparado	SMLV + horas extras
operario de terminado	SMLV + horas extras + bonificación por productividad
Jefe de producción	Salario base* + bonificación por productividad
Supervisor de guarnición	
Analista comercial	Salario base* + bonificación por productividad +horas extras
Jefe comercial	
Personal administrativo	Salario base* + horas extras

Política de la terminación de la relación laboral

- La organización podrá dar por finalizado el contrato de un trabajador de acuerdo con lo establecido en el reglamento interno, cuando por decisión unánime no sea prorrogado, y en todos los términos establecidos por la ley en el código sustantivo del trabajo.

- El jefe de área será el encargado de notificar la decisión al departamento de gestión humana, por escrito y con al menos ocho (8) días de anticipación.

- Si el trabajador decide finalizar la relación laboral, deberá notificarlo al departamento de gestión humana por escrito y con al menos cinco (5) días de anticipación, con el fin de buscar una persona que ocupe el cargo que el trabajador estaba desempeñando.

- Una vez notificada la decisión de la terminación de la relación laboral al departamento de gestión humana, se iniciara el proceso correspondiente por lo cual no habrá espacio para cambiar de decisión.

*Salario base definido y aprobado por la gerencia

- El departamento de contabilidad deberá hacer efectivo el pago de la liquidación en el menor tiempo posible.

Política de recontratación de personal

- La recontratación de un trabajador debe ser solicitada por el jefe inmediato que tenía al momento de su retiro.

- Para recontratar a un trabajador deben haber transcurrir al menos treinta (30) días desde la fecha de su retiro

- Para la asignación salarial se tendrá en cuenta el salario del trabajador al momento del retiro, sino las necesidades de la vacante

Complemento Política de Créditos

- Cuando la solicitud de crédito supere el monto máximo estipulado, la gerencia estudiara la viabilidad de autorizar el crédito por libranza

VERIFICACION DE LA ELABORACION		
Elaborado por:	**Cargo:**	**Fecha:**
Revisado por:	**Cargo:**	**Fecha:**
Revisado por:	**Cargo:**	**Fecha:**
Aprobado por:	**Cargo:**	**Fecha:**

3.3.3 Manual de Políticas de Salud ocupacional versión 003

JCT EMPRESARIAL S.A.	**MANUAL DE POLITICAS DEL PROCESO DE SALUD OCUPACIONAL**	**VERSIÓN** 003
		PÁGINA 1-2

OBJETIVO	
Definir los parámetros a través de los cuales se regirá el proceso de Salud Ocupacional dentro de la empresa.	
Metodología: Estructuración de políticas específicas del proceso	
Alcance	Todos los procesos de la organización
Contenido	• Política de capacitaciones en salud ocupacional • Política de reporte de accidentes • Política de actualización del SGSST

POLÍTICAS

Política de Capacitaciones

- Las capacitaciones que se desarrollen en materia de Salud Ocupacional, serán coordinadas en conjunto con la ARL con la cual tiene convenio la organización

- Para enviar al personal a capacitarse fuera de las instalaciones de la organización, debe ser autorizado por el jefe inmediato y por la coordinadora de talento humano

- El cronograma de capacitaciones debe ser realizado semestralmente por la persona encargada de salud ocupacional y debe contar con la autorización del jefe inmediato

- El cronograma se publicara en las diferentes carteleras informativas para que los trabajadores lo conozcan

- El presupuesto para las capacitaciones debe ser razonable y debe ser aprobado por la gerencia

- Los gastos de capacitaciones que no se encuentren en el presupuesto deben ser autorizados por la gerencia.

Política de reporte de accidentes e incidentes

- Todo accidente y/o incidente que ocurra en las instalaciones de la organización debe ser reportado inmediatamente al encargado de salud ocupacional

- El encargado de salud ocupacional debe llevar estadísticas de los accidentes de trabajo, las cuales debe reportar mensualmente al asistente de gerencia

Política de actualización del SGSST

- La persona encargada del proceso de salud ocupacional deberá actualizar el SGSST cada seis (6) meses, para ello deberá comparar el sistema actual versus la normatividad vigente

- La organización deberá proporciona los espacios necesarios para realizar la divulgación y socialización del SGSST

VERIFICACION DE LA ELABORACION		
Elaborado:	**Cargo:**	**Fecha:**
Revisado por:	**Cargo:**	**Fecha:**
Revisado por:	**Cargo:**	**Fecha:**
Aprobado por:	**Cargo:**	**Fecha:**

3.3.4 Políticas Medio ambiente

JCT EMPRESARIAL S.A.	**MANUAL DE POLITICAS DEL PROCESO DEL MEDIO AMBIENTE**	**VERSIÓN** 001
		PÁGINA 1-2

OBJETIVO	
Determinar las políticas específicas de la empresa para el proceso de medio ambiente	
Metodología: Estructuración de políticas específicas del proceso	
Alcance	Todos los procesos de la organización
Contenido	• Política de clasificación de residuos • Política del uso adecuado de los puntos ecológicos • Política para la tercerización

POLÍTICAS

Política del uso adecuado de los puntos ecológicos

- La organización garantizará la presencia de puntos ecológicos ubicados estratégicamente en sus instalaciones
- Los puntos ecológicos no deben ser usados para otras actividades diferentes a su razón de ser.
- La organización deberá mantener en óptimas condiciones los puntos ecológicos, para lo cual se deberá realizar un adecuado mantenimiento de los mismos.
- Los residuos contenidos en las canecas deberán ser trasladados el punto de almacenamiento, al menos dos (2) veces por semana, con el fin de evitar la saturación de las mismas.

Política de manejo de residuos

- La organización deberá adecuar un espacio destinado para el almacenamiento de los residuos sólidos que se generen

- La persona encargada del proceso deberá coordinar con las respectivas entidades la recogida de los residuos clasificados cuando lo considere necesario, sin que estos sobrepasen los veinte (20) días en el punto de almacenamiento

- El manejo de los residuos peligrosos se debe realizar en condiciones que permitan controlar sus riesgos

Política para la tercerización

- Se deben estudiar al menos tres (3) propuestas de servicios de entidades diferentes antes de seleccionar al proveedor

- La persona encargada del proceso deberá seleccionar al proveedor, sin embargo la contratación debe ser autorizada por la gerencia

- Para seleccionar al proveedor de servicios se deberán tomar en cuenta aspectos como historia, reputación, estabilidad financiera y garantía de calidad de la compañía que aspira a tener un vínculo con la organización

- La persona encargada del proceso debe hacer un seguimiento y control al proveedor para asegurarse de que este realiza eficientemente las labores que le han sido contratadas

- La organización podrá cambiar al proveedor cuando este no ejecute eficientemente las funciones contratadas o cuando revele información confidencial de la organización

VERIFICACION DE LA ELABORACION		
Elaborado:	**Cargo:**	**Fecha:**
Revisado por:	**Cargo:**	**Fecha:**
Revisado por:	**Cargo:**	**Fecha:**
Aprobado por:	**Cargo:**	**Fecha:**

Con la documentación de estas políticas se esperan resolver los diferentes problemas que se presentan en el interior de la organización, tales como conflictos entre los trabajadores, inconformidad y desmotivación, e ineficiencia en los procesos debido a la poca formalización y por ende al desconocimiento de los trabajadores; ya que dichas políticas determinan unos parámetros de acción y permiten estandarizar y optimizar aún más los procesos, reduciendo los niveles de error y contribuyendo a un proceso de mejora continua.

3.3.5 Plan de acción

A continuación se presenta un plan de acción, como propuesta para la socialización de las políticas propuestas.

POLÍTICAS	Definición	Acciones	Cuando	Donde	Responsable	Recursos	Para qué
Política de Vacaciones	Garantiza las condiciones necesarias para que los trabajadores hagan uso de su período de descanso remunerado	Socialización con los jefes de área, y estos a su vez socializaran la información con el personal a su cargo	Abril 2016	Instalaciones JCT Empresarial	Coordinadora talento humano, jefes de área	Internet, video beam, material didáctico. Humanos (trabajadores)	Dar a conocer a los trabajadores las políticas definidas para su implementación y cumplimiento
Política salarial	A través de la cual se define la manera en que se remunera la labor de los trabajadores	Socialización con los jefes de área	Marzo 2016	Sala de ventas JCT Empresarial	Coordinadora talento humano, asistente de gerencia	Internet, video beam, computador. Humanos (trabajadores)	
Política de grados	Definición de los beneficios que se le entregan al trabajador al momento de culminar sus estudios	Diseño y publicación de anuncios y carteleras	Marzo 2016	Depto. Gestión humana y salud ocupacional	Coordinadora talento humano, aprendices	Cartulina, marcadores, cintas, tijeras, fotocopias. Humanos (trabajadores)	
Política de auxilios de educación	Parámetros para el otorgamiento de auxilios económicos destinados a la educación de los trabajadores	Diseño de cartillas y folletos	Marzo 2016	Depto. Gestión humana y salud ocupacional	Coordinadora talento humano, aprendices	Fotocopias, Tijeras, papel. Humanos (trabajadores)	

Política de solicitud de documentos	Definición de los parámetros a través de los cuales se deben solicitar los documentos que en el depto. de gestión humana y SO	Publicación en carteleras y anuncios	Marzo 2016	Instalaciones JCT Empresarial	Coordinadora talento humano, aprendices	Cartulina, marcadores, cintas, tijeras, fotocopias. Humanos (trabajadores)	
Política de permisos y ausencias	Pautas de acción para la solicitud de permisos y soportes de ausencias	Jornada de capacitación y socialización	Abril 2016	Casino JCT Empresarial	Coordinadora talento humano	Internet, video beam, material didáctico. Humanos (trabajadores)	
Terminación de la relación laboral	A través de la cual se define la forma en que se termina la relación contractual	Jornada de capacitación a los jefes de área	Marzo 2016	Sala de ventas JCT Empresarial	Coordinadora talento humano	Internet, video beam. Humanos (trabajadores)	
Recontratación de personal	Parámetros a través de los cuales se define la recontratación de un extrabajador	Jornada de capacitación a los jefes de área	Marzo 2016	Sala de ventas JCT Empresarial	Coordinadora talento humano	Internet, video beam. Humanos (trabajadores)	
Política de créditos	Complemento a la política de créditos actual	Diseño de cartillas con los requisitos para acceder al beneficio	Marzo 2016	Depto. Gestión humana y salud ocupacional	Coordinadora talento humano, aprendices	Fotocopias, Tijeras, papel. Humanos (trabajadores)	
Actualización permanente de SGSST	Parámetros para actualizar el SGGST de acuerdo con la normatividad	Jornada de capacitación con el apoyo de la ARL	Primer semestre 2016	Depto. Gestión humana y salud ocupacional	Coordinadora talento humano	Internet, video beam, material didáctico. Humanos (trabajadores)	

Reporte de accidentes	Parámetros para el reporte de accidentes e incidentes de trabajo	Jornada de capacitación	Abril 2016	Depto. Gestión humana y salud ocupacional	Coordinadora talento humano, jefes de área	Internet, video beam, material didáctico. Humanos (trabajadores)	
Capacitación en materia de salud ocupacional	Pautas de acción para la realización de las capacitaciones necesarias de acuerdo con el SGSST	Diseño y socialización semestral del cronograma de capacitaciones	Cada semestre	Casino JCT Empresarial	Coordinadora talento humano, aprendiz salud ocupacional	Computador, internet, fotocopias, Tijeras, papel. Humanos (trabajadores)	
Política de clasificación de residuos	Parámetros a través de los cuales se determina el manejo y disposición de los residuos sólidos	Jornada de capacitación sobre el manejo de basuras.	Abril 2016	Casino JCT Empresarial	Coordinadora talento humano, jefes de área	Internet, computador, video beam, material didáctico, fotocopias. Humanos (trabajadores)	
Uso adecuado de puntos ecológicos	A través de la cual se define la razón de ser de los puntos ecológicos en la organización	Organización de un comité ecológico	Abril 2016	Casino JCT Empresarial	Coordinadora talento humano	Humanos (trabajadores)	
Política para la tercerización	Parámetros para la contratación outsourcing de proveedores ambientales	Seguimiento y evaluación del proceso	Mayo 2016	Sala de ventas JCT Empresarial. Depto. Gestión humana y	Asistente de gerencia	Computador, internet. Humanos (trabajadores)	

				salud ocupacional			

4. CONCLUSIONES

- ✓ La descripción de los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente permitió conocer detalladamente las funciones y actividades que desarrollan dentro de la organización, así como las falencias y errores que se presentan, lo cual facilito la identificación de las necesidades de la organización en cuanto a políticas para estos procesos.

- ✓ La identificación de las necesidades de la empresa en cuanto a políticas permitió conocer las causas de los problemas y errores presentados en la organización en el desarrollo de los procesos. De esta manera se concluye que una de las principales causas es la poca divulgación y socialización de los manuales de políticas, lo cual conlleva al incumplimiento de las mismas por desconocimiento.

- ✓ El diseño de políticas para los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente permitió establecer unos parámetros específicos bajo los cuales se desarrollaran dichos procesos. Si bien la organización tenía unos manuales de políticas de gestión humana y salud ocupacional que abarcaban los procesos de manera general, era necesario establecer directrices especificas dar respuesta a las cuestiones o problemas que se presentan con frecuencia en la organización.

- ✓ Existe un alto compromiso de la organización para continuar con un proceso de estandarización y de mejora continua. Esto se evidencia en que han enfocado sus esfuerzos en estructurar y documentar sus procesos, procedimientos y políticas.

- ✓ Se observa que muchas de las políticas no son acatadas por los trabajadores, y en la mayoría de casos no se aplica una sanción disciplinaria. Gracias a esto las políticas pierden credibilidad, generan desconfianza y no cumplen con su razón de ser. Es por ello que es importante que se tomen acciones al respecto, ya que es fundamental que las políticas manejen una coherencia entre lo que se dice y lo que se hace.

- ✓ Por medio de los manuales de políticas la empresa deja evidencia de los lineamientos a través de los cuales se rigen los procesos.

- ✓ En las organizaciones, las políticas se convierten en una necesidad para reducir errores operativos, facilitar la inducción de los nuevos trabajadores a sus puestos de trabajo y a la organización.

- ✓ Los manuales de políticas para los procesos, permiten a las personas encargadas de realizarlos conocer la organización y su funcionamiento de una forma más detallada. Adicional a ello el uso de herramientas como los instructivos para diseñar manuales resultan ser muy útiles, ya que permiten llevar un orden lógico del proceso que se realiza.

- ✓ Una correcta identificación de las necesidades es esencial para un adecuado desarrollo de cualquier proyecto que se pretenda desarrollar, ya que estas son el punto de partida para dar solución a las problemáticas que se presentan dentro de la organización.

- ✓ Actualizar los manuales de políticas de los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente, permitió incluir aspectos que no habían sido tomados en cuenta en los manuales anteriores, lo cual genera conflictos y confusión entre los trabajadores.

- ✓ La organización se encuentra desarrollando un proceso de formalización y estandarización de sus procesos, políticas, procedimientos y descripción de cargos en pro de un proceso de mejora continua que se esta implementando. Por lo cual la realización de este trabajo contribuye a los esfuerzos que viene adelantando la organización por estructurar y optimizar la forma en que realiza sus actividades.

5. RECOMENDACIONES

- ✓ Revisar periódicamente los manuales de políticas con el fin de realizar los ajustes necesarios para que se adapten a las necesidades reales de la organización. Esto podría ser realizado por el jefe de cada proceso, al menos una vez al año.

- ✓ Organizar y realizar un proceso de socialización para dar a conocer los manuales a los trabajadores, y que así ellos puedan proceder de una manera adecuada ante las situaciones que se les presenten. Dado que la razón de ser de las políticas es precisamente proporcionar las directrices bajo las cuales los trabajadores deben manejar situaciones específicas que se presenten en el desarrollo de sus labores dentro de la organización.

- ✓ Es importante facilitar el acceso a todo el personal para consultar la información contenida en los manuales, esto a través de su publicación en los diferentes canales de comunicación empleados por la organización, tales como carteleras, anuncios o por medios electrónicos.

- ✓ Es importante que la organización desarrolle estrategias para el cumplimiento de las políticas. Se deben considerar la implementación de mecanismos o indicadores que permitan evaluar el porcentaje de cumplimiento y de ser necesario aplicar sanciones disciplinarias, con el fin de que las políticas cumplan su razón de ser y no queden obsoletas.

- ✓ Realizar jornadas de concientización sobre los diferentes procesos, donde se genere un espacio para aportar ideas y soluciones creativas a problemas, falencias y limitaciones de los mismos. Entendiendo que el trabajado, al estar directamente relacionado con las actividades del proceso, tiene una visión más amplia de las causas de los problemas y de las posibles soluciones.

BIBLIOGRAFIA

ALVAREZ TORRES, Martin. Manual para elaborar manuales de políticas y procedimientos 1ª ed. México: Panorama Editorial S.A, 1996.

BERNAL TORRES, Cesar Augusto. Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales 3ª ed. Colombia: Pearson, 2010.

Bureau Veritas. Manual para la formación en medio ambiente. España: Lex Nova, 2008.

CHINCHILLA SIBAJA, Ryan. Salud y Seguridad en el trabajo 1ª ed. Editorial EUNED, 2002.

COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Decreto 1072 (26, mayo, 2015). Por el cual se expide el decreto único reglamentario del sector trabajo. Bogotá, D. C., 2015.

COLOMBIA. MINISTERIO DEL TRABAJO. Resolución 1016 (31, marzo, 1989). Por la cual se reglamenta la organización, funcionamiento y forma de los Programas de Salud Ocupacional que deben desarrollar los patronos o empleadores en el país. Bogotá, D. C., 1989.

DE VAL PARDO, Isabel. Organizar, acción y efecto. Madrid: EISEC Editorial, 1997.

FONTALVO HERRERA, Tomas José y VERGARA SCHMALBACH, Juan Carlos. La gestión de la calidad en los servicios: ISO 9001:2008, 1ª Ed. España: EUMED, 2010. ISBN 978-84-693-6481-9

GARCIA SOLARTE, Mónica; MURILLO VARGAS, Guillermo y GONZÁLEZ CAMPO, Carlos Hernán. Los macro-procesos. Un nuevo enfoque al estudio de la Gestión Humana. Cali. Programa Editorial Universidad del Valle 2011.

GONZALEZ ARIZA, Ángel León. Ingeniería y desarrollo. Universidad del norte: I 40-47, 1995.

GRASA HERNANDEZ, Rafael y ULIED SEGUI, Andreu. Medio ambiente y gobernabilidad. España: Icaria Editorial.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Norma técnica Colombiana NTC – ISO 9000:2005. Sistema de gestión de la calidad – fundamentos y vocabulario: Términos y definiciones. Suiza: Secretaria central de ISO, 2005.

INTERNATIONAL ORGANIZATION FOR STANDARDIZATION. Norma técnica Colombiana NTC – ISO 14001:2004. Sistema de gestión ambiental – Requisitos con orientación para su uso: Términos y definiciones. Suiza, 2004.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. Psicología social de las organizaciones. México: Trillas, 1977.

MARTINEZ MARTINEZ, Aurora y CEGARRA NAVARRO, Juan Gabriel. Gestión por procesos de negocio: organización horizontal. España: Ecobook, 2014.

MEDINA GIOPP, Alejandro. Gestión por procesos y creación de valor público: Un enfoque analítico. República Dominicana: Editora Búho, 2005.

MUÑOZ SANTOS, Juan Ramón. La gestión integrada: Calidad, seguridad y medio ambiente. Editor SERFOREM, S.L. 2004.

NAVA CARBELLIDO, Víctor Manuel. ¿Qué es la calidad?: Conceptos, gurús y modelos fundamentales. México: Limusa, 2005.

Norma técnica Colombiana NTC – OHSAS 18001. Sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional: Términos y definiciones. Colombia: ICONTEC, 2007.

PEREZ FERNANDEZ, José Antonio. Gestión por procesos, 4ª ed. España: ESIC Editorial, 2010.

RUIZ LIMON, Ramón. Historia y evolución del pensamiento científico. México, 2006.

SANCHEZ, Germán. Desarrollo y medio ambiente: Una mirada a Colombia. En: Economía y desarrollo. Marzo, 2002, vol. 1, no. 1, p. 83.

TORO JARAMILLO, Iván Darío. Método y conocimiento: Metodología de la investigación 1ª ed. Colombia: Fondo editorial universidad EAFIT, 2006.

ANEXOS

Anexo 1: Formato para Entrevista Semiestructurada

Esta entrevista tiene como propósito realizar un diagnóstico de la situación actual e identificar las necesidades de la organización en relación al concepto de políticas, con el fin de contribuir a la actualización del manual de políticas de los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente. Por ello es indispensable la veracidad y objetividad en sus respuestas.

Parte I: Datos Generales

1. Nombre del trabajador
2. Cargo que ocupa
3. Proceso al que pertenece
4. Tiempo de antigüedad en la organización

Parte II: Datos Específicos

1. ¿Conoce los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente? ¿Cuáles son los objetivos, entradas, salidas, responsables y actividades que realiza cada proceso?
2. ¿Participa en las actividades realizadas por los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente? ¿Cómo?
3. ¿Se ha presentado alguna dificultad a la hora de acceder a los beneficios que otorga la empresa, de los cuales es responsable el proceso de gestión humana?
4. ¿Cuál(es) cree usted ha(n) sido la(s) causa(s) de dichas dificultades?
5. ¿Cómo cree usted se puede mejorar el desempeño de los procesos de gestión humana, salud ocupacional y medio ambiente?
6. ¿Conoce los manuales de políticas de gestión humana y salud ocupacional de la empresa?
7. ¿Los manuales de políticas que tiene la organización han sido socializados con todos los trabajadores?
8. ¿Los manuales de políticas de gestión humana y salud ocupacional cumplen con su razón de ser?
9. ¿Considera importante actualizar los manuales de políticas de gestión humana, salud ocupacional e implementar un manual de políticas medioambientales? ¿Por qué?