

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PEGAMASTER LTDA. DE LA CIUDAD DE SOGAMOSO - BOYACÁ.”**

**Preparado por:**

**JULIETH CAROLINA CHOCONTÁ PLAZAS  
LILIANA ESPERANZA RODRÍGUEZ RINCÓN**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA  
FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO  
ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
Sogamoso, Colombia**

**2017**

**“PROPUESTA PARA LA CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO DE LA EMPRESA PEGAMASTER LTDA. DE LA CIUDAD DE SOGAMOSO - BOYACÁ.”**

**Trabajo de grado para optar al título de ADMINISTRADOR DE EMPRESAS**

**Preparado por:**

**JULIETH CAROLINA CHOCONTÁ PLAZAS  
LILIANA ESPERANZA RODRÍGUEZ RINCÓN**

**Dirigido por:**

**MIRYAM TERESA RODRIGUEZ**



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA**

**FACULTAD SECCIONAL SOGAMOSO**

**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**Sogamoso, Colombia**

**2017**

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

---

**Firma del presidente del jurado**

---

**Firma jurado**

---

**Firma del presidente del jurado**

Sogamoso, (día) \_\_\_\_ de (mes) \_\_\_\_\_ de (año) \_\_\_\_\_

**Dedicatoria**

*A Dios por concederme la oportunidad de cumplir un sueño  
tan anhelado, a mi hermosa Madre que admiro,  
por la crianza y la educación que me dio y las fuerzas de seguir adelante;  
a mi hijo Sebastián, porque desde que nació fue un motivo  
para luchar por mis metas.*

**LILIANA ESPERANZA RODRIGUEZ RINCON.**

*A la memoria de un gran hombre,  
que con dedicación y amor me enseñó la importancia de soñar y trabajar duro por alcanzar mis metas,  
que cultivo en mi corazón la perseverancia y el valor de enfrentar la vida,  
mi amado Padre que se adelantó en este camino  
con la seguridad de que este solo sería un sueño más que yo sería capaz de cumplir.*

*A mi hermosa Madre que asumió con valentía el reto de seguir a mi lado,  
alentándome en los momentos difíciles y recordándome que debía culminar con esta misión.*

*A mis hermanas, por su apoyo incondicional y cariño infinito.*

**JULIETH CAROLINA CHOCONTA PLAZAS.**

## Agradecimientos

*A Dios por la vida y la Salud, y a mi universidad por darme la oportunidad de educarme.*

**LILIANA ESPERANZA RODRIGUEZ RINCON.**

*Agradezco a Dios por que, con su inmensa bondad, me dio la vida para ver alcanzado este gran propósito,  
que llena de orgullo a los que me aman.*

*A los docentes que desde el claustro universitario aportaron los cimientos educativos que hoy dan paso a mi  
titulación como profesional.*

*A nuestra directora de trabajo, porque siempre estuvo dispuesta a guiarnos.*

*A mi compañera de trabajo de grado, quien camino a mi lado con el mismo objetivo de cumplir este sueño.*

*Al empresario que nos abrió las puertas de su organización y nos permitió explorar y aportar a los procesos de  
la misma.*

*A todas aquellas personas que conocimos en el desarrollo de este trabajo y que nos brindaron su valiosa  
colaboración.*

**JULIETH CAROLINA CHOCONTA PLAZAS.**

## CONTENIDO

<b>CONTENIDO</b>	<b>1</b>
<b>1. INTRODUCCIÓN</b>	<b>10</b>
<b>2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>12</b>
<b>2.1. Planteamiento del problema</b>	<b>12</b>
<b>3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN</b>	<b>13</b>
<b>3.1. Pregunta principal</b>	<b>13</b>
<b>3.2. Preguntas subordinadas</b>	<b>13</b>
<b>4. OBJETIVOS</b>	<b>14</b>
<b>4.1. Objetivo general</b>	<b>14</b>
<b>4.2. Objetivos específicos</b>	<b>14</b>
<b>5. JUSTIFICACIÓN</b>	<b>15</b>
<b>6. MARCO CONTEXTUAL</b>	<b>16</b>
<b>6.1. Visión</b>	<b>16</b>
<b>6.2. Misión</b>	<b>17</b>
<b>6.3. Valores corporativos</b>	<b>17</b>
<b>6.4. Organigrama</b>	<b>18</b>
<b>7. MARCO TEÓRICO</b>	<b>20</b>
<b>7.1. Historia de la gestión del talento humano</b>	<b>20</b>
<b>7.2. Gestión del conocimiento</b>	<b>25</b>
<b>7.3. Gestión del talento</b>	<b>26</b>
<b>7.4. Definición de la gestión del talento humano</b>	<b>27</b>
<b>7.5. Teorías administrativas</b>	<b>28</b>
7.5.1. Teoría clásica	28
7.5.2. Teoría científica	30
7.5.3. Teoría neoclásica	31
7.5.4. Teoría de las relaciones humanas	31
7.5.5. Teoría estructuralista	32
7.5.6. Teoría de los sistemas	33
7.5.7. Teoría de la jerarquía de necesidades	34
<b>7.6. Objetivos de la gestión del talento humano</b>	<b>36</b>

<b>7.7. Admisión De Personas</b>	<b>39</b>
7.7.1. Reclutamiento de personal	39
7.7.2. Selección de personal	41
7.7.3. Contratación de personal	44
7.7.4. Inducción de personal	48
<b>7.8. Aplicación de personal</b>	<b>49</b>
7.8.1. Diseño de cargos	49
7.8.2. Análisis y descripción de cargos	49
7.8.3. Métodos de descripción y análisis de cargos	50
7.8.4. Evaluación de Desempeño	50
7.8.5. Métodos de evaluación de desempeño	53
<b>7.9. Compensación de Personal</b>	<b>56</b>
7.9.1. Remuneración	56
7.9.2. Compensaciones financieras y no financieras	56
7.9.3. Escala salarial	57
<b>7.10. Desarrollo de Personas</b>	<b>57</b>
7.10.1 Formación de fuerza laboral	57
7.10.2. Capacitación y desarrollo del personal	57
7.10.3. Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación	60
<b>7.11. Mantenimiento de Personas</b>	<b>63</b>
<b>7.12. Sistema integrado de gestión</b>	<b>63</b>
7.12.1. Sistema de gestión ambiental (ISO 14001)	65
7.12.2. Sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo	66
<b>7.13. Clima organizacional</b>	<b>68</b>
7.13.1. Cuestionario de Medición de Clima Organizacional de la Prueba – TECLA	69
<b>8. MARCO LEGAL</b>	<b>74</b>
<b>9. MARCO METODOLÓGICO</b>	<b>75</b>
<b>9.1. Método</b>	<b>75</b>
9.1.1. Diseño	75
9.1.2. Muestra	75
<b>9.2. Estrategias metodológicas</b>	<b>75</b>
9.2.1. Instrumentos	75
9.2.2. Procedimiento	75
<b>10. ANTECEDENTES</b>	<b>77</b>
<b>10.1. Antecedentes preliminares</b>	<b>77</b>
<b>11. CONCLUSIONES</b>	<b>88</b>

<b>12. RECOMENDACIONES</b>	<b>90</b>
<b>13. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS</b>	<b>92</b>
<b>14. ANEXOS</b>	<b>1</b>
<b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO PEGAMASTER LTDA</b>	<b>4</b>
<b>OBJETIVO</b>	<b>4</b>
<b>ALCANCE</b>	<b>4</b>
<b>PROPÓSITO</b>	<b>4</b>
<b>GESTIÓN DE TALENTO HUMANO</b>	<b>5</b>
<b>Reclutamiento de personal</b>	<b>5</b>
Reclutamiento interno	6
Reclutamiento Externo	6
<b>Selección de personal</b>	<b>6</b>
Entrevista inicial	7
Evaluación técnica	7
Verificación de Referencias Laborales	8
Examen médico	8
<b>Contratación del Personal</b>	<b>9</b>
Contratación	9
Documentos para afiliación de beneficiarios	10
Seguridad Social Integral	10
<b>Administración del Personal</b>	<b>11</b>
Entrega de Dotación y Elementos de Protección personal	11
Inducción del Personal	12
Reinducción del personal	18
<b>Capacitación del personal</b>	<b>19</b>
Ejecución	20
Registro de asistencia y resultado de evaluaciones	21
Etapa de seguimiento	21
Resultados de la Evaluación	21
Resultado de Cobertura	22
<b>Evaluación del desempeño</b>	<b>22</b>
<b>Clima Organizacional (Satisfacción del cliente Interno):</b>	<b>26</b>
<b>Flujograma de procesos talento humano</b>	<b>27</b>
<b>PROGRAMA DE BIENESTAR E INCENTIVOS LABORALES</b>	<b>28</b>



<b>Objetivo General</b>	<b>28</b>
<b>Objetivos específicos</b>	<b>28</b>
<b>Beneficiarios</b>	<b>29</b>
<b>Áreas de intervención</b>	<b>29</b>
Primera área: Clima, cultura y competitividad	30
Segunda área: Convivencia institucional	30
Tercera área: Incentivos	31
Cuarta área: Calidad de vida laboral, protección y servicios sociales	32
Quinta área: Actividades Culturales, recreativas, de ocio y deporte	33
<b>Seguimiento</b>	<b>33</b>
<b>Registro</b>	<b>34</b>
<b>Cronograma de actividades de bienestar PEGAMASTER LTDA.</b>	<b>34</b>
<b>Formatos</b>	<b>36</b>
<b><i>MANUAL DE PERFILES DE CARGO, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DE PEGAMASTER LTDA</i></b>	<b>63</b>
<b><i>OBJETIVO</i></b>	<b>63</b>
<b><i>ALCANCE</i></b>	<b>64</b>
<b><i>RESPONSABLE</i></b>	<b>64</b>
<b><i>FUNCIONES, ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO</i></b>	<b>64</b>
<b><i>MANUAL SG-SST</i></b>	<b>68</b>
<b><i>INTRODUCCIÓN</i></b>	<b>68</b>
<b><i>OBJETIVO</i></b>	<b>69</b>
<b><i>ALCANCE</i></b>	<b>69</b>
<b><i>DEFINICIONES Y ABREVIATURAS</i></b>	<b>69</b>
<b>Abreviaturas y guías</b>	<b>74</b>
<b>Política de salud y seguridad en el trabajo.</b>	<b>74</b>
<b>Organización</b>	<b>76</b>
Información básica de la empresa	76
Descripción de servicios/productos	76
Mapa de procesos	78
Turnos de trabajo-horarios	78
Funciones y responsabilidades en salud y seguridad en el trabajo	79
<b>Aspectos jurídicos y laborales</b>	<b>80</b>

Reglamento Interno de Trabajo _____	80
Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial _____	80
Comité Paritario de Seguridad y salud en el trabajo _____	81
Comité de convivencia laboral _____	83
Funciones del Comité de Convivencia laboral _____	84
Definición de recursos _____	84
Comunicación participación y consulta _____	85
<b>Competencia laboral en SST: inducción, capacitación y entrenamiento _____</b>	<b>86</b>
Inducción en SST _____	87
<b>Programa de capacitación y entrenamiento _____</b>	<b>88</b>
Documentación, control de documentos y registros _____	89
<b>Planificación del SG-SST _____</b>	<b>90</b>
Objetivos y metas _____	90
Requisitos legales y de otra índole _____	90
Identificación de peligros y valoración de riesgos _____	91
<b>Programas de gestión en salud y seguridad en el trabajo _____</b>	<b>93</b>
Programa de medicina preventiva y del trabajo _____	93
Programa de higiene industrial _____	94
Programa de observación preventiva _____	94
Programas de gestión de riesgos prioritarios _____	94
Plan de trabajo manual en SST _____	95
<b>Aplicación del SG-SST _____</b>	<b>96</b>
Gestión del cambio _____	96
Prevención, preparación y respuesta ante emergencias. _____	98
Control de proveedores contratistas y subcontratistas _____	100
<b>Verificación del sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo _____</b>	<b>101</b>
Supervisión y medición de los resultados el SG-SST _____	101
Supervisión proactiva _____	102
Supervisión reactiva _____	104
Investigación de incidentes, accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo _____	104
<b>Auditoria del SG-SST _____</b>	<b>106</b>
Auditorías internas _____	106
<b>Revisión por la dirección _____</b>	<b>109</b>
<b>Mejoramiento _____</b>	<b>110</b>
Mejora continua _____	110
Acciones correctivas y preventivas _____	111
<b>Registros _____</b>	<b>113</b>

**Control de modificaciones** \_\_\_\_\_ **113**

## ÍNDICE DE ANEXOS

<i>Anexo 12.1. Encuesta de condiciones y necesidades.....</i>	<i>1</i>
<i>Anexo 12.2 Manual de procedimientos del departamento de talento humano Pegamaster Ltda.....</i>	<i>3</i>
<i>Anexo 12.3 Manual de perfiles de cargo, funciones, responsabilidades y competencias... </i>	<i>63</i>
<i>Anexo 12.4 Manual sg-sst.....</i>	<i>67</i>

**ÍNDICE DE FIGURAS**

<i>Figura 1. Organigrama Pegamaster Ltda.</i>	19
<i>Figura 2. Diseño mecanicista era industrial clásica, Chiavenato (2007).</i>	22
<i>Figura 3. Diseño matricial era industrial neoclásica Chiavenato (2007).</i>	23
<i>Figura 4. Diseño orgánico era de la información, Chiavenato (2007).</i>	25
<i>Figura 5. Jerarquía de necesidades de Maslow, (1991).</i>	36
<i>Figura 6. Procesos de la gestión del Talento Humano según Chiavenato, (2002).</i>	38

**INDICE DE GRÁFICAS**

<i>Gráfica 1 Género</i>	78
<i>Gráfica 2 Cargo actual</i>	78
<i>Gráfica 3 Tiempo laborando en la organización</i>	79
<i>Gráfica 4 Medios de reclutamiento</i>	79
<i>Gráfica 5 Tipo de contrato</i>	80
<i>Gráfica 6 Solicitud de exámenes médicos ocupacionales</i>	80
<i>Gráfica 7 Inducción y/o capacitación</i>	81
<i>Gráfica 8 Funciones del cargo</i>	82
<i>Gráfica 9 Evaluación de desempeño</i>	82
<i>Gráfica 10 Importancia de la evaluación de desempeño</i>	83
<i>Gráfica 11 Beneficios o incentivos laborales</i>	83
<i>Gráfica 12 Obligaciones legales de la organización</i>	84
<i>Gráfica 13 Departamento de gestión humana</i>	85
<i>Gráfica 14 Ambiente laboral</i>	85
<i>Gráfica 15 Elementos de protección personal</i>	86

## 1. INTRODUCCIÓN

La gestión del talento humano es una función administrativa donde se ejecuta la adquisición, evaluación y remuneración de los empleados. El objetivo central de este departamento es la colaboración eficaz de las personas que conforman la organización en alcanzar los objetivos o metas propuestas que se generan de manera individual o colectiva; Permite establecer una competitividad en la organización generando habilidades dentro de sus empleados estableciendo entrenamiento y motivación en los mismos. Por otra parte, se permite incrementar recompensas a los resultados establecidos por la empresa, creando estrategias para medir dichos efectos de manera objetiva (Chiavenato, 2004).

Esta gestión, permite el aumento de la autorrealización y satisfacción de las personas dentro de su trabajo. El hecho de que las personas se sientan satisfechas en la organización, permite en gran medida el éxito organizacional. También desarrolla y mantiene la calidad de vida laboral, generando un ambiente de trabajo agradable, seguridad en el empleo, autonomía en la toma de decisiones, con el objetivo de que la organización sea un lugar atractivo, deseable y satisfactorio a los empleados.

El presente trabajo es una investigación descriptiva de los procesos del departamento de talento humano dentro de la empresa Pegamaster Ltda. Esta organización se dedicada a la comercialización de materiales para acabados de construcción, siendo esta una organización pequeña según la clasificación de las PYMES, encontrándose un promedio de 39 empleados.

Este apartado está conformado por el problema de investigación, el planteamiento del problema, las preguntas de investigación, los objetivos, la justificación, los antecedentes, así como un recorrido contextual, legal y teórico de los conceptos más importantes de la

administración y el talento humano. Finalmente, se encontrarán los anexos correspondientes al manual de procedimientos, el programa de bienestar laboral, el manual de funciones del coordinador de talento humano y el programa de seguridad y salud en el trabajo.



## **2. PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **2.1. Planteamiento del problema**

Actualmente en la empresa Pegamaster Ltda., no se cuenta con un departamento de talento humano que se encargue de administrar el desarrollo y la gestión de los trabajadores, siendo este, una ausencia de gran importancia en la organización.

Adicionalmente, los procesos de reclutamiento, selección, inducción, capacitación y seguimiento del personal, no cuentan con un procedimiento establecido, por lo cual, se realiza de forma improvisada generando una selección inadecuada de personal no calificado, viéndose afectada la producción y la marcha de la empresa en general. De igual forma, no se establecen programas como los estipulados dentro de un sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, plan de incentivos y bienestar laboral.

De acuerdo a esta deficiencia se evidencia un manejo poco claro de la administración del personal, generando de esta manera una falta de normatividad clara ante las demandas de las actividades de la organización.

Con esta propuesta se pretende generar una herramienta que organice varios procedimientos a las demandas establecidas por la organización contando con procesos y trabajadores de calidad y comprometidos con los objetivos organizacionales.

### **3. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN**

#### **3.1.Pregunta principal**

¿Cuál es el efecto de la creación del departamento de talento humano en la empresa Pegamaster Ltda. de la ciudad de Sogamoso?

#### **3.2.Preguntas subordinadas**

- ¿Cómo realizar un diagnóstico que permita establecer las condiciones actuales del personal que labora en Pegamaster Ltda.?
- ¿Cómo diseñar el manual de procedimientos del departamento de talento humano en la empresa Pegamaster Ltda.?
- ¿Cómo diseñar el manual de funciones del coordinador de talento humano?
- ¿Cómo diseñar el Sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, en la empresa Pegamaster Ltda.?
- ¿Cómo diseñar el programa de bienestar e incentivos laborales en la empresa Pegamaster Ltda.?

## **4. OBJETIVOS**

### **4.1.Objetivo general**

Diseñar una propuesta para la creación del departamento de talento humano de la empresa Pegamaster Ltda., de la ciudad de Sogamoso que logre optimizar las condiciones laborales de los empleados.

### **4.2.Objetivos específicos**

- Realizar el diagnóstico de las condiciones actuales del personal que labora en Pegamaster Ltda.
- Diseñar los manuales de procedimientos, programa de bienestar e incentivos laborales, manual de perfiles de cargo, funciones, responsabilidades y competencias del departamento de talento humano de la empresa Pegamaster Ltda.
- Diseñar el manual del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, que permita velar por la seguridad y salud del personal de la empresa Pegamaster Ltda.

## 5. JUSTIFICACIÓN

La gestión de talento humano ha sido uno de los campos empresariales que mayores cambios ha tenido durante los últimos años, de ser una oficina de trámites para desarrollar procedimientos de administración de personal, paso a convertirse en un área fundamental en las empresas para cumplir sus objetivos organizacionales a favor de la construcción o ventaja competitiva (Berr, 1997).

En Colombia, se han realizado algunos estudios sobre gestión humana los cuales reflejan varios vacíos: la dificultad de los gerentes para realizar las transformaciones en acciones, las políticas y procesos de gestión humana, la falta de indicadores de actividades de recursos humanos y el escaso uso de tecnología para generar un respaldo en el área de gestión humana (Price, 2002). Posteriormente otros estudios como el de Aon Consulting (2002), refieren un avance en la dirección de recursos humanos como una necesidad para generar una efectividad organizacional. Por otra parte, Prince (2002), estableció efectos positivos en la inversión de los recursos humanos sobre los resultados de la organización.

Finalmente, Calderón, Naranjo & Álvarez (2008), realizaron un estudio con una muestra de varias empresas colombianas de diferentes sectores, lo cual permitió concluir que las áreas de gestión humana generan gran valor a las empresas en cinco dimensiones: gestión del cambio, liderazgo, responsabilidad social e infraestructura y proyección organizacional.

De acuerdo a las investigaciones nombradas anteriormente, se evidencia la influencia, importancia y necesidad de la creación del departamento de talento humano en la empresa Pegamaster Ltda., permitiendo mejorar continuamente los procesos del área, la productividad, las condiciones laborales y de bienestar de los empleados.

## 6. MARCO CONTEXTUAL

Pegamaster Ltda., es una pequeña empresa según la clasificación de las PYMES, encontrándose dentro del rango de los 11 a 50 trabajadores, toda vez que su planta de personal es de 29 empleados, creada en 2004, con sede Administrativa en Sogamoso (Boyacá) y Sede de producción en Tibasosa (Boyacá), dedicada a la producción y comercialización de materiales para acabados de la construcción.

Sus productos han logrado conquistar una posición de liderazgo en los departamentos de Boyacá, Casanare, Arauca y Santander, lo que le ha permitido mantener un ritmo de crecimiento permanente y sostenido.

En la actualidad cuenta con variedad en productos tales como: pegante cerámico gris x 25 kg, pegante cerámico gris x 10 kg, pegante cerámico blanco x 25 kg, pegante cerámico blanco x 10 kg, pegante porcelánico interior gris x 25 kg, pegante porcelánico interior blanco x 25 kg, pegante porcelánico exterior gris x 25 kg, pegante porcelánico exterior blanco x 25 kg, pegante piscina gris x 25 kg, pegante piscina blanco x 25 kg, pegante ultraflex gris x 25 kg, pegante ultraflex blanco x 25 kg, estuco para interiores x 20 kg, master mix x 2kg, boquillas normales tonos claros y oscuros, boquillas finas tonos claros y oscuros y boquillas para porcelanato en tonos claros.

### 6.1. Visión

Para el 2025 Pegamaster Ltda., será reconocida como el proveedor más confiable de materiales para acabados de la construcción en todos los mercados donde hacemos presencia, gracias a la calidad de nuestros productos, precios competitivos y servicio sin competencia.

## **6.2.Misión**

Crear valor produciendo y comercializando materiales para acabados de la construcción, de calidad superior a precios competitivos. Nuestra creación de valor se concreta:

Con clientes y consumidores finales: entregando además de productos de alta calidad un servicio personalizado que hace la diferencia con nuestros competidores.

Con la sociedad: nos integramos positivamente en las comunidades donde operamos y somos respetuosos con el medio ambiente.

Con nuestros colaboradores: desarrollando personas talentosas, con habilidades de trabajo en equipo y de alto desempeño, integradas a nuestra cultura de respeto, calidad, confianza y orientación al cliente.

Con los accionistas: garantizando la sostenibilidad financiera del negocio.

## **6.3.Valores corporativos**

Confianza. Creemos que nuestros colaboradores actuarán siempre orientados por los valores de la empresa. Esperamos lo mejor de nuestros colaboradores, proveedores y clientes. Prometemos menos de lo que podemos dar y damos más de lo prometido. Confiamos en el autocontrol de nuestros colaboradores, capaces de evidenciar los errores, corregirlos y evitar que se repitan.

Orientación al cliente. Prevemos y nos anticipamos a las necesidades del cliente, utilizando sistemas de evaluación centrados en el mismo. Reconocemos que cada cliente es distinto y merece un trato distinto. Ofrecemos a los clientes una experiencia sin fisuras en

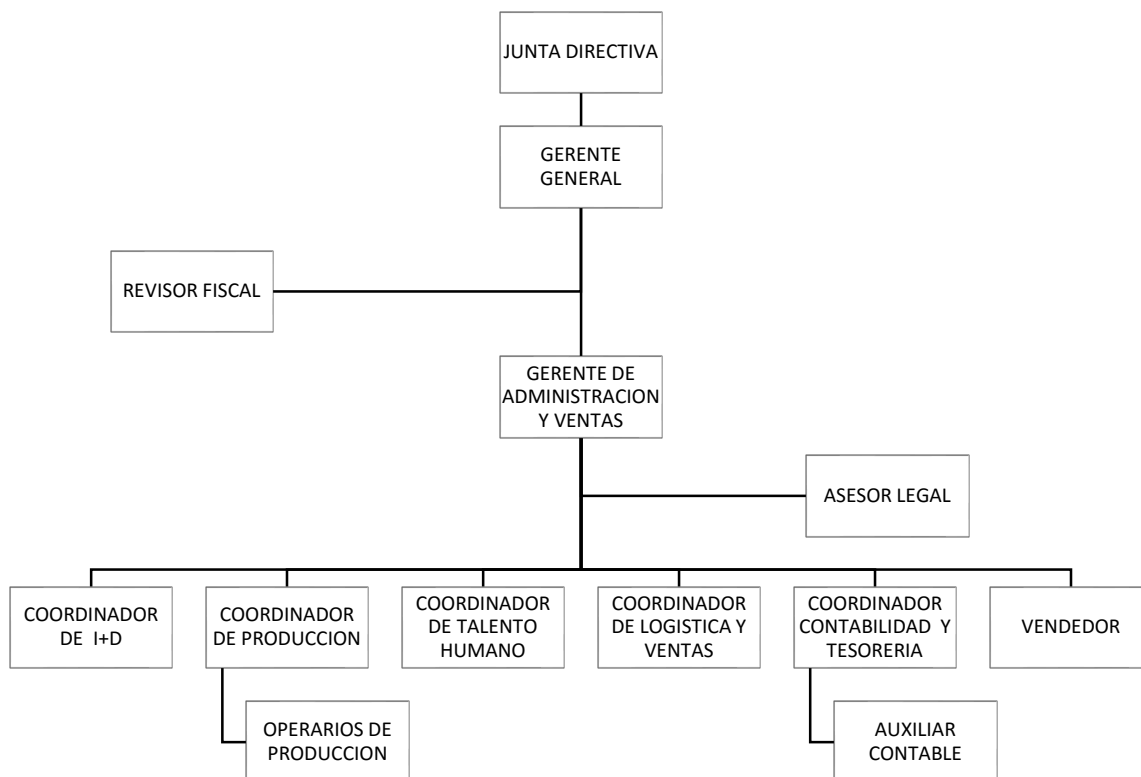
todas las interacciones que atendemos. Todos nuestros procesos son diseñados teniendo como objetivo la satisfacción de nuestros clientes.

Calidad. Hacer el trabajo bien a la primera vez. Utilizamos sistemas de evaluación centrados en el cliente. Entendemos por calidad cumplir los requisitos del cliente. Nos comprometemos no solo a la calidad del producto, para nosotros es fundamental la calidad en todas las funciones y de todas las personas de la organización. Medimos la calidad, buscamos realimentación de nuestros clientes y nos fijamos objetivos.

Respeto. Escuchamos a nuestro interlocutor con el más alto nivel de atención, respetando la opinión del otro así no la compartamos. Aceptamos que cada persona es como es, intentando entenderla, pero no cambiarla. Desarrollamos un nivel de consciencia que nos permite identificar el efecto de nuestras acciones en los demás. Nos referimos a la competencia con respeto y la admiramos en lo que hacen mejor que nosotros.

#### **6.4. Organigrama**

En la empresa Pegamaster Ltda. se evidencia un organigrama vertical donde según Díaz y Castro (2014) se destaca el principio de jerarquía de la organización lo cual permite una estructura de arriba abajo donde el máximo nivel jerárquico se encuentra en la parte superior y posteriormente los niveles más bajos se van encontrando en la parte inferior como a continuación se evidencia en la figura 1:



*Figura 1. Organigrama Pegamaster Ltda.*



## **7. MARCO TEÓRICO**

En este apartado se realiza una breve descripción de la historia de la gestión del talento humano, su definición, las características, los procesos y algunos modelos explicativos de la gestión del talento humano, los cuales son de gran importancia para el abordaje del departamento en la empresa Pegamaster Ltda.

### **7.1. Historia de la gestión del talento humano**

Las tres eras del siglo XX como lo fueron la industrialización clásica, neoclásica y era de la información, realizaron aportes desde diversas perspectivas en cómo tratar a las personas en las organizaciones. Cada una de estas etapas se ajusta a los esquemas de su época, mentalidad y necesidades de las organizaciones. A continuación, se describirán de manera más clara cada una de estas etapas de gran importancia en la historia de la administración del talento humano. En el transcurso del siglo XX, las organizaciones pasaron por tres etapas distintas: la era de la industrialización clásica, la era de la industrialización neoclásica y la era de la información (Chiavenato, 2007).

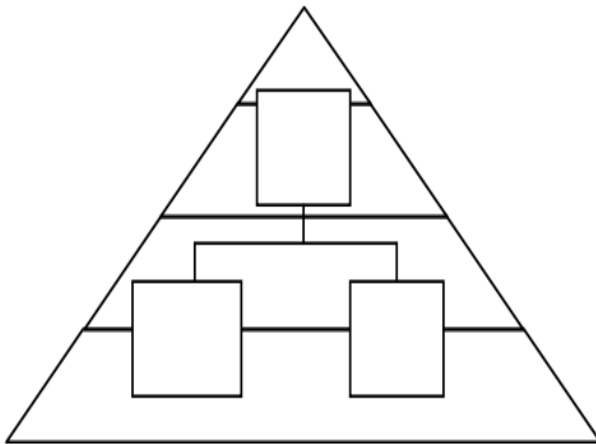
#### **Era de la industrialización clásica (1900 - 1950)**

Dentro de esta era, se intensificó el fenómeno de la industrialización, la cual inicio con la Revolución Industrial. El formato piramidal y centralizador, se destacó dentro de esta estructura organizacional, con un modelo burocrático y centralizado en las decisiones de la alta dirección. Las personas eran consideradas como recursos de producción, junto con otros recursos organizacionales como las máquinas, el capital y el equipo.

De acuerdo a esta percepción, la administración de personas era denominada relaciones industriales, centrándose al servicio de la tecnología, siendo el hombre considerado como una máquina (Chiavenato, 2007).

Las personas se consideraban recursos de producción junto con otros recursos organizacionales como máquinas, equipos y capital, conjunción típica de los tres factores tradicionales de producción: tierra, capital y trabajo. Dentro de esta concepción, la administración de las personas recibía la denominación de relaciones industriales. Los departamentos de relaciones industriales (DRI) actuaban como órganos intermediarios y conciliadores entre la organización y las personas (capital y trabajo) para evitar los conflictos laborales, como si las dos partes fuesen compartimientos estancos. Los cargos eran diseñados de manera fija y definitiva para obtener la máxima eficiencia del trabajo, y los empleados debían ajustarse a ellos para servir a la tecnología y a la organización. El hombre se consideraba un apéndice de la máquina y, como ésta, debería ser estandarizado en la medida de lo posible (Chiavenato, 2007).

A continuación, en la figura 2 se detallan las características más importantes de la era industrial clásica y el tipo de modelo organizacional mecanicista:



- Muchos niveles jerárquicos y coordinación centralizada.
- Departamentalización funcional para garantizar la especialización.
- Esquemas rígidos de comunicación y cargos definitivos y limitados.
- Limitada capacidad de procesamiento de la información.
- Cargos individuales especializados en tareas sencillas y repetitivas.
- Énfasis en la eficiencia de la producción, en el método y en la rutina.
- Adecuado para el ambiente estable e inmutable y tecnología fija y permanente.
- Restringe el cambio y la innovación.

*Figura 2. Diseño mecanicista era industrial clásica, Chiavenato (2007).*

### **Era de la industrialización neoclásica (1950-1990)**

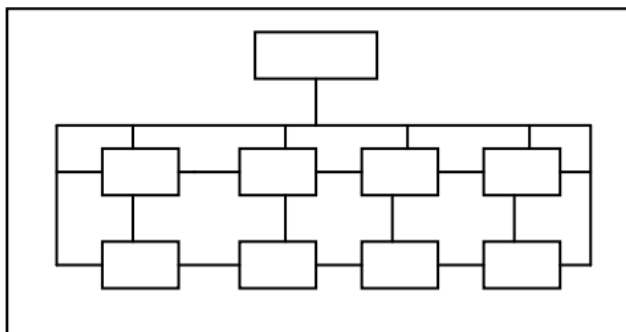
Este periodo inicia a finales de la segunda Guerra Mundial, por lo cual, surgieron cambios rápidamente. Estos cambios conllevaron a que las transacciones comerciales pasaran de ser locales a regionales y de regionales a internacionales y gradualmente se volvió más compleja.

El antiguo modelo burocrático, centrador y piramidal que se realizaba, resulto lento y demasiado rígido frente a los movimientos que se producían en el ambiente. Fue allí cuando las organizaciones experimentaron nuevos modelos de estructuras que mostraran un camino ante la demanda de mayor información y mejor adaptación a las nuevas tecnologías (Chiavenato, 2007).

A partir de los cambios que se desarrollaban, surgió la organización matricial con el fin de revivir la vieja y tradicional organización funcional. Esta estructura promovió una mejoría necesaria pero no la suficiente, ya que no elimino la obstinación de la estructura

funcional. Adicionalmente sus ventajas fueron de gran provecho por la fragmentación de las grandes organizaciones en unidades estratégicas de negocios que resultaron más ágiles y fáciles de administrar. Por otra parte, la pasada concepción de las relaciones industriales fue remplazada por la nueva visión de administración de recursos humanos, centralizada en el concepto de que las personas eran recursos vivos y no factores inertes de producción (Chiavenato, 2007).

En la Figura 3 se observan las características de la era industrial neoclásica donde se destaca el modelo de organización de tipo matricial.



- Diseño híbrido: estructura funcional acoplada y estructura de productos y Servicios.
- Coordinación descentralizada y dualidad de mando: autoridad funcional y autoridad de proyectos (productos y servicios).
- Esquemas dobles de interacción en cargos cambiantes e innovadores.
- Aumento de la capacidad de procesamiento de información.
- Cargos adecuados a tareas más complejas e innovadoras.
- Ideal para el ambiente inestable y cambiante y la tecnología variable
- Capacidad razonable para generar el cambio y la innovación.

*Figura 3. Diseño matricial era industrial neoclásica Chiavenato (2007).*

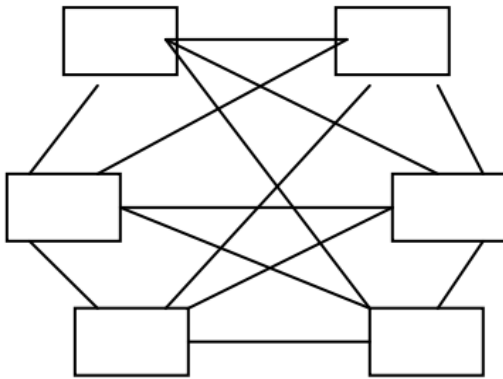
### **Era de la información (1990)**

La gran característica de esta era son los grandes cambios, rápidos, imprevisibles e inesperados. Drucker en 1993 previó esa poderosa transformación mundial. La tecnología

de la información determinó el surgimiento de la economía mundial y global. La competitividad se hizo más intensa dentro de las organizaciones. La estructura organizacional matricial no fue suficiente para suministrar en las organizaciones, innovación, movilidad y las transformaciones necesarias para las nuevas amenazas y oportunidades dentro de un ambiente de intenso cambio y turbulencia (Chiavenato, 2007).

Los procesos organizacionales generaron mayor importancia que las áreas que construyen la organización. Por otra parte, los puestos y sus funciones tienen que redefinirse continuamente por los cambios generados por el entorno, la tecnología y las necesidades y demandas de la tecnología. Adicionalmente dentro de esta era, el recurso fundamental ya no es el capital financiero, ahora lo es el conocimiento. Las personas, sus habilidades y conocimientos es la base principal de la nueva organización. La administración de recursos humanos cede su lugar a un nuevo enfoque: la gestión del talento humano. Las personas dejan de ser simples recursos (humanos) organizacionales y son consideradas como seres dotados de inteligencia, conocimientos, habilidades, personalidad, aspiraciones y percepciones (Chiavenato, 2007).

En la Figura 4 se ilustra la era de la información, así como las características del modelo organizacional basado en un diseño orgánico:



- Énfasis en equipos autónomos y gran interdependencia entre las redes internas de equipos.
- Organización ágil, maleable, fluida, sencilla e innovadora.
- Interacción intensa a través de cargos autodefinidos y variables
- Cargos flexibles y adecuados a tareas complejas y variadas.
- Capacidad ampliada de procesamiento de la información.
- Énfasis en el cambio, la creatividad y la innovación.
- Ideal para el ambiente dinámico y variable y la tecnología de punta.

*Figura 4. Diseño orgánico era de la información, Chiavenato (2007).*

### **Gestión de recursos humanos**

En la década de 1960, la Administración de Personal se tornó cambiante debido a la obsolescencia de la legislación laboral, provocando así el aumento desproporcionado de los desafíos organizacionales. A causa de este problema, la organización empezó a poner más énfasis en las personas considerándolas como un recurso indispensable (o productivo) para el éxito a nivel organización, ya que ellas eran lo único con lo que contaba la organización para hacerle frente a cualquier desafío que se originara; así es como surgió la Administración de Recursos Humanos (ARH). La ARH aún sufría el vicio de concebir a los empleados como meros recursos productivos, los cuales tenía que administrar y coordinar, planeando y controlando sus actividades a desarrollar de acuerdo con las exigencias de la organización (Chiavenato, 2007).

### **7.2. Gestión del conocimiento**

Después, al acercarse la llegada del tercer milenio, se entró a la era de la información o del conocimiento (1990- a la fecha); la principal característica de este tiempo, radica en la

cantidad de cambios, inesperados e imprevisibles que se han suscitado. El avance de la tecnología ha convertido al mundo en una aldea global, es decir, ha traspasado los impedimentos que se tenían en distancia y tiempo, de tal forma que hoy es posible enviar información a otros lugares de una manera sencilla y rápida. Es por eso que las competencias entre organizaciones empezaron a acrecentar su paso y el mercado de capitales emigró hacia nuevos horizontes de inversión. Debido a los cambios mencionados, la estructura matricial ya no pudo mantener la agilidad, movilidad, capacidad de innovación y cambio. Así que la estructura tuvo que transformarse en una estructura organizacional fluida, flexible y totalmente descentralizada.

Las organizaciones del futuro se desempeñarán sin límites de tiempo, espacio ni distancia. A esa etapa se le ha llamado era del conocimiento, ya que el dinero no se torna como un elemento primordial, a diferencia de las habilidades intelectuales que las personas poseen, así como la manera de utilizarlas y aplicarlas rentablemente. Esto sucedió debido a que el empleo del sector industrial empezó a migrar hacia el sector servicios; es decir, el trabajo manual fue sustituido por el intelectual, lo cual, a su vez, marcó el camino hacia la posindustrialización fundamentada en el conocimiento. Por lo tanto, la ARH adquirió otro enfoque: Administración de personas o gestión del conocimiento. Las personas pasaron de ser recursos (humanos) organizacionales a seres dotados de habilidades y capacidades intelectuales (Chiavenato, 2007).

### **7.3. Gestión del talento**

Es así como se da inicio a la época denominada la Era del Talento, y se enmarca en la Gestión del Talento Humano. Aquí es en donde las empresas inteligentes se dan cuenta de la importancia de atraer y retener capital intelectual que asegure resultados contundentes

hacia la organización, y que a su vez cuenten con gran potencial de compromiso hacia la empresa; es decir, gente comprometida que pueda sacar adelante a la organización, pero, sobre todo, personas que actúen en el momento preciso, al tiempo que se les brinda un ambiente adecuado para su desarrollo y satisfacción (Chiavenato, 2002).

Por lo tanto, en la actualidad el capital y la tecnología ya no son suficientes para que una organización se mantenga vigente y sobreviva en el entorno globalizado, sino que ahora es indispensable contar con capacidad de innovación y talento. Desde esta perspectiva se asume el mejoramiento continuo de las organizaciones en el desempeño y efectividad de sus procesos; con esto queda marcada la importancia de la formación de los equipos de trabajo (Chiavenato, 2002).

A continuación, se describirán las principales definiciones en torno a la gestión del talento humano.

#### **7.4. Definición de la gestión del talento humano**

Según Milkovich y Boudreau, (1994) establecen a la administración de recursos humanos como un conjunto de decisiones que se desarrollan de forma integrada sobre las relaciones de empleo que influye en los trabajadores y las organizaciones.

Por otra parte, Cenzo y Robbins (1996), propone que la administración de recursos humanos es una función de la organización relacionada con la provisión, el entrenamiento, el desarrollo, la motivación y el mantenimiento de los empleados.

Finalmente, Dessler (1998) menciona que la administración de recursos humanos es el conjunto de políticas y prácticas que son de gran importancia para dirigir aspectos de los cargos gerenciales relacionados con personas o recursos humanos que pertenecen a las



organizaciones, dentro de esta parte se incluye el reclutamiento, selección, capacitación, recompensas y evaluación de desempeño.

De acuerdo a estos conceptos, se puede determinar que la gestión del talento humano es catalogada como un área sensible de la organización por lo cual tiende a ser situacional, contingente y depende de la cultura, la estructura organizacional adoptada, las características ambientales el negocio al que hace parte la organización, la tecnología que es utilizada e infinidad de variables que son realmente importantes (Chiavenato, 2002).

## **7.5. Teorías administrativas**

### 7.5.1. Teoría clásica

Según Castillo (2005), la dirección administrativa de Fayol se enfatiza no solo en estudiar el comportamiento gerencial, sino en sistematizarlo. Fayol argumenta que las prácticas administrativas acertadas siguen ciertos patrones, los cuales se pueden identificar y analizar. A partir de esta premisa, traza el proyecto de una doctrina congruente de la administración, la cual sigue conservando mucha fuerza hasta la fecha. Fayol insistía en que la administración era como cualquier otra habilidad, que se podría enseñar una vez que se entendieran sus principios fundamentales. Dentro de los principios, él destaca catorce en los cuales se encuentran:

- División del trabajo. Cuanto más se especialicen las personas, mayor será la eficiencia para realizar su trabajo.
- Autoridad. Los gerentes deben girar órdenes para que se hagan las cosas, ellos no siempre lograrán obediencia, a no ser que también tengan autoridad personal.

- **Disciplina.** Los miembros de una organización tiene que respetar las reglas y acuerdos que rigen a la organización.
- **Unidad de mando.** Cada empleado debe recibir instrucciones de una sola persona.
- **Unidad de dirección.** Las operaciones de la organización deben ser dirigidas con el mismo objeto por un solo gerente y con un solo plan.
- **Subordinación del interés individual al bien común.** En cualquier empresa, los intereses de los empleados no deben tener más peso que los intereses de la organización.
- **Remuneración.** La retribución del trabajo realizado debe ser justa para empleados y empleadores.
- **Centralización.** Al reducir la participación de los subordinados en la toma de decisiones se centraliza; al aumentar su papel en ella se descentraliza.
- **Jerarquía.** La línea de autoridad de una organización, en la actualidad representada por casillas y líneas bien definidas del organigrama, sigue un orden de rangos, de la alta gerencia al nivel más bajo de la empresa.
- **Orden.** Los materiales y las personas deben estar en el lugar adecuado en el momento indicado.
- **Equidad.** Los administradores deben ser amables y justos con sus subordinados.
- **Estabilidad del personal.** Las tasas elevadas de rotación de empleados socavan el buen funcionamiento de la organización.
- **Iniciativa.** Los subordinados deben tener libertad para concebir y realizar sus planes. Aun cuando se puedan presentar algunos errores.

- Espíritu de grupo. Cuando existe el espíritu de grupo la organización tendrá una sensación de unión.

#### 7.5.2. Teoría científica

Dentro de la Dirección Científica impulsada por Taylor, se encuentra determinada sobre la base racionalista del hombre económico, un nuevo estilo de dirección y organización del trabajo mediante el análisis sistemático y el control. Se trata de racionalizar y estandarizar las actividades mediante la descomposición de las tareas en una serie ordenada de movimientos simples.

Por otra parte, según Coulter y Robbins, (2005) dentro de algunos de los postulados más importantes se desatacan:

- La base del sistema radica en la separación de la concepción y la programación de la simple ejecución del trabajo y en la especialización del trabajo.
- Se pone un énfasis especial en el control y en la coordinación del trabajo por medio de la relación jerárquico-personal. Esto consistía en dividir el trabajo y la responsabilidad por partes iguales entre la gerencia y los trabajadores. La gerencia asume todo el trabajo para que esta parte este más capacitada que los trabajadores.
- Escoger de forma científica al trabajador, luego capacitarlo y desarrollarlo y finalmente, en cooperar entusiastamente con los trabajadores para asegurarse de que todo el trabajo se realice de acuerdo con los principios de la ciencia que se desarrolló.

### 7.5.3. Teoría neoclásica

La Teoría Neoclásica surgió en la década de los 50, los autores neoclásicos no forman propiamente una escuela definida, sino un movimiento heterogéneo, que recibe las denominaciones de Escuela Operacional o de proceso, definiendo esta teoría como un enfoque universal de la Administración, que no es más que la actualización de la Teoría Clásica que aprovecha las otras teorías para su aplicación a las empresas de hoy.

Para los autores neoclásicos la administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos para lograr un objetivo en común. El buen administrador es el que posibilita al grupo alcanzar sus objetivos con un mínimo de recursos utilizados.

### 7.5.4. Teoría de las relaciones humanas

Esta perspectiva, surge como reacción a la concepción unilateral propia de la dirección científica según la cual el comportamiento humano en las organizaciones sólo se explica mediante las motivaciones de base económica.

La experiencia de Hawthorne demostró empíricamente como el hombre no sólo se mueve por recompensas de carácter económico. La motivación y la satisfacción en el trabajo, en su sentido más amplio, pasan a ser los elementos centrales que explican el comportamiento humano. La motivación se consigue mediante la extensión de la amplitud y de la profundidad de los contenidos de trabajo (una mayor profundidad también consigue superar la subutilización del elemento humano que se achacaba a los modelos económicos), mediante la adopción de un liderazgo formal alejado de los patrones autocráticos, mediante unos calculados sistemas de satisfacción de las necesidades físicas, psicológicas y sociales de los

trabajadores, etc. hasta configurar un modelo organizativo orientado a las personas (teoría Y) frente al viejo sistema orientado sólo al trabajo y a las tareas (teoría X). Pero si potente es el modelo prescriptivo que presenta esta corriente (en forma de “recetas” para favorecer la motivación de los empleados), también es importante su soporte analítico o descriptivo. Sus análisis dejan de lado los elementos normativos y centran su interés en la denominada organización informal. En ésta convergen diversas fuerzas y actores: individuos, grupos y líderes informales los cuales poseen su propia estructura, valores, intereses y objetivos (Ramió, 2016).

La combinación cinegética de estos sujetos y posturas junto con los elementos normativos y los objetivos explícitos de la organización son los que definen la actuación organizativa.

#### 7.5.5. Teoría estructuralista

Dentro de esta teoría es también denominada como weberiana o burocrática. Weber también aborda, el problema de la administración eficiente sentando las bases de funcionamiento de una organización burocrática.

La organización burocrática es un sistema organizativo basado en un conjunto de funciones formales establecidas mediante reglas legales, racionales, escritas y exhaustivas. El poder de cada individuo es impersonal y procede de la norma que crea el cargo. Los cargos están ordenados jerárquicamente, cada puesto inferior está bajo el control y la supervisión de un puesto superior. El desempeño de cada cargo se basa en la preparación especializada de su ocupante, para ello los miembros se seleccionan bajo el principio objetivo del mérito. Los integrantes de la organización no poseen la propiedad de los medios de producción; son

profesionales, especialistas y asalariados, los desempeños de las ocupaciones de su puesto representan su actividad principal, y son nombrados por un superior jerárquico perfilándose una carrera profesional dentro de la organización (Ramió, 2016).

La vinculación de los miembros de la organización con la misma es indefinida. Sleznick y Merton son los dos autores más representativos del enfoque estructuralista después de Weber, profundizan en el análisis del modelo burocrático haciendo énfasis en sus problemas prácticos de funcionamiento y de control. Hay que destacar los evidentes puntos de contacto entre los supuestos del tipo ideal de dominación legal de la concepción weberiana con el modelo de la organización científica del trabajo de Taylor. Ambas corrientes interpretan el fenómeno organizativo a semejanza de una máquina, cuyos movimientos pueden preverse de antemano en una cadena de relaciones causa-efecto y que es capaz de un rendimiento objetivo y perfectamente medible (Ramió, 2016).

#### 7.5.6. Teoría de los sistemas

La teoría de sistemas (TS) es un ramo específico de la teoría general de sistemas (TGS). La TGS surgió con los trabajos del alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. La TGS no busca solucionar problemas o intentar soluciones prácticas, pero sí producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Según Bertalanffy, sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: propósito (u objetivo) y globalismo (o totalidad). Dentro de ellos establece que todo sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos (u objetos),

como también las relaciones, definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo.

Por otra parte, afirma que el globalismo o totalidad, es un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en las otras. El efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de causa/efecto. De estos cambios y ajustes, se derivan dos fenómenos: entropía y homeostasia. Dentro de la entropía, hace referencia a la tendencia de los sistemas de desgastarse a desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. La entropía aumenta con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y del orden. Finalmente, establece que la homeostasia es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

Una organización podrá ser entendida como un sistema o subsistema o un supersistema, dependiendo del enfoque. El sistema total es aquel representado por todos los componentes y relaciones necesarios para la realización de un objetivo, dado un cierto número de restricciones. Los sistemas pueden operar, tanto en serio como en paralelo.

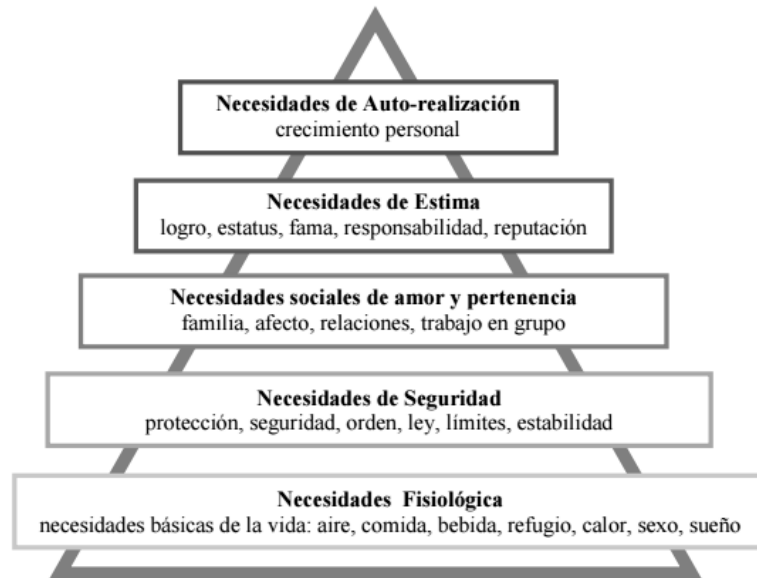
#### 7.5.7. Teoría de la jerarquía de necesidades

Santos (2016) comenta que Maslow se interesó por las necesidades fisiológicas de los trabajadores, logrando así un avance teórico en el tema motivacional y comportamental del individuo. Para ilustrar su teoría, evoca una pirámide donde ilustra una serie de pasos ascendentes, interdependientes, que la denominó la jerarquía de las necesidades, por las que

debe pasar todo individuo cuando ingresa a una organización, así: La dinámica de la jerarquía de las necesidades. En seguida surgen otras (y superiores) necesidades y estas dominan el organismo más que el hambre fisiológica. Y cuando estas a su vez están satisfechas, de nuevo surgen otras necesidades (todavía más superiores) y así, sucesivamente. Esto es lo que queremos decir cuando afirmamos que las necesidades humanas básicas están organizadas dentro de una jerarquía de relativa prepotencia o predominio (Maslow, 1991, p. 25).

Dentro de los niveles de la pirámide de las necesidades de Maslow, se evidencian cinco niveles, conformados de la siguiente forma: De las fisiológicas se refiere a la alimentación, hace referencia al hambre, la sed, sueño, reposo, abrigo, hasta el deseo sexual, estas necesidades son básicas toda vez que un individuo a pesar de ser un ente holístico, si no tiene cubierta estas necesidades primarias así sea parcialmente, difícilmente, es una persona productiva o motivada; las de seguridad: relativas a la seguridad física del individuo, a una estabilidad emocional familiar y social, protección para él y su familia, ausencia de miedo, necesidad de una estructura de orden y de ley (político, las instituciones del estado); de las sociales: es la necesidad que tiene todo individuo de pertenecer a un grupo social, llámese agremiación, asociación, participar activamente en ellos, elegir y ser elegido como líder, en esta clasificación también está la aceptación que hagan los demás de un individuo, el amor fraternal; de las de autoestima: estas hacen referencia a cómo se ve a sí mismo el individuo, la auto percepción, el estatus, el prestigio y la consideración; de las de autorrealización: estas necesidades tienen que ver con el propio potencial de un individuo, para desarrollar como ser, y abarca las esferas de la producción musical, poética, literaria, en general, las artes, la estética, la filosofía, entre otras (Santos, 2013 p. 14).





*Figura 5. Jerarquía de necesidades de Maslow, (1991).*

A continuación, se describirán algunos de los objetivos de la gestión del talento humano para con la organización y el desarrollo adecuado de la administración del personal.

## **7.6. Objetivos de la gestión del talento humano**

Las personas son constituidas como el principal activo de la organización; es por esta razón, que varias organizaciones exitosas establecen que pueden prosperar y crecer si son capaces de optimizar y mejorar de manera continua los procesos que involucran a sus empleados (Chiavenato, 2002).

De acuerdo a lo mencionado por Chiavenato, se puede establecer que las personas pueden llegar a aumentar o disminuir las fortalezas y debilidades de las organizaciones donde laboran, dependiendo de la manera en que se les brinde las diferentes condiciones y como se les trate.

Por esta razón a continuación se mencionarán la forma en que la administración de recursos humanos permite la eficacia organizacional por medio de los siguientes medios:

En primer lugar, se encuentra la ayuda a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión. Dentro de este apartado se contempla como un componente de gran importancia para las organizaciones actuales. Cada negocio tiene diferentes implicaciones para la administración de recursos humanos, cuyo objetivo principal es ayudar a la organización a alcanzar sus metas, objetivos y a realizar su misión (Milkovich & Boudreau, 1994).

En segundo lugar, se establece el proporcionar competitividad a la organización, generando empleados con grandes capacidades y habilidades laborales, por lo cual, el objetivo de la administración de recursos humanos es lograr que los esfuerzos de las personas sean más productivos con el fin de beneficiar a los clientes y a los empleados (Chiavenato, 2002).

En tercer lugar, se encuentra el suministrar a la organización empleados bien entrenados y motivados. Por lo cual este objetivo se refiere a construir y proteger el patrimonio más valioso de la empresa: las personas. Con el fin de mejorar el desempeño de las personas se debe recompensar los esfuerzos y los buenos resultados (Chiavenato, 2002).

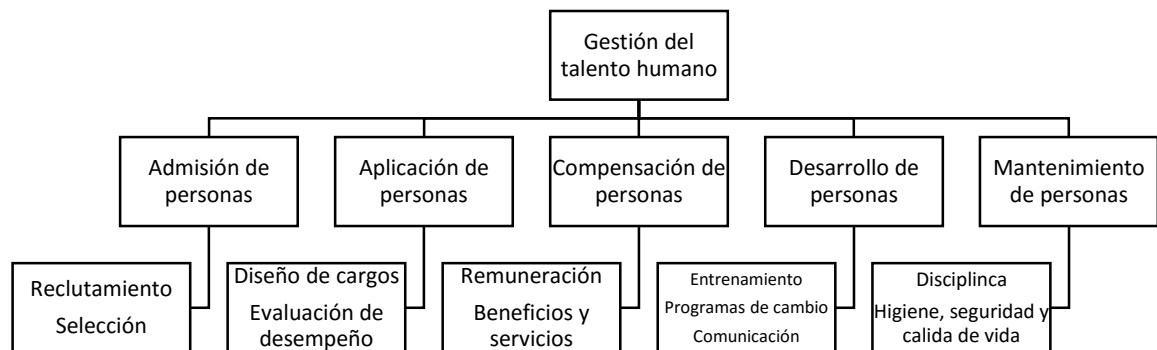
En cuarto lugar, se le otorga valor al permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo. Esto permite hacer énfasis en las necesidades de los empleados, con el fin de que los mismos sientan que el trabajo que realizan es adecuado a sus capacidades y que se les trata de manera equitativa. El hecho de que los empleados se sientan felices y satisfechos en la organización, determina en gran medida el éxito organizacional (Chiavenato, 2002).

En quinto lugar, se debe desarrollar y mantener la calidad de vida en el trabajo. Este concepto se refiere a los aspectos de la experiencia dentro del trabajo en la organización, como lo son la libertad, la autonomía para tomar decisiones, un ambiente agradable y sano, seguridad en el empleo horas adecuadas en el trabajo y tareas significativas. Un programa orientado a estas necesidades permite satisfacer la mayoría de las necesidades del empleado en la organización, haciendo de este, un lugar agradable y atractivo (Chiavenato, 2002).

Con base a los objetivos anteriormente nombrados de la administración de recursos humanos, se explicará a continuación la estructura del órgano de gestión del talento humano con el fin de establecer los procedimientos necesarios para la administración del personal.

### **Funciones de la administración de recursos humanos**

Chiavenato describe seis (6) procesos fundamentales para un adecuado desarrollo de la gestión de talento humano en la organización: Admisión de personas, aplicación de personas, compensación de personas, desarrollo de personas, mantenimiento de personas y monitoreo de personas. El modelo que se presentará a continuación en la figura 2 se mostrará los procesos que se utilizarán en el desarrollo de esta propuesta:



*Figura 6. Procesos de la gestión del Talento Humano según Chiavenato, (2002).*

## **7.7. Admisión De Personas**

### 7.7.1. Reclutamiento de personal

El reclutamiento corresponde al proceso mediante el cual la organización trae candidatos para abastecer su proceso selectivo. Este funciona como un proceso de comunicación: la organización divulga y ofrece oportunidades de trabajo, con este fin se busca que se comunique y divulgue las oportunidades de empleo, al tiempo que atrae los candidatos al proceso selectivo (Bohlander & Snell, 2008).

#### *Medios de reclutamiento*

Desde el punto de vista de su aplicación, el reclutamiento puede ser interno o externo. El reclutamiento interno hace referencia a la cobertura de vacantes y oportunidades; se lleva a cabo entre los empleados actuales y estos a su vez son candidatos preferidos. Este tipo de reclutamiento permite que los empleados sean promovidos o transferidos a nuevas oportunidades y la organización a su vez ofrece una carrera al empleado.

El reclutamiento externo tiene énfasis en la cobertura de vacantes y oportunidades a través de la admisión de candidatos externos. Exige que sean reclutados en el exterior y seleccionados para cubrir las oportunidades y la organización a su vez, ofrece oportunidades a los candidatos externos (Chiavenato, 2002).

#### *Técnicas de reclutamiento externo*

Según Chiavenato, (2002) las técnicas de reclutamiento son los métodos por medio de los cuales la organización divulga la existencia de una oportunidad de trabajo en las fuentes de recursos humanos más adecuadas. Se les denomina medios de reclutamiento, ya

que son fundamentalmente canales de comunicación. Estas técnicas de reclutamiento son las siguientes:

- Archivos de candidatos que se hayan presentado espontáneamente o en reclutamientos anteriores.
- Recomendación de candidatos por parte de los empleados de la empresa.
- Carteles o anuncios en la puerta de la empresa.
- Contactos con sindicatos o asociaciones de profesionales.
- Contactos con universidades, escuelas, asociaciones de estudiantes, instituciones académicas y centros de vinculación empresa-escuela.
- Conferencias y ferias de empleo en universidades y escuelas.
- Convenios con otras empresas que actúan en el mismo mercado, en términos de cooperación mutua.
- Anuncios en periódicos y revistas.
- Viajes de reclutamiento en otras localidades.
- Reclutamiento en línea (on line) a través del internet.

El reclutamiento mixto en algunas empresas tiende a ser utilizado debido a que, al hacer el reclutamiento interno, el individuo que se desplaza a la posición de la vacante necesita que cubran su posición actual. Cuando se hace reclutamiento interno, en algún punto de la organización surge siempre una plaza que deberá ser llenada mediante reclutamiento externo, a menos que se cancele. Por otro lado, siempre que se hace reclutamiento externo, al nuevo empleado se le tiene que ofrecer algún desafío, oportunidad y horizonte bajo pena de que busque desafíos y oportunidades en otra organización que le parezca mejor.

Debido a las ventajas y desventajas de los reclutamientos interno y externo, la mayoría de las empresas han preferido una solución ecléctica: el reclutamiento mixto, es decir, aquel que emplea tanto fuentes internas como externas de recursos humanos (Chiavenato, 2002).

#### 7.7.2. Selección de personal

La selección de personas funciona como un filtro que permite que solo algunas personas puedan ingresar en la organización: las que presenten características deseadas y específicas en el cargo por la organización. El objeto de la selección es buscar los candidatos más adecuados para los cargos de la organización, con el fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal, así como la eficacia de la organización (Bohlander & Snell, 2008).

Como la selección de recursos humanos es un sistema de comparación y de elección, para tener validez necesita apoyarse en algún estándar o criterio. Éste se obtiene de los requisitos del puesto vacante; de tal manera, que el punto de partida es obtener la información sobre el puesto (Chiavenato 2007). A continuación, se describirán las diferentes formas de la obtención de la información sobre el puesto o vacante a ocupar:

Descripción y análisis de puestos. Dentro de este apartado se establece la presentación de los aspectos intrínsecos (contenido del puesto) y extrínsecos (requisitos del puesto) que se le exige a la persona, los cuales permiten instaurar los requisitos y las diferentes características, a fin de que el proceso de selección se concentre en estos requisitos.

Aplicación de la técnica de los incidentes críticos. Esta forma de obtención de información consiste en la anotación sistemática y prudente sobre las habilidades y comportamiento que debe ejecutar la persona que ocupe el puesto., permitiendo identificar lo que tendrá como consecuencia un mejor o peor desempeño en el trabajo. Este tipo de técnica, permite identificar las habilidades deseables que pueden llegar a favorecer el desempeño del candidato y las indeseables que pueden no favorecer el desempeño (Chiavenato 2007).

Requisición de personal. Consiste en verificar los datos que llenó el jefe directo en la requisición de personal, con la especificación de los requisitos y las características que el candidato al puesto debe tener. Si la empresa no tiene un sistema de análisis de puestos, el formulario de requisición de personal debe contar con campos adecuados en los que el jefe inmediato pueda especificar esos requisitos y características (Chiavenato 2007).

Análisis de puestos en el mercado. Cuando se trata de algún puesto nuevo, sobre el cual la empresa no tiene ninguna definición, es de gran importancia verificar a empresas con puestos equiparables su contenido y las características que desempeñan.

Hipótesis de trabajo. Es un tipo de simulación inicial en el cual se tiene una idea aproximada del contenido del puesto y de sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias).

### *Técnicas de selección*

Una vez que se tiene la información respecto de los puestos vacantes, el paso siguiente es elegir las técnicas de selección adecuadas para escoger a los candidatos adecuados. Las técnicas de selección se pueden clasificar en cinco grupos:

Entrevista de selección. Es una técnica muy utilizada en las empresas. Esta permite ser el filtro inicial en el reclutamiento, en la selección de personal, en la evaluación del desempeño, etc. En todas estas situaciones mencionadas anteriormente, se debe entrevistar con habilidad y tacto, a fin de que se produzcan los resultados esperados. A pesar de todo, la entrevista es el método más empleado en la selección de personal, esta preferencia existe a pesar de la subjetividad e imprecisión de la entrevista (Bohlander & Snell, 2008).

Pruebas o exámenes de conocimientos o de habilidades. Estos instrumentos permiten medir de manera objetiva los conocimientos y habilidades de las personas. Tiene como fin medir el grado de conocimiento profesional o técnico que exige el puesto o el grado de capacidad o habilidad para ciertas tareas específicas establecidas por el puesto.

Tests psicológicos. Los test psicológicos tienen como fin conocer de mejor forma a las personas en decisiones de empleo, orientación profesional y diagnóstico de la personalidad. Este instrumento permite una medida objetiva y estandarizada de los modelos de conducta de las personas, tienen como fin analizar las condiciones estandarizadas y compararlos con estándares basados en investigaciones estadísticas (Chiavenato 2007).

Tests de personalidad. Sirven para analizar los distintos rasgos de la personalidad, sean éstos determinados por el carácter (rasgos adquiridos o fenotípicos) o por el temperamento (rasgos innatos o genotípicos). Este tipo de test permite investigar diferentes aspectos o rasgos de la personalidad como el equilibrio emocional, las frustraciones, los intereses, la motivación, etc.

Técnicas de simulación. Esta técnica permite pasar del estudio individual al estudio en grupo. Su punto de partida es el drama, por lo cual su objetivo es construir un escenario



para analizar posibles comportamientos en la realidad. El protagonista, al dramatizar una escena, asume un papel (role playing) y permanece en un escenario circular rodeado de otras personas (contexto grupal) que asisten a su actuación y que pueden o no participar en la escena. Las técnicas de simulación son esencialmente técnicas de dinámica de grupo (Chiavenato 2007).

### 7.7.3. Contratación de personal

Una vez aprobadas las etapas del proceso de selección (Solicitud, pruebas, exámenes médicos) el candidato puede ser contratado.

#### *5.7.3.1. Tipos de contratación*

Contrato a término fijo (Art. 46 del Código Sustantivo de Trabajo y Art. 28 de la Ley 789 de 2002). Es un contrato laboral que tiene un límite temporal especificado de manera clara en el contrato. Puede ser prorrogado indefinidamente, salvo en los casos en los cuáles el plazo pactado sea inferior a un año. Los contratos a término fijo se pueden clasificar en dos modalidades de contratación: contratos con un vencimiento igual o superior a un año y los contratos con un vencimiento menor a un año.

#### Modalidad 1: Igual o superior a un (1) año

- Debe constar siempre por escrito.
- El término de su duración no puede ser superior a tres (3) años, pero puede ser prorrogable de forma indefinida.
- Si hay periodo de prueba debe constar por escrito al inicio del contrato.

- Para su terminación no se requiere aviso previo.
- En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

#### Modalidad 2: Inferior a un (1) año

- Este tipo de contratos únicamente pueden prorrogarse hasta por tres (3) veces, por periodos iguales o inferiores, al cabo de los cuales el término de renovación no podrá ser inferior a un (1) año.
- Para su terminación no se requiere aviso previo.

En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

Contrato a Término Indefinido (Art. 47 del Código Sustantivo de Trabajo). El contrato a término indefinido es aquel que no tiene estipulada una fecha de terminación de la obligación entre el empleado y el empleador, cuya duración no está determinada por la de la obra o la naturaleza de la labor contratada, o no se refiera de manera explícita a un trabajo ocasional o transitorio. Puede hacerse por escrito o de forma verbal.

#### Características

- Si se quieren establecer cláusulas específicas para el contrato es necesario formalizar el contrato a través de un contrato escrito.

- El empleador se compromete a pagar prestaciones sociales, prima de servicios, descansos remunerados y aportes parafiscales.
- En caso de terminación unilateral del contrato sin justa causa, el empleador deberá pagar al trabajador una indemnización, en los términos establecidos en el artículo 28 de la Ley 789 de 2002.

Contrato de Obra o labor (Art. 45 del Código Sustantivo de Trabajo). El contrato es por una labor específica y termina en el momento que la obra llegue a su fin. Este tipo de vinculación es característica de trabajos de construcción y de universidades y colegios con profesores de cátedra, que cumplen su labor una vez haya terminado el periodo académico. Este contrato es igual en términos de beneficios y descuentos a los contratos indefinidos y definidos, por ser un contrato laboral.

Contrato de aprendizaje (Art. 30 de la Ley 789 de 2002). Este tipo de contrato es una forma especial de vinculación a una empresa y está enfocada a la formación de practicantes, donde este recibe herramientas académicas y teóricas en una entidad autorizada por una universidad o instituto, con el auspicio de una empresa patrocinadora que suministra los medios para que el practicante adquiera formación profesional metódica en el oficio.

La idea de este tipo de contrato es el aprendizaje y que el practicante se incluya al mundo laboral, la remuneración es llamada auxilio de sostenimiento y depende completamente de un convenio entre ambas partes, donde el estudiante no tiene prestaciones sociales. El valor de la remuneración depende de si el practicante es universitario o no, de ser universitario tiene derecho a un salario que debe ser superior o igual al mínimo y si el practicante no es universitario tendrá como base de pago un salario por debajo del mínimo.

Contrato temporal, ocasional o accidental (Art. 6 del Código Sustantivo de Trabajo). Según el Código Sustantivo del Trabajo, se define el trabajo ocasional, accidental o transitorio, como aquel trabajo de corta duración y no mayor de un mes, que se refiere a labores distintas de las actividades normales del empleador. Es decir, que no tiene que ver con las labores propias que desarrolla el contratante. Por ejemplo, en una oficina de una agencia de viajes aparece una humedad y se hace necesario contratar a un técnico para arreglar el problema. La agencia de viajes necesita un técnico que arregle la pared. El técnico estaría por contrato ocasional porque no va dentro de las tareas rutinarias de la empresa.

Esta forma de contratación puede hacerse por escrito o verbalmente; pero es recomendable hacerlo por escrito, especificando la tarea específica del trabajador para evitar conflictos durante y después de la realización de la labor.

#### Características

- Puede ser verbal o escrito.
- Debe relacionarse con actividades ajenas al objeto social del contratante.
- Su duración nunca podrá ser mayor a treinta (30) días.

Contrato civil por prestación de servicios. Este tipo de contrato se celebra de manera bilateral entre una empresa y una persona (natural o jurídica) especializada en alguna labor específica. La remuneración se acuerda entre las partes y no genera relación laboral ni obliga a la organización a pagar prestaciones sociales. La duración es igualmente en común acuerdo dependiendo del trabajo a realizar. El empleado recibe un sueldo al cual se le descuenta únicamente por concepto de retención en la fuente.

#### 7.7.4. Inducción de personal

La inducción de personal consiste en la orientación, ubicación y supervisión que se efectúa a los trabajadores de reciente ingreso (puede aplicarse asimismo a las transferencias de personal), durante el período de desempeño inicial ("período de prueba"). Los programas de inducción en las empresas son de suma importancia porque ayudan al nuevo trabajador a su adaptación en la misma. Disminuye la gran tensión y nerviosismo que lleva consigo el nuevo trabajador, ya que tiende a experimentar sentimientos de soledad e inseguridad.

El objetivo principal de la inducción es brindar al trabajador una efectiva orientación general sobre las funciones que desempeñará, los fines o razón social de la empresa y organización y la estructura de ésta. La orientación debe perseguir estimular al nuevo empleado para que pueda integrarse sin obstáculos al grupo de trabajo de la organización. Exige, pues, la recepción favorable de los compañeros de labores que pueda lograrse una coordinación armónica de la fuerza de trabajo.

Es de hacer notar que la inducción por lo general es una actividad dirigida al nuevo personal que ingresa a la organización. No obstante, los nuevos trabajadores no son los únicos destinatarios de estos programas, también debe dársele a todo el personal que se encuentre en una situación total o parcialmente desconocida para ellos, como por ejemplo el personal que ha sido transferido a diferentes posiciones dentro de la organización y para quienes ascienden a otros puestos. La responsabilidad de llevar a cabo el proceso de inducción y orientación puede corresponder tanto al supervisor como al jefe de personal.

Todo programa de inducción debe comprender la siguiente información de manera general: Misión y visión, historia, actividad que desarrolla, posición que ocupa en el mercado, filosofía, objetivos y organigrama.

En cuanto al cargo específico que va a desempeñar el trabajador es preciso resaltar la siguiente información: Explicación de las actividades a su cargo y su relación con los objetivos de la empresa. Retribución (sueldo, categoría, nivel, rango, clasificación) posibilidades de progreso. Rendimiento exigible: Información sobre medidas a aplicar sobre rendimiento en el cargo. Información sobre las funciones que cumple la Unidad a la cual está adscrito. Seguridad, normas, reglamentos y funciones que debe cumplir para preservar su seguridad personal y la del resto del personal.

## **7.8. Aplicación de personal**

### 7.8.1. Diseño de cargos

Se denomina cargo al conjunto de actividades desempeñadas por una persona, el cual ocupa una posición formal dentro del organigrama de la empresa. El diseño de cargos es un proceso de organización del trabajo a través de las tareas necesarias para desempeñar un cargo específico. “Incluye la especificación del contenido de cada cargo, los métodos de trabajo y las relaciones con los demás cargos”.

### 7.8.2. Análisis y descripción de cargos

“El análisis de puestos proporciona información sobre sus características, cometidos y fines y por tanto suministrar datos que posibilitan la intervención en él y modificarlos”. La descripción de cargos es un proceso que consiste en enumerar las tareas o funciones que lo conforman y lo diferencian de los demás cargos de la empresa; es la enumeración detallada

de las funciones o tareas del cargo (qué hace el ocupante), la periodicidad de la ejecución (cuándo lo hace), los métodos aplicados para la ejecución de las funciones o tareas (cómo lo hace) y los objetivos del cargo (por qué lo hace).

### 7.8.3. Métodos de descripción y análisis de cargos

#### *7.8.3.1. Método de observación directa*

El análisis del cargo se efectúa observando al ocupante del cargo, de manera directa y dinámica, en pleno ejercicio de sus funciones, mientras se anotan los datos en una hoja de análisis de cargos.

#### *7.8.3.2. Método del cuestionario*

Para realizar el análisis, se solicita al personal que diligencie un cuestionario de análisis de cargo y registre todas las indicaciones posibles acerca del cargo, su contenido y sus características.

#### *7.8.3.3. Modelo de la entrevista*

Este método consiste en recolectar todos los elementos relacionados con el cargo mediante un acercamiento directo y verbal con el ocupante o con un jefe.

### 7.8.4. Evaluación de Desempeño

Es una técnica de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo, mediante la cual se pueden identificar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. Es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones (Chiavenato, 2002).

El propósito de evaluar el desempeño es la estimación cuantitativa, mediante la utilización de instrumentos, del grado de eficacia con que las personas llevan a cabo las actividades de los puestos que desempeñan. En definitiva, se trata de un proceso, que lleva implícitas tres fases:

- Descripción e identificación de las áreas de trabajo a evaluar.
- La medición y valoración del rendimiento.
- El desarrollo del potencial humano.

Según Chiavenato (2002), los objetivos principales de la evaluación de desempeño pueden resumirse en los siguientes tres:

- Permitir condiciones de medición del potencial humano para determinar su pleno empleo.
- Permitir el tratamiento de recursos humanos como una importante ventaja competitiva de la empresa, y cuya productividad puede desarrollarse de modo indefinido, dependiendo del sistema de administración.
- Dar oportunidades de crecimiento y condiciones de efectiva participación a todos los miembros de la organización, teniendo en cuenta, por una parte, los objetivos organizacionales y, por otra, los objetivos individuales.
- Proceso de implementación de un sistema de evaluación.

En el proceso de implantación de un sistema de evaluación de desempeño, existen cuatro fases. A continuación, se detalla cada una de ellas.



### *Fase del diseño*

En esta primera fase, se definen:

**Objetivos.** Los objetivos de progreso, se consiguen gracias a que a través del sistema de evaluación del desempeño se pueden identificar necesidades de mejora y facilitar información al evaluado sobre lo que se espera de él. Los objetivos de apoyo, se alcanzan ya que la evaluación se convierte en un mecanismo de motivación además de facilitar la comunicación entre evaluador y evaluado. Por último, objetivos de supervisión, ya que la información que este sistema proporciona recibe un uso activo en la planificación y gestión de los recursos humanos de la empresa (Chiavenato, 2002).

Los destinatarios e implicados en el sistema. Se define en primer lugar a quién se va a evaluar, puede ser a todo el personal o a una parte, y luego quién es el responsable de realizar las evaluaciones, ya sea desde el punto técnico y operativo.

**Enfoque, criterios, método y cuestionario.** Determinar el enfoque, los criterios, el método y el cuestionario a través de los cuales se va a realizar de la evaluación del desempeño, estos permitirán la consecución de los objetivos establecidos para el sistema de evaluación de desempeño.

### *Fase de implantación*

Con el objetivo de asegurar una correcta implementación del sistema, en esta fase se determinan aspectos tales como el plan de comunicación a los implicados y el diseño del programa de capacitación para facilitar la tarea de los evaluadores, constituyendo las bases para el éxito del programa de evaluación de desempeño.

### *Fase de la aplicación*

La clave de esta fase es la entrevista de evaluación. Para obtener el máximo provecho del sistema no deben descuidarse los aspectos logísticos del proceso, tales como el envío de cuestionarios, convocatorias, comunicación de fechas, etc.,

### *Fase de desarrollo*

El objetivo de esta fase es el mantenimiento y actualización del sistema para que se mantenga fiel a los objetivos definidos por la organización, como así también, la introducción de mejoras a través del aporte de los involucrados en el proceso. Esto se realiza a través de mecanismos de control o seguimiento oportunos aplicados por los responsables del sistema, permitiendo mantener su credibilidad y utilidad.

Finalmente, para el objetivo de este proyecto, se estableció en la evaluación de desempeño, varios comportamientos citados a continuación, con el fin de ser evaluados dentro de este apartado. A continuación se realizará una explicación detallada acerca de los comportamientos necesarios para la gestión por competencias.

#### 7.8.5. Métodos de evaluación de desempeño

Tal como plantean los autores Bohlander, Sherman y Snell (2004), a cerca de la importancia de la evaluación de desempeño ha conducido a la creación de varios métodos para juzgar la manera en la que el empleado lleva a cabo sus labores. La mayor parte de estas técnicas constituyen un esfuerzo por reducir los inconvenientes que se evidencian en otros enfoques. Estos métodos de evaluación de desempeño se clasifican de acuerdo a lo que miden: características, conductas o resultados. Los basados en características son los más usados, si bien no son los más objetivos. Los basados en conductas brindan a los empleados

información más orientada a la acción, por lo que son los mejores para el desarrollo de las personas. El enfoque con base en resultados es también muy popular, ya que se focaliza en los aportes mensurables que los empleados realizan a la organización.

Métodos basados en características. Parafraseando a los autores Bohlander, Sherman y Snell, este método consiste en medir hasta qué punto un empleado posee ciertas características, como confiabilidad, creatividad, iniciativa, liderazgo, que esa compañía considera importantes para el presente o el futuro. Son populares porque son sencillos o fáciles de administrar. Si el “listado” de características no está diseñado en relación con el puesto, el resultado estará alejado de la realidad y puede dar una opinión subjetiva.

Métodos basados en comportamientos. Como se mencionó anteriormente, uno de los inconvenientes potenciales de una evaluación del desempeño basada en características, es que éstas tienden a ser vagas y subjetivas. Los métodos basados en comportamientos se basan en la descripción de qué acciones deberían o no deberían exhibirse en el puesto. Su máxima utilidad consiste en proporcionar información para el desarrollo de los recursos humanos.

Métodos basados en resultados. Los métodos basados en resultados, evalúan los logros de los empleados, los resultados que obtienen en su trabajo. Su principal ventaja es que son más objetivos que otros métodos. La observación de resultados, como cifras de ventas o producción, supone menos subjetividad, por lo cual quizá esté menos abierto al sesgo o a la opinión subjetiva.

Métodos basados en competencias. Dentro de la propuesta descrita por Alles (2005), se establece un diccionario de comportamientos de gestión por competencias, donde se evidencia los comportamientos necesarios de acuerdo a las competencias para desempeñar

de forma exitosa una función o cargo que requiera la organización. Por ello, a continuación se describirán, algunas de las competencias las cuales fueron retomadas para la creación de la evaluación de funciones, permitiendo establecer los diferentes comportamientos en cada una de las competencias para el personal de Pegamaster Ltda.

Compromiso Organizacional. Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar e instrumentar decisiones comprometido por completo con el logro de objetivos comunes. Prevenir y superar obstáculos que interfieren con el logro de los objetivos de la empresa. Controlar la puesta en marcha de las acciones acordadas. Cumplir con sus compromisos, tanto personales como profesionales.

Calidad del trabajo. Implica tener amplios conocimientos de los temas del área que éste bajo su responsabilidad. Poseer la capacidad de comprender la esencia de los aspectos complejos. Demostrar capacidad para trabajar con las funciones de su nivel. Tener buena capacidad de discernimiento (juicio). Compartir con los demás el conocimiento profesional. Basarse en los hechos y en la razón (equilibrio). Demostrar constantemente interés por aprender.

Trabajo En Equipo. Implica la capacidad de colaborar y cooperar con los demás, de formar parte de un grupo y de trabajar juntos.

Aprendizaje continuo. Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de situaciones, utilizando todo su potencial.

Iniciativa. Hace referencia a la actitud permanente de adelantarse a los demás en su accionar. Es la predisposición a actuar de forma proactiva y no solo de pensar en lo que hay que hacer en el futuro.

Responsabilidad. Esta competencia está relacionada al compromiso con que las personas realizan las tareas encomendadas. Su preocupación por el cumplimiento de lo asignado está por encima de sus propios intereses, la tarea asignada está primero.

## **7.9. Compensación de Personal**

### 7.9.1. Remuneración

Es la recompensa cuantificable que un empleado recibe por su trabajo. Incluye tres componentes:

- Remuneración básica: está representada por el salario que es la contra prestación por el trabajo de una persona en la organización.
- Incentivos salariales: son programas diseñados para recompensar empleados de buen desempeño (bonos, participaciones por resultados, etc.)
- Remuneración indirecta y beneficios: se conceden a través de varios programas: vacaciones, seguros de vida, restaurante, etc.

### 7.9.2. Compensaciones financieras y no financieras

- Compensación financiera directa: representada en salario, bonos, premios, comisiones.
- Compensación financiera indirecta: salario derivado de cláusulas de la convención colectiva de trabajo, incluye vacaciones, primas, propinas adicionales y beneficios sociales ofrecidos por la organización.
- Las compensaciones no financieras son, por ejemplo, prestigio autoestima, reconocimiento, seguridad en el empleo, etc.

### 7.9.3. Escala salarial

La administración de salarios es el conjunto de normas y procedimientos utilizados para establecer o mantener estructuras de salarios equitativas en la organización. La estructura salarial es el conjunto de franjas salariales que relaciona los diferentes cargos de la empresa. Toda organización debe contar con una adecuada administración de salarios, ya que por medio de esta se logra un equilibrio entre el pago a los trabajadores y las actividades realizadas por ellos y para esto es necesario realizar una valoración de cargos. El objetivo de la evaluación de puestos es decidir el nivel de los sueldos y salarios que corresponde a cada uno.

## **7.10. Desarrollo de Personas**

### 7.10.1 Formación de fuerza laboral

La formación es un proceso que se lleva a cabo cuando existen cambios en los sistemas y los colaboradores tienen que aprender nuevas habilidades. Aunque la formación suele combinarse con el desarrollo son términos muy diferentes. La formación busca fomentar habilidades concretas en los colaboradores o corregir sus deficiencias en el rendimiento. El Desarrollo busca preparar al recurso humano para las futuras demandas laborales (Chiavenato, 2002).

### 7.10.2. Capacitación y desarrollo del personal

Según Siliceo (2004), la capacitación del personal consiste en una actividad planeada con base en las necesidades reales de la organización que permite orientar un cambio o mejoramiento en los conocimientos, habilidades y actitudes de los empleados.

Su objetivo es generar una función educativa en la empresa, con el fin de satisfacer las necesidades presentes y futuras con respecto a la preparación y habilidad de los trabajadores. Los propósitos de la capacitación son: Crear, difundir, reforzar, mantener y actualizar la cultura y valores de la organización. El éxito de estas tareas dependerá del grado de concientización y sensibilización que se realice del código de valores corporativos (Siliceo, 2004).

Clarificar, apoyar y consolidar los cambios organizacionales. Los cambios de actitud en sentido evolutivo, permiten ser requisito indispensable para asegurar cambios en las organizaciones debido a las mudanzas que se establecen frecuentemente en el entorno.

Elevar la calidad del desempeño. Poder identificar de forma oportuna la insuficiencia en los estándares de desempeño individual por deficiencia de conocimientos o habilidades, permite establecer una de las mayores prioridades de la capacitación técnica.

Resolver problemas. El adiestramiento y la capacitación constituyen un proceso de apoyo con el fin de lograr metas trascendentes ante las dificultades financieras, administrativas, tecnológicas y humanas.

Finalmente, actualizar conocimientos y habilidades. Dentro de esta premisa, es de gran importancia que la organización esta alerta de las nuevas tecnologías, los métodos para hacer que el trabajo presente un mejoramiento continuo y sea más efectiva (Siliceo, 2004).

### *Detección de las necesidades de capacitación*

Es la primera etapa de la capacitación y se refiere al diagnóstico preliminar que se precisa hacer. La detección de las necesidades de capacitación se puede efectuar considerando tres niveles de análisis:

Nivel de análisis de toda la organización: determina la importancia que se dará a la capacitación”. En este sentido, el análisis organizacional debe verificar todos los factores (como planes, fuerza de trabajo, e fi ciencia organizacional, clima organizacional) que pueden evaluar los costos involucrados y los beneficios esperados de la capacitación en comparación con otras estrategias capaces de alcanzar los objetivos de la organización, para así poder determinar la política global relativa a la capacitación.

Nivel de análisis de los recursos humanos: El análisis de los recursos humanos procura constatar si éstos son suficientes, en términos cuantitativos y cualitativos, para cubrir las actividades presentes y futuras de la organización. Se trata de un análisis de la fuerza de trabajo; es decir, el funcionamiento de la organización presupone que los empleados cuentan con las habilidades, los conocimientos y las actitudes que desea la organización (Chiavenato, 2002).

Nivel de análisis de las operaciones y tareas: Es el nivel de enfoque más restringido para realizar la detección de las necesidades de capacitación; es decir, el análisis se efectúa a nivel de puesto y se sustenta en los requisitos que éste exige a su ocupante. Más allá de la organización y de las personas, la capacitación también debe considerar los puestos para los cuales las personas deben ser capacitadas. El análisis de puestos y la especificación de



puestos sirven para determinar los tipos de habilidades, conocimientos, actitudes y conductas, así como las características de personalidad, que se requieren para desempeñar los puestos.

### 7.10.3. Medios para hacer una detección de las necesidades de capacitación

Según Chiavenato, (2002), la detección de las necesidades de capacitación es una forma de diagnóstico que requiere sustentarse en información relevante. Gran parte de esta información se debe agrupar sistemáticamente, mientras que otra parte está disponible a manos de los administradores de línea. La determinación de las necesidades de capacitación es una responsabilidad de línea y una función de staff; es decir, el administrador de línea es el responsable de la percepción de los problemas que provoca la falta de capacitación. Es el responsable de las decisiones relativas a la capacitación, utilice o no los servicios de asesoría que prestan los especialistas en capacitación. Los medios principales empleados para hacer la detección de las necesidades de capacitación son:

Evaluación del desempeño: ésta permite identificar a aquellos empleados que realizan sus tareas por debajo de un nivel satisfactorio, así como averiguar cuáles son las áreas de la empresa que requieren de la atención inmediata de los responsables de la capacitación.

Observación: constatar dónde hay evidencia de un trabajo ineficiente, como equipos rotos, atraso en relación con el cronograma, desperdicio de materia prima, elevado número de problemas disciplinarios, alto índice de ausentismo, rotación de personal elevada, etcétera.

Cuestionarios: investigaciones por medio de cuestionarios y listas de control que contengan la evidencia de las necesidades de capacitación.

Solicitud de supervisores y gerentes: cuando las necesidades de capacitación corresponden a un nivel más alto, los propios gerentes y supervisores suelen solicitar, a lo cual son propensos, capacitación para su personal.

Entrevistas con supervisores y gerentes: los contactos directos con supervisores y gerentes, con respecto a problemas que se pueden resolver por medio de la capacitación, surgen por medio de entrevistas con los responsables de las diversas áreas.

Reuniones interdepartamentales: discusiones entre los responsables de los distintos departamentos acerca de asuntos que conciernen a los objetivos de la organización, problemas de operaciones, planes para determinados objetivos y otros asuntos administrativos.

Examen de empleados: entre otros se encuentran los resultados de los exámenes de selección de empleados que desempeñan determinadas funciones o tareas.

Reorganización del trabajo: siempre que las rutinas de trabajo sufran una modificación total o parcial será necesario brindar a los empleados una capacitación previa sobre los nuevos métodos y procesos de trabajo.

Entrevista de salida: cuando el empleado abandona la empresa es el momento más adecuado para conocer su opinión sincera sobre la organización y las razones que motivaron su salida. Es posible que varias de las deficiencias de la organización, que se podrían corregir, salten a la vista.

Análisis de puestos y especificación de puestos: proporciona un panorama de las tareas y habilidades que debe poseer el ocupante.

Informes periódicos de la empresa o de producción, que muestren las posibles deficiencias que podrían merecer capacitación

### *Programa de capacitación*

Una vez efectuado el diagnóstico de la capacitación, se sigue con la terapéutica, es decir, la elección y la prescripción de los medios de tratamiento para sanar las necesidades señaladas o percibidas. En otras palabras, una vez efectuada la detección y determinadas las necesidades de capacitación, se pasa a preparar su programa.

### *Planeación de la capacitación*

El programa de capacitación requiere de un plan que incluya los puntos siguientes: en primer lugar, atender una necesidad específica para cada ocasión. En segundo lugar, se realiza la definición del objetivo de la capacitación. Posteriormente se realiza la división del trabajo que se desarrollará en módulos, cursos o programas. También se realiza una determinación del contenido de la capacitación, selección de los métodos de capacitación y la tecnología disponible, definición de los recursos necesarios para implementar la capacitación, como tipo de capacitador o instructor, recursos audiovisuales, máquinas, equipos o herramientas necesarias, materiales, manuales, entre otros. Finalmente se realiza la definición de la población meta, es decir, las personas que serán capacitadas (Chiavenato, 2002).

### *Implementación de la capacitación*

Es la tercera etapa del proceso de capacitación. Una vez diagnosticadas las necesidades y elaborado el programa de capacitación, el siguiente paso es su implementación. La implementación o realización de la capacitación presupone el binomio formado por el

instructor y el aprendiz. Los aprendices son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa que necesitan aprender o mejorar sus conocimientos sobre alguna actividad o trabajo. Los instructores son las personas situadas en un nivel jerárquico cualquiera de la empresa, que cuentan con experiencia o están especializadas en determinada actividad o trabajo y que transmiten sus conocimientos a los aprendices. Así, los aprendices pueden ser novatos, auxiliares, jefes o gerentes y, por otra parte, los instructores también pueden ser auxiliares, jefes o gerentes o, incluso, el personal del área de capacitación o consultores/especialistas contratados (Chiavenato, 2002).

### **7.11. Mantenimiento de Personas**

Una organización viable es aquella que no solo capta y aprovecha adecuadamente sus recursos humanos, sino que además los mantiene satisfechos a largo plazo. El mantenimiento de las condiciones laborales de las personas exige compromisos en diferentes aspectos como son: la disciplina, los sindicatos, los programas de higiene, seguridad industrial y seguridad ocupacional. Dentro de los que ubicaremos en este trabajo la higiene laboral y la salud ocupacional ya que son los dos aspectos que se manejarán en esta propuesta (Chiavenato, 2002).

### **7.12. Sistema integrado de gestión**

La implementación de un Sistema de Gestión Integrado permite desarrollar bajo una misma estructura los requisitos de diferentes normas que permiten decrementar y minimizar los diferentes tipos de riesgos dentro de la organización; riesgos relacionados con la calidad del producto a través de la ISO 9001:2008, riesgos asociados a los trabajadores a través de la Norma OHSAS 18001 y riesgos para la sociedad gestionando el medio ambiente y cumpliendo la Norma ISO 14001:2007.

Dentro de los procedimientos establecidos de la norma ISO 9001:2008, se encuentran ocho principios básicos para su implementación dentro de la empresa, los cuales se describirán a continuación:

**Enfoque al cliente.** Dentro de este principio las empresas deben conocer los requisitos del cliente y debe buscar la manera de cumplirlos y satisfacerlos, no solo debe basarse en las necesidades actuales sino en las futuras ya que estas a medida que pasa el tiempo cambian.

**Liderazgo:** Dentro de este principio invita a la organización a trabajar como un equipo de trabajo enfocado en el cumplimiento de unos objetivos, donde la dirección de la compañía se involucre de forma comprometida.

**Participación del personal:** Es lograr que todo el personal participe con el fin de que las habilidades de cada persona sean fortalezas para la organización.

**Enfoque basado en procesos:** Este principio es muy importante ya que una organización a pesar de sus múltiples tareas de tener la claridad de cómo estas se relacionan entre sí, para que el resultado de todos los elementos de entrada sea el que se espera.

**Enfoque de sistemas para la gestión:** Al tener los procesos interrelacionados, la organización los enfoca en sus objetivos, logrando trabajar eficaz y eficientemente.

**Mejoramiento Continuo:** Este debe ser unos los principales objetivos de la organización, ya que determina cómo se comportará la organización.

**Toma de decisiones basada en hechos:** Se analiza la información y se procede a tomar acciones.

Relaciones mutuo beneficio con los proveedores: Cuando las dos partes se benefician en una relación, se aumenta el valor de cada uno (ISO 9001, 2008).

Es importante la aplicación de estos principios, por que se generan beneficios importantes tales como mayor capacidad de respuesta y flexibilidad antes de las oportunidades cambiantes del mercado, orientación hacia la mejora continua que permite identificar nuevas oportunidades dentro de un mercado tan competido y lograr satisfacer a los clientes a través de una implementación correcta de procesos.

#### 7.12.1. Sistema de gestión ambiental (ISO 14001)

Esta norma contiene requisitos generales basados en el proceso cíclico y dinámico que consiste en “Planificar, implementar, verificar y revisar”<sup>8</sup>. Como resultado del mismo, se pretende lograr una mejora continua en el desarrollo del sistema, y por ende en el desempeño ambiental de la organización. El nivel de detalle y el grado de complejidad de un sistema de gestión ambiental, la extensión de la documentación y los recursos que se destinen se generan de acuerdo a cada organización y la importancia que se le quiera dar.

Según el proceso propuesto por la norma ISO 14001, existen cinco elementos para el desarrollo de un SGA.

Política Ambiental. Al igual que las demás normas la política ambiental es el principal direccionamiento de toda la organización ya que informa el compromiso que ahí desde la dirección lo cual motivara a la compañía a una implementación eficaz, debe ser clara y concisa de tal manera que todos los integrantes de la compañía puedan atenderla de la manera correcta.

Planeación -Planificación (Procedimientos, objetivos y metas, programas). Definida la política medioambiental la organización debe planificar su actividad. Primero, estableciendo, documentando y manteniendo al día un procedimiento que identifique las actividades, productos o servicios con incidencia significativa en el medio ambiente.

Implementación y operación: Implantación y funcionamiento. Una vez fijados los objetivos y metas, deben someterse a un proceso de implantación. Se deberán establecer fechas, responsables de la totalidad del programa medioambiental, desde las actividades de diseño, hasta la compra de materiales, almacenamiento, disposición, producción y servicio posventa.

Verificación y acción correctiva: Es evidente que el primer requisito es que la organización establezca y mantenga al día un procedimiento para controlar, medir, y registrar sus operaciones. Se deben establecer los responsables en el caso de no conformidades (derrame, vertidos accidentales, etc.). Si hay necesidad de acciones correctivas o preventivas que impliquen modificaciones en los procesos o acciones de formación complementaria, dichas modificaciones y acciones deben quedar registradas.

Revisión por la Dirección. La Dirección de la empresa deberá revisar periódicamente que su sistema Medioambiental cumple los objetivos marcados de Política Medioambiental. Esta revisión deberá estar documentada y se deberán plantear, en su caso, las modificaciones en Política Medioambiental y en los objetivos medioambientales (ISO 14001: 2004).

#### 7.12.2. Sistemas de gestión de salud y seguridad en el trabajo

Este sistema se refiere a una serie de especificaciones sobre la salud y seguridad en el trabajo, materializadas por BSI (British Standards Institution) en la OHSAS 18001 y

OHSAS 18002.10 La OHSAS 18001 está dirigida a organizaciones comprometidas con la seguridad de su personal y lugar de trabajo. Está también pensada para organizaciones que ya tienen implementadas una SGSSL, pero desean explorar nuevas áreas para una potencial mejora. La norma entrega los requisitos para un sistema de gestión de Seguridad y Salud Ocupacional (S & SO), de forma de habilitar a una organización para controlar sus riesgos de S & SO y mejorar su desempeño. No establece criterios específicos de desempeño S & SO, ni da las especificaciones detalladas para el diseño de un sistema de gestión.

Dentro del objeto y campo de aplicación de la Norma OHSAS, la norma de seguridad y salud ocupacional es aplicable a cualquier organización que desee:

Establecer un sistema de gestión en seguridad y salud ocupacional (S & SO) con objeto de eliminar o minimizar los riesgos para los empleados y otras partes interesadas.

Implementar, mantener y mejorar continuamente un sistema de gestión en S & SO. c. Asegurar por si misma su conformidad con la política establecida en S& SO.

Demostrar tal conformidad a otros. e. Buscar certificación/registro de su SG S & SO por parte de una Organización externa.

Hacer una autodeterminación y declaración de conformidad con esta norma. Todos los requisitos de esta norma están diseñados para ser incorporados a cualquier sistema de gestión en S & SO. El alcance de la aplicación dependerá de factores tales como la política de seguridad y salud ocupacional de la organización, la naturaleza de las actividades, los riesgos y la complejidad de sus operaciones (Instituto Colombiano De Normas Técnicas, 2007).



### **7.13. Clima organizacional**

El Clima Organizacional según la definición de Méndez (2006), es el resultado de la forma como las personas establece procesos de interacción social y donde dichos procesos están influenciados por un sistema de valores, actitudes y creencias, así como también de su ambiente interno. El clima organizacional ocupa un lugar destacado en la gestión de las personas y en los últimos años ha tomado un rol protagónico como objeto de estudio en organizaciones de diferentes sectores y tamaños que buscan identificarlo y utilizan para su medición las técnicas, el análisis y la interpretación de metodologías particulares que realizan consultores del área de gestión humana o desarrollo organizacional de la empresa

La medición del clima organizacional a través de instrumentos, se orienta hacia la identificación y el análisis de aspectos internos de carácter formal e informal que afectan el comportamiento de los empleados, a partir de las percepciones y actitudes que tienen sobre el clima de la organización y que influyen en su motivación laboral. En este orden de ideas, el objetivo de la medición es hacer un diagnóstico sobre la percepción y la actitud de los empleados frente al clima organizacional específicamente en las dimensiones que elija el investigador; de tal modo, que se puedan identificar aspectos de carácter formal e informal que describen la empresa y que producen actitudes y percepciones en los empleados, que a su vez inciden en los niveles de motivación y eficiencia. Con estos resultados, el propósito es recomendar acciones específicas que permitan modificar sus conductas para crear un clima organizacional que logre mayores niveles de eficiencia y cumplimiento de metas por la acción del recurso humano.

### 7.13.1. Cuestionario de Medición de Clima Organizacional de la Prueba – TECLA

El cuestionario de Medición de Clima Organizacional Prueba – TECLA, corresponde al test de Clima Laboral aplicado en el ámbito colombiano y en otros países; surgió de la traducción realizada a partir de la prueba propuesta por Litwin y Stringer en 1968 en la Universidad de Harvard. Esta traducción fue realizada por el grupo de profesionales de la empresa ediciones TEA en España, quienes realizaron estudios para determinar los baremos para la población española. Posteriormente, fue introducido en Latinoamérica y se popularizó en su aplicación para identificar las situaciones del Clima Organizacional que puede identificarse como de riesgo.

El cuestionario TECLA, está compuesto por noventa ítems, cada uno con dos opciones de respuesta: falso o verdadero, que califica los factores de: Estándares de Excelencia, Claridad Organizacional, Flexibilidad, Espíritu de Equipo, Reconocimiento, Subsistencia, Seguridad y Responsabilidad. A continuación, se explicarán de forma más detallada cada uno de los factores:

Estándares de Excelencia, esta dimensión hace alusión al rendimiento sobresaliente tanto en desempeño tanto en los resultados, al establecimiento de los objetivos redactados, pero alcanzables, al esmero por hacer cosas lo mejor posible, y al interés por las actualizaciones permanentes y uso de la última tecnología.

Claridad Organizacional, se refiere a saber lo que la dirección de la organización espera de cada persona, a conocer la visión, misión y valores organizacionales de manera explícita, a conocer los objetivos prioritarios de la empresa y de cada dependencia y a conocer las estrategias, roles y responsabilidades y metas individuales y organizacionales.

Flexibilidad, hace referencia al cómo se hacen las cosas en la organización, a la libertad otorgada para escoger procedimientos de trabajo, al manejo de la autoridad frente al subalterno, a la aceptación de ideas creativas de los funcionarios, y a la informalidad en trámites protocolos.

Espíritu de grupo, se refiere a trabajar en un objetivo común, al espíritu de ayuda, apoyo y cooperación por parte de los miembros del grupo, a lo agradable que resulta el ambiente de trabajo tanto entre pares, como entre jefes y subordinados, a las relaciones sociales amistosas. (Satisfacción de necesidades sociales, no necesariamente asociada a la realización de la tarea), al sentimiento general de camaradería que prevalece en la atmósfera del grupo de trabajo y al manejo de autoridad.

Reconocimiento, que se refiere a la población de la existencia de estímulos al buen desempeño, a la compensación extra que se otorga a un funcionario por realizar sus labores de manera excelente, al uso del reconocimiento positivo, a la consistencia entre el desempeño positivo y la compensación, y a la utilización de los premios como elementos motivadores.

Subsistencia, se refiere a los salarios y prestaciones sociales ofrecidos por la organización, a la equidad salarial a la competitividad en la remuneración.

Seguridad, se refiere a la estabilidad laboral, a las posibilidades de crecimiento personal y profesional, y a la protección física (técnicas y procedimientos encaminados a eliminar o disminuir el riesgo de que se produzcan los accidentes de trabajo).

Finalmente, la responsabilidad se refiere a la autonomía y a la toma de decisiones relacionadas a su trabajo, a la potenciación o empoderamiento del propio trabajo, a la capacidad y a la posibilidad de cada uno ser su propio jefe.

El Clima Organizacional de acuerdo con el cuestionario TECLA, se operacionaliza en ocho dimensiones fundamentales, denominadas en orden de presentación: Estándares de Excelencia, Claridad Organizacional, Espíritu de Grupo, Flexibilidad, Reconocimiento, Subsistencia, Seguridad y Responsabilidad.

#### Factores de medición

Factor N°1: Conformidad: Grado en el que las personas sienten que existen limitaciones impuestas extremadamente sobre el grupo de trabajo, exceso de normas, políticas, reglas o practicas hacia las cuales hay que adaptarse y conformarse con las mismas en lugar de realizar el trabajo como mejor le parezca.

Factor N° 2: Recompensa: Grado en el que los miembros sienten que son recompensados y reconocidos por el buen trabajo en lugar de ser criticados, ignorados o castigados cuando algo sale mal. Es decir, el grado de recompensa y/o sanción que recibe el trabajador, según realice bien o mal el trabajo asignado.

Factor N° 3: Claridad Organizacional: Grado con el que los miembros del grupo experimentan la sensación de que las cosas estas bien organizadas y los objetivos claramente definidos en lugar de ser confusos y desordenados. Es decir, evalúa la forma en que se percibe la programación de las funciones y tareas de un puesto de trabajo y de qué manera puede

cumplir con las metas establecidas dentro del tiempo previsto, también la correcta y oportuna dotación de elementos y equipos para el desempeño en el puesto de trabajo.

Factor N° 4: Espíritu de Grupo: Grado en el que el trabajador se siente miembro importante de un grupo de trabajo, donde existe colaboración, confianza y apoyo mutuo, una actitud favorable a la solución de conflictos y una adecuada disposición para afrontar con éxito los cambios que se presentan en la selección, departamento de dependencia. Nota: este Factor no se tuvo en cuenta a la hora de aplicar las encuestas, ni en la Medición de Clima Organizacional.

Factor N° 5: Calor y Apoyo: Sentimiento experimentado por los miembros de la organización respecto a la amistad como norma apreciada por el grupo queda confianza y sensación de apoyo, el ceñimiento de que las buenas relaciones prevalecen entorno al trabajo.

Factor N° 6: Responsabilidad: Grado con que los miembros de la organización reciben responsabilidad personal para lograr ser parte de los objetivos organizacionales que les corresponden, experimentando que pueden tomar decisiones acerca de cómo pueden realizar su trabajo sin necesidad de estar consultando permanentemente cada paso con sus superiores.

Factor N° 7: Normas o Estándares de Excelencia: Grado en que la organización hace énfasis en la calidad del rendimiento y en la producción sobresaliente, incluyendo el grado con que los individuos experimentan los objetivos fijados por la organización y metas retadoras por ellos y comunica el comportamiento con éstas. La organización fija objetivos y metas retadores para ellos y comunica el compromiso a todos los miembros.

Factor: N° 8: Seguridad: Grado en que los miembros experimentan estabilidad en el trabajo. Está relacionado con la protección y bienestar tanto físico como psicológico, la preocupación y cuidado por los aspectos tanto de tipo preventivo como correctivo, en materia de seguridad y salud ocupacional, así como el tipo y calidad asistencial que se brinda por parte de la empresa.

Factor N° 9: Salario: Grado en que los miembros de la organización experimentan que el salario es satisfactorio para cumplir sus necesidades básicas en relación con su grupo de referencia (amigos y familiares) la posibilidad o no de alcanzar una mayor remuneración dada las oportunidades del mercado de trabajo. La percepción que se tiene con respecto a las políticas salariales y prestaciones de la empresa. El sentimiento o percepción de que el salario devengado sea justo y guarda relación con los esfuerzos, con los reconocimientos requeridos para su desempeño, con lo que se conoce en el mercado ocupacional.

Factor N° 10: Control: Grado de control en el medio laboral. Este factor pretende medir control emocional y autocontrol en medio de situaciones que afecten el Clima Organizacional.

## 8. MARCO LEGAL

Dentro de la legislación colombiana se toma como guía y herramienta principalmente el código sustantivo del trabajo, vigente desde 1950 y sus correspondientes decretos de actualización y reglamentación. A continuación, se nombrarán las leyes y decretos con las que se debe regir el departamento de talento humano en la empresa Pegamaster Ltda.:

- Ley 1010 de 2006, sobre acoso laboral.
- Ley 100 de 1993, Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.
- Ley 905 del 2004, por medio de la cual se modifica la ley 590 del 2000, sobre promoción del desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana.
- Ley 789 del 2002, contrato de aprendizaje.
- Ley 1429 del 2010, formalización y generación de empleo.
- Decreto 614 del 1984, se determina las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país.
- Decreto 1295 de 1994, por el cual se reglamenta la afiliación y las cotizaciones al Sistema General de Riesgos Profesionales.
- Decreto 1443 de 2014 que habla del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- Decreto 1072 de 2015 como decreto único reglamentario de trabajo.

## **9. MARCO METODOLÓGICO**

### **9.1.Método**

#### 9.1.1. Diseño

El diseño utilizado en el presente estudio es de tipo descriptivo. De acuerdo con Martínez, castellano y Chacón (2014), este diseño pretende describir una población y proporcionar información sobre las características físicas, sociales, económicas o conductuales de algún grupo o población de personas.

#### 9.1.2. Muestra

La muestra está conformada por la totalidad de la población objeto, constituida de la siguiente manera: treinta y nueve (39) empleados. Once (11) administrativos, diecisiete (17) operarios de producción, un (1) aprendiz del Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA) y diez (10) contratistas.

### **9.2.Estrategias metodológicas**

#### 9.2.1. Instrumentos

La encuesta es una técnica de recopilación de información realizada sobre una muestra de personas que se lleva a cabo en el contexto de su vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de obtener mediciones cuantitativas (García, 1993). Este instrumento se utilizó con el fin de realizar el diagnóstico selectivo de la empresa Pegamaster Ltda. (Revisar formato de encuesta de condiciones y necesidades ver anexo 1).

#### 9.2.2. Procedimiento

El estudio contó con diferentes fases de ejecución las cuales se especificarán de la siguiente manera:



*Fase I:* Se realizó la aplicación de los instrumentos: Encuesta de condiciones y necesidades de la empresa, con el fin de determinar el punto de partida del proyecto e identificar parámetros para la construcción de la propuesta. Lo que permitió dar cumplimiento a este objetivo número (Ver anexo 12.1).

*Fase II:* Se da inicio a la construcción del manual de procedimientos de talento humano, bienestar laboral y salud ocupacional. Para dar cumplimiento a este objetivo.

*Fase III:* Se realizó la Implementación de los diferentes instrumentos (manual de procedimientos, bienestar laboral y salud ocupacional) dentro de la empresa Pegamaster Ltda. Para dar cumplimiento a este objetivo (Ver anexo 12.2, 12.3 y 12.4).

A continuación, se abarcará el desarrollo de cada uno de los objetivos planteados, comenzando con los antecedentes, los cuales permitieron el desarrollo de la primera fase del procedimiento por medio del diagnóstico del departamento de talento humano y los resultados de la encuesta por gráfica de la empresa Pegamaster Ltda. Posteriormente se describirán los anexos los cuales permiten evidenciar el desarrollo de los objetivos dos (2) y tres (3), donde se diseña el manual de procedimientos, Programa de bienestar e incentivos laborales, manual de perfiles del cargo, funciones, responsabilidades y competencias; finalmente el manual de SG-SST, con sus respectivos formatos.

## **10. ANTECEDENTES**

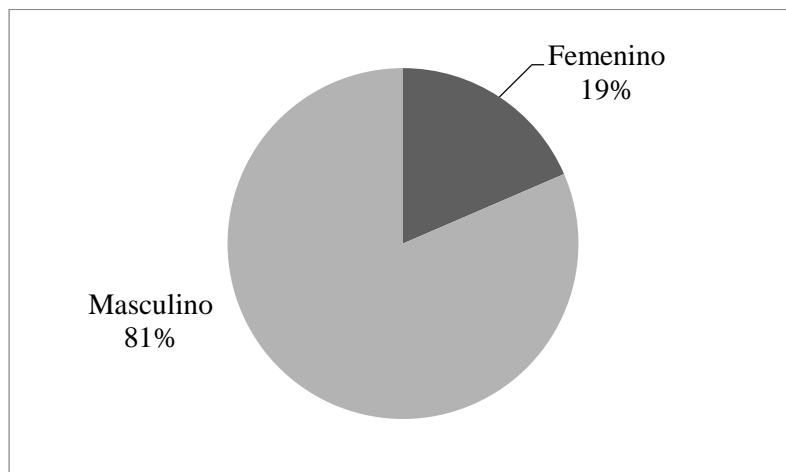
Dentro de este apartado se describirán los antecedentes realizados en los procesos establecidos en el departamento de talento humano de la empresa Pegamaster Ltda.; Los cuales permiten el desarrollo del primer objetivo del proyecto, realizándose el diagnóstico del departamento de talento humano, permitiendo identificar su situación actual, presentando aspectos de gran importancia como lo son el proceso de reclutamiento, capacitación, desarrollo, bienestar laboral y seguridad y salud en el trabajo.

### **10.1. Antecedentes preliminares**

Con el fin de realizar los antecedentes que establezca las necesidades reales de los procedimientos relacionados con el talento humano, se elaboró una encuesta de condiciones y necesidades (Ver anexo 1) dentro de los empleados que permitiera medir los procesos del área. Esta guía diagnóstica consta de 15 ítems con respuesta dicotómica y opción múltiple, las cuales fueron entregadas a todos los trabajadores de la organización. El objetivo de este instrumento era describir cómo se desarrollan los procedimientos dentro del área de talento humano, el conocimiento y el entrenamiento de los empleados.

A continuación, se presentan los resultados de cada una de las preguntas que se les realizó a los trabajadores:

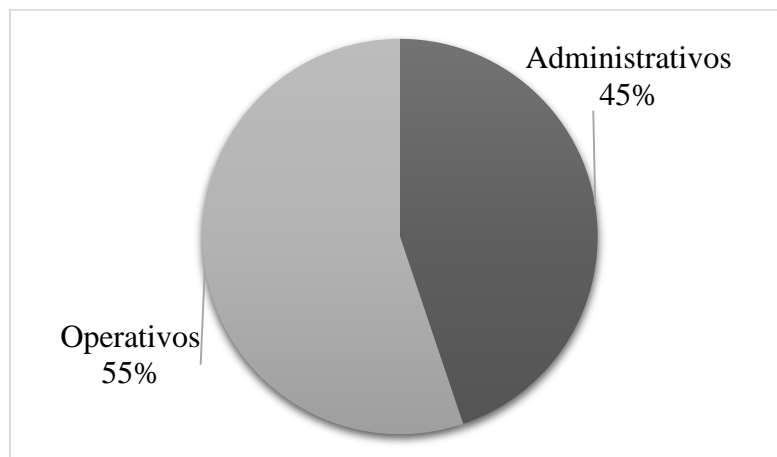
## 1. Género.



*Gráfica 1 Género*

El 81% de los trabajadores encuestados son de género masculino y el 19% restante corresponde a mujeres, las cuales se encuentran vinculadas solo en la parte administrativa.

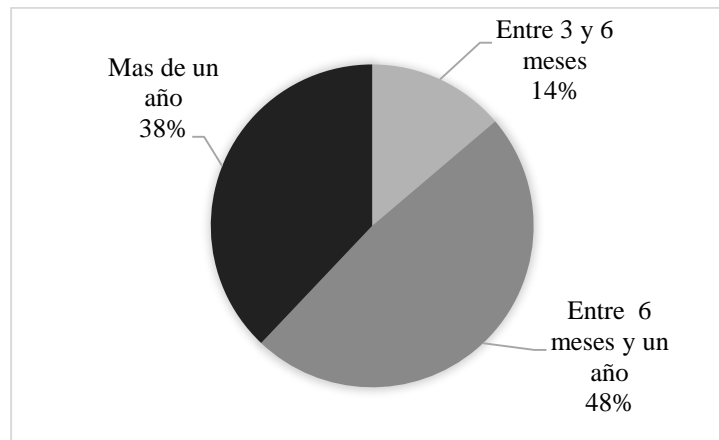
## 2. Cargo actual.



*Gráfica 2 Cargo actual*

El 55% de los trabajadores encuestados, tiene actualmente el cargo operativo, vinculados al área de producción. Por otra parte, el 45% restante está representado por los trabajadores vinculados a las áreas administrativas.

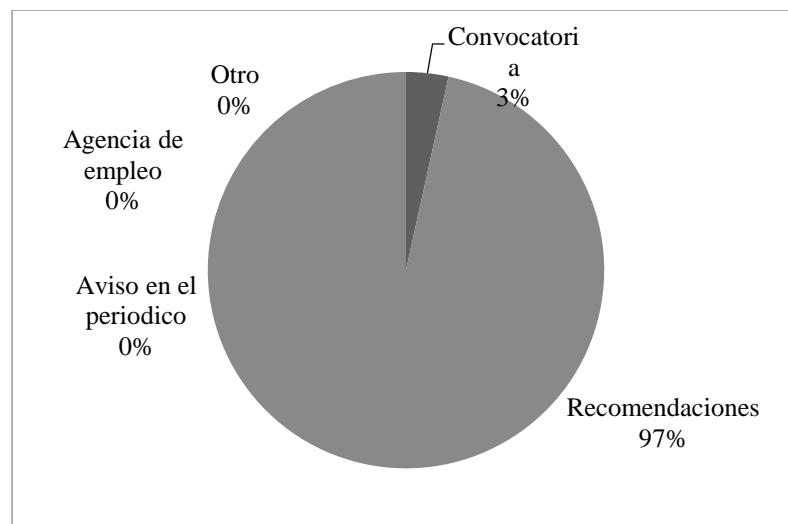
### 3. ¿Tiempo que lleva trabajando en la empresa?



*Gráfica 3 Tiempo laborando en la organización*

La mayor proporción de los trabajadores se encuentra ubicada dentro de los seis (6) meses al año, básicamente se trata de personal operativo con contratación a término fijo inferior a un año, representando el 48% de la población encuestada. Por otra parte, el 28% de los trabajadores se encuentra laborando en la organización hace más de un año. Finalmente, entre los tres (3) y seis (6) meses se encuentra el 14% de los empleados.

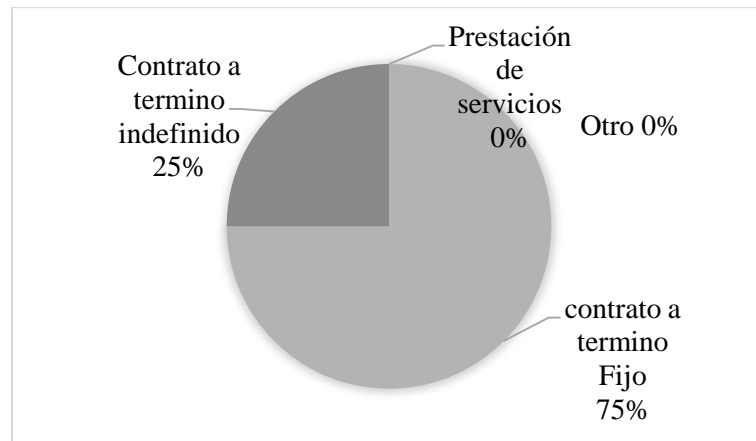
### 4. ¿Cómo llego a trabajar a esta empresa?



*Gráfica 4 Medios de reclutamiento*

El 97% de los trabajadores ingreso a la empresa por medio de una recomendación de otro trabajador ya vinculado. Por otra parte, el 3% de los trabadores se vincularon por medio de una convocatoria.

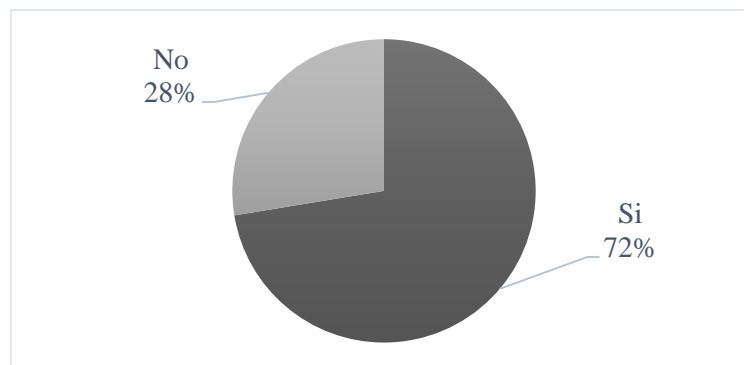
5. ¿Qué tipo de contrato tiene actualmente?



*Gráfica 5 Tipo de contrato*

El 75% de los trabajadores se encuentra vinculado por medio de contrato a término fijo, en su mayoría personal del área de producción. Por otra parte, el 25% se encuentra con contrato a término indefinido.

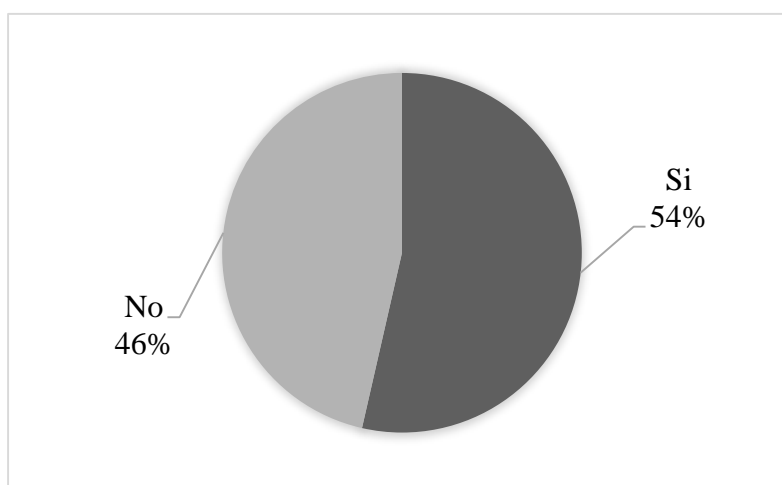
6. ¿La empresa le solicito o aplico exámenes médicos laborales de ingreso?



*Gráfica 6 Solicitud de exámenes médicos ocupacionales*

Al 72% de los trabajadores se les realizó el examen médico el cual certifica su estado de salud al momento del ingreso a la empresa, correspondientes a los últimos ingresos de personal operativo. Por otra parte, el 28% de los trabajadores que no cuentan con un examen de ingreso, corresponden al personal más antiguo de la empresa y se encuentran en su mayoría en las áreas administrativas.

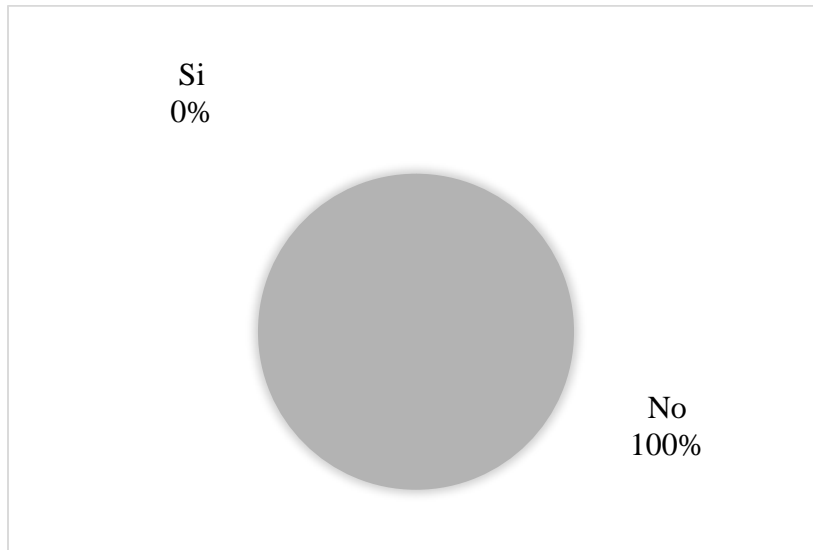
7. ¿Recibió algún tipo de inducción o capacitación para el desempeño en su puesto de trabajo?



*Gráfica 7 Inducción y/o capacitación*

El 54% de los trabajadores encuestados aseguro haber recibido instrucciones de forma verbal, sobre el desarrollo de las actividades que le correspondían en su puesto de trabajo, la mayoría de ellos del área de producción; Por otra parte, el 46% restante refiere que las tareas las desarrollaron de forma autónoma y con la adquisición de experiencia.

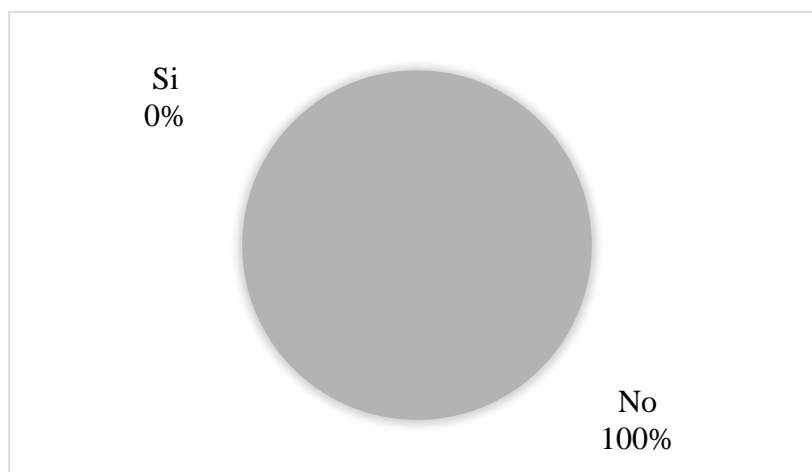
8. ¿Recibió algún tipo de documento donde le especificaran sus funciones?



*Gráfica 8 Funciones del cargo*

El 100% de los encuestados asegura que no recibió ningún documento donde le especificaran las funciones.

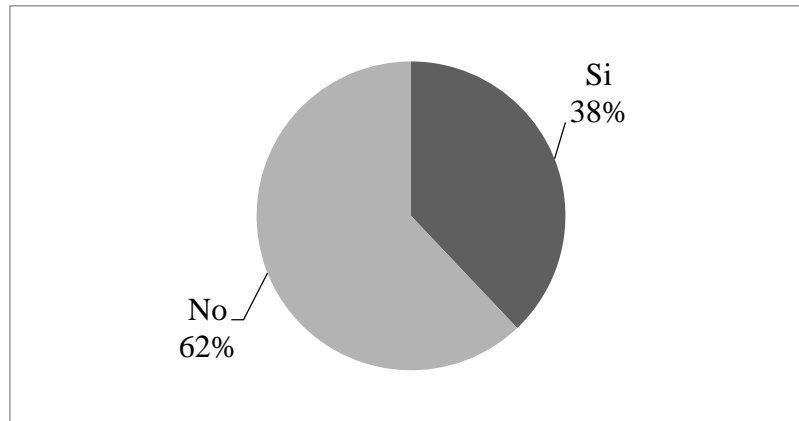
9. ¿Se le realiza evaluación de desempeño actualmente?



*Gráfica 9 Evaluación de desempeño*

El 100% de los encuestados afirma que no se realizan evaluaciones de desempeño en la actualidad.

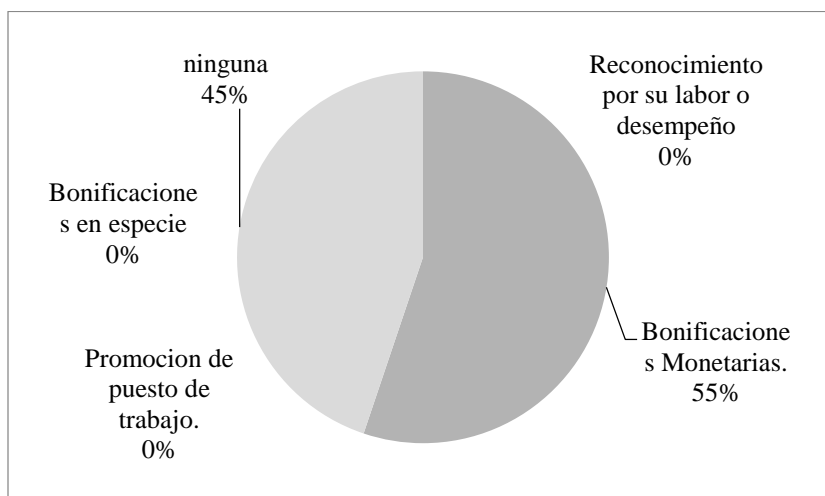
10. ¿Considera que realizar la evaluación de desempeño es importante?



*Gráfica 10 Importancia de la evaluación de desempeño*

Se evidencia que el 62% de los trabajadores encuestados, no consideran importante la aplicación de la evaluación de desempeño. Por otra parte, el 38% de los empleados de la organización, consideran de gran importancia la evaluación de desempeño.

11. Seleccione que tipos de beneficios o incentivos ha recibido durante su permanencia en la empresa.

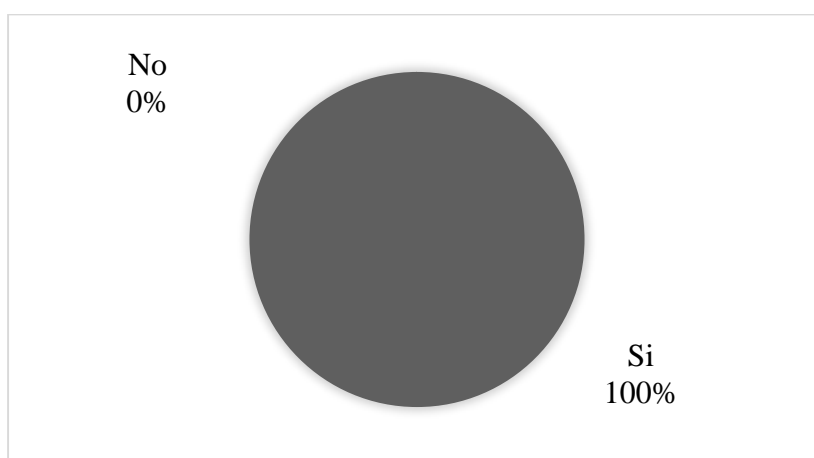


*Gráfica 11 Beneficios o incentivos laborales*



El 55% de los encuestados, que corresponde a la parte operativa de la empresa, afirman haber recibido bonificaciones monetarias, dependiendo el nivel de producción que deben alcanzar en sus jornadas de trabajo. El 45% restante, consideran que no han recibido ningún tipo de bonificación.

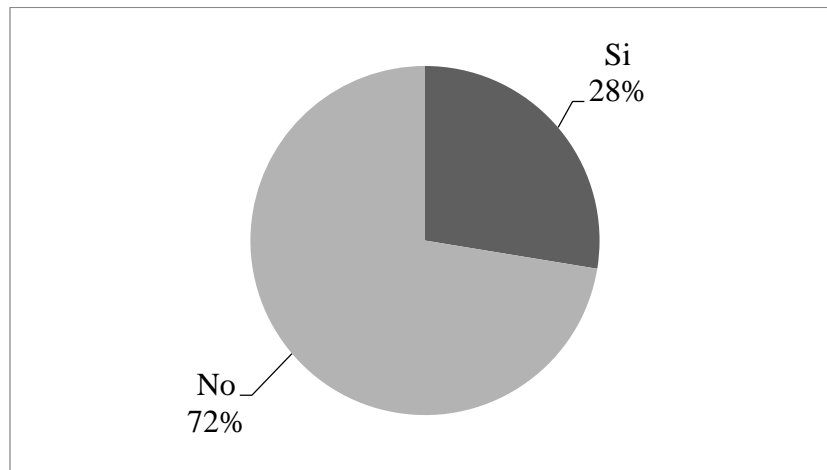
12. ¿La empresa le cumple con las obligaciones legales para las diferentes afiliaciones que le corresponde?



*Gráfica 12 Obligaciones legales de la organización*

El 100% de los encuestados respondió que la empresa cumple con las obligaciones legales para las diferentes afiliaciones que le corresponde a cada trabajador.

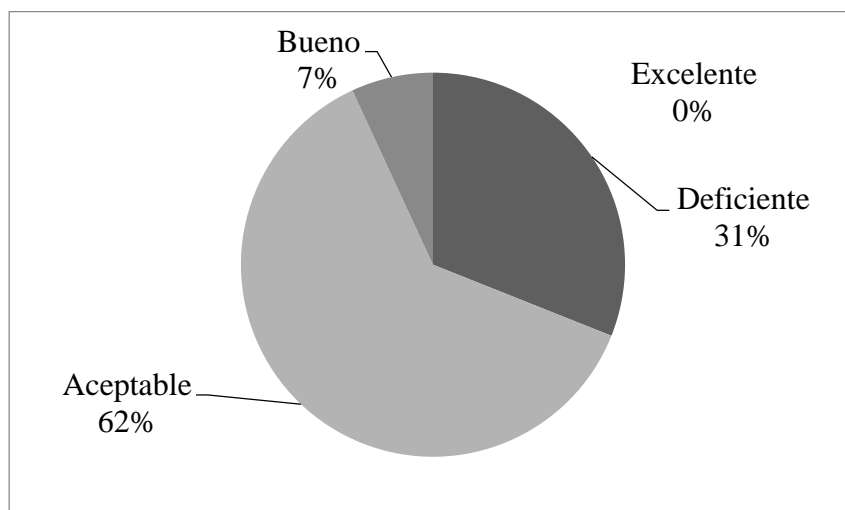
13. ¿Usted sabe que existe un departamento de gestión Humana en la empresa?



*Gráfica 13 Departamento de gestión humana*

El 72% de los trabajadores encuestados, refiere no saber de la existencia del departamento de gestión humana en la organización. Por otra parte, el 28% restante afirman que si existe este departamento.

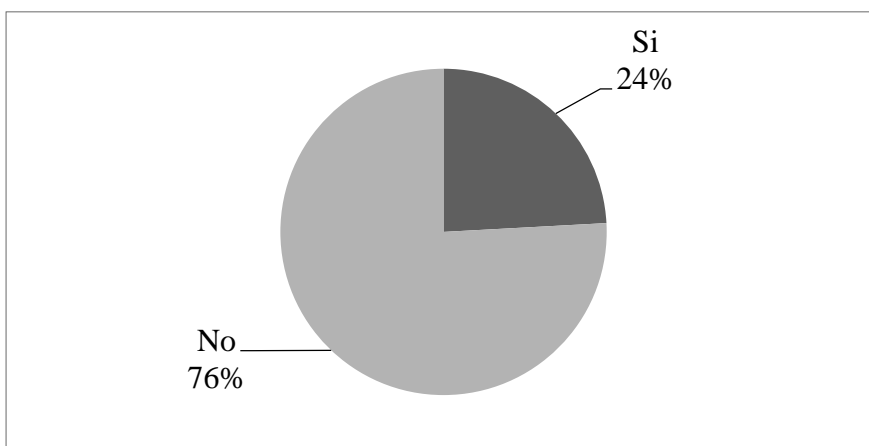
14. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral en la empresa?



*Gráfica 14 Ambiente laboral*

Del 100% de los trabajadores, el 62% refieren que el ambiente laboral es aceptable. El 31% de los trabajadores encuestados, establecen que el ambiente laboral es deficiente. Por otra parte, el 7% de los trabajadores refiere que el ambiente laboral es bueno.

15. ¿La empresa le provee elementos de protección personal, adecuados para la función que usted realiza?



*Gráfica 15 Elementos de protección personal*

El 76% de los trabajadores encuestados, afirma no recibir elementos de protección personal. Por otra parte, el 24% de los empleados, afirma que han recibido los elementos de protección personal.

De acuerdo a estos resultados, se puede evidenciar que dentro de la empresa Pegamaster Ltda, la forma de reclutamiento de personal en su mayoría es por recomendación, lo cual permite establecer que no tiene un procedimiento determinado o unas etapas claras de reclutamiento y selección de personal. Por otra parte, no se evidencia claridad e importancia de la inducción y capacitación en los trabajadores, lo que se puede mencionar que se realiza de forma improvisada. De acuerdo a la evaluación de desempeño, no se evidencian procesos establecidos para su aplicación y se establece total desconocimiento de la importancia en sus

trabajadores. Finalmente, no se evidencian beneficios adicionales a los recibidos de ley, por lo cual no se tiene clara un procedimiento de bienestar laboral en la empresa.

Debido a estas necesidades anteriormente mencionadas, se encuentra la necesidad de fortalecer los procesos ya establecidos y crear diferentes elementos, con el fin de organizar y optimizar los procedimientos del departamento. Por otra parte, es de gran importancia mencionar que los empleados son el elemento más importante de la organización, lo cual necesita más acompañamiento y entrenamiento en diferentes áreas, que permitan el éxito organizacional de la empresa.

## 11. CONCLUSIONES

De acuerdo a los resultados evidenciados dentro del diagnóstico de condiciones y necesidades de la empresa Pegamaster Ltda., se determinó la necesidad de crear y fortalecer el área de talento humano, con el fin de optimizar y organizar los procesos y procedimientos del departamento, así como generar un mayor compromiso por parte de los empleados.

Este diagnóstico fue el punto de partida para la realización del proyecto, permitiendo en gran medida, la obtención de información adecuada a las necesidades reales de la organización, accediendo a la construcción de gran parte de los procedimientos del departamento de talento humano de la empresa Pegamaster Ltda.

Dentro de los aportes más importantes, se establece la creación del manual de procedimientos de la empresa Pegamaster Ltda, permitiendo una mejor estructura a la hora de reclutar el personal, seleccionarlo, contratarlo, capacitarlo, evaluar su desempeño y satisfacción dentro de la empresa, permitiendo la normalización de los formatos del sistema de gestión de calidad y la matriz de control de documentación

Adicionalmente, la creación del manual de perfiles de cargo, funciones, responsabilidades y competencias, permiten determinar, cuales son elementos administrativos importantes que permiten orientar e informar la conducta de los integrantes de la empresa, unificando los criterios de desempeño y cursos de acción que deberán seguirse para cumplir con los objetivos trazados.

Por otra parte, el programa de bienestar e incentivos laborales, genera el valor agregado a este documento, debido a que actualmente la empresa no contaba con un

programa que promoviera la importancia de la satisfacción y motivación de sus empleados, haciéndolos parte activa de las actividades de calidad de vida, ocio, recreación y deporte.

Finalmente, la creación del manual de seguridad y salud en el trabajo, permite generar una planeación, ejecución, control y evaluación de todas las actividades que ayudan a preservar, mantener y mejorar la salud de los trabajadores de forma individual y colectiva, con el fin de evitar accidentes de trabajo y enfermedades profesionales.

Esta propuesta permitió generar una herramienta que organiza varios procedimientos a las demandas establecidas por la organización contando con procesos, procedimientos y empleados de calidad y comprometidos con los objetivos organizacionales.

## 12. RECOMENDACIONES

Dentro de las recomendaciones que se establecen a partir de la ejecución de este proyecto, se requiere la implementación de los diferentes procedimientos evidenciados dentro del manual de talento humano, con el fin de que se formalice la entrada y salida del personal, estableciendo el personal idóneo para los diferentes cargos que tiene actualmente la organización, por medio de la implementación del procedimiento de reclutamiento y selección del cual se indican las normas generales para el desarrollo adecuado del mismo y se elaboran diferentes formatos que permiten la planificación y el orden del departamento.

Por otra parte, es de gran importancia realizar el manual de perfiles del cargo, funciones, responsabilidades y competencias a todos los cargos de la empresa Pegamaster Ltda., de acuerdo con la guía que se estableció por medio del cargo de Coordinador de Talento Humano, evidenciado en este documento.

Se recomienda la creación de la estructura salarial, que permita diferenciar cada cargo de acuerdo a los principios de justicia, equidad y competitividad, debido a que esto mejoraría la motivación de los colaboradores al realizar un ajuste salarial y crear escalas de remuneración para cada cargo de acuerdo a la función que realiza.

Adicionalmente, se recomienda seguir los pasos que se establecen en este documento con el fin de que se detecten las necesidades existentes de capacitación permitiendo entrenar más a los empleados, logrando mejores capacidades y habilidades y de esta manera minimizar los riesgos de posibles accidentes laborales, así como el entrenamiento en el uso de elementos de protección personal.

Es importante que todos los directivos de la empresa Pegamaster Ltda. encargados de la toma de decisiones, estén en la capacidad de identificar y evaluar los riesgos, con el fin de adoptar medidas preventivas que ayuden a corregir las situaciones de riesgo que puedan afectar las condiciones de trabajo y la salud en general.

Posteriormente, se sugiere el formato de evaluación de desempeño, que sirve entre otros de instrumento para detectar necesidades o debilidades en la capacitación. Se recomienda aplicarlo cada trimestre por los jefes de área con el fin de establecer los indicadores que permitirán el mejoramiento continuo de los procesos.

Finalmente, es de gran importancia socializar los cambios que se establecieron dentro de los procedimientos, con el fin de generar conciencia entre los empleados y la nueva estructura organizacional. Posteriormente se recomienda seguir trabajando conjuntamente con la ARL y las EPS, para el fortalecimiento del tema de Salud Seguridad y salud en el trabajo y complementar lo que existe con la creación del COPASST y las brigadas de emergencia, que permitan una mejor cobertura de este tema en la organización.



### 13. REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Alles, M. (2005). Diccionario de comportamientos. Gestión por competencias. Ediciones Granica S.A. Buenos Aires, Argentina.
- Aon Consulting (2002). Estudio de tendencias de recursos humanos en Colombia. Bogotá.
- Beer, M. (1997). The transformation of the human resource function: resolving the tensión between a traditional administrative and a new strategic role. *Human Resource Management*: 36 (1), 49-56.
- Bohlander, G. & Snell, S. (2008) Administración de recursos humanos. Ediciones Thomson. 14<sup>a</sup> edición.
- Bohlander G., Sherman, A. & Snell, S. (2004). Administración de Recursos Humanos. 12a. Edición. Thomson Learning. Cengage Learning Editores.
- Calderón, G., Naranjo, J., & Álvarez, C. (2008). Estrategia empresarial y gestión humana en empresas colombianas. Bogotá: Universidad Nacional de Colombia-Unibiblos.
- Castillo, A. (2005). Principios de la administración. Universidad autónoma de San Luis de Potosí. Facultad de ingeniería. Área Mecánica y eléctrica.
- Cenzo, D, & Robbins, S (1996). Human Resource Management, Nueva York.
- Código sustantivo del trabajo, (2012). Régimen laboral colombiano. Ministerio de protección social. República de Colombia.

Coulter, M., & Robbins, S. (2005). *Administración*. Pearson educación, Octava edición. México D.F.

Chiavenato, I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá. Capital Humano. México: Mc. Graw-Hill.

Chiavenato, I. (2004). *Administración de recursos humanos*. México; Mc Graw Hill, Primera Edición.

Chiavenato, I. (2007). *Gestión del Talento Humano*. Colombia; Mc Graw Hill, Interamericana editores, Octava edición.

Dávila, C. (2001). *Teorías organizacionales y administración: enfoque crítico*. Colombia; Mc Graw Hill, Segunda edición.

Dessler G. (1998). *Human Resource Management*, Upper Saddle River, NJ, Prentice Hall.

Díaz, I., & Castro, G. (2014) *Economía de la empresa*. Madrid; Ediciones Paraninfo S.A.

Drucker, P. (1993) *Sociedade pós-capitalista*, São Paulo, Pioneira.

García, F. (1993). *La Encuesta*. En M. García Ferrando, J. Ibáñez y F. Alvira (Comp.), *El*

*Análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. Madrid, España:

Alianza Universidad.

Instituto colombiano de Normas técnicas, (2007). *Sistema de gestión en seguridad y salud*

Ocupacional. Bogotá D.C.: ICONTEC. p.1-2.OHSAS 18001.

Martínez-Arias, R., Castellanos-López, M. & Chacón-Gómez, J. (2014). Métodos de Investigación en Psicología. Madrid: EOS Universitaria.

Maslow, A. (1991). Motivación y Personalidad. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis Para su intervención. Colección de lecciones de administración. Bogotá: Universidad Del Rosario.

Milkovich, G. & Boudreau, J. (1994). Human Resource Management, Burr Ridge.

Norma internacional ISO 9001, (2008). Sistemas de gestión de la calidad – requisitos. Suiza: Icontec.

Norma técnica colombiana ISO 14001, (2004). Sistemas de gestión ambiental, especificación Con orientación para su uso. Bogotá D.C.: Icontec.

Norma técnica colombiana NTC OHSAS 18001, (2007). Sistema de gestión en seguridad y Salud ocupacional – requisitos. Bogotá D.C. Icontec,

Price, W. (2002). Global Human Capital Survey: informe de avance para Colombia: mejores Prácticas.

Ramió, C. (1999) Teoría de la Organización y Administración Pública. Capítulo 1. Teoría de

La Organización y Administración pública. Editorial Tecnos.

Santos, R. (2013). Administración de personal. Universidad Pedagógica y Tecnológica de Colombia, UPTC: OVA, Moodle: Tunja.

Santos, R. (2016). Administración del talento humano: evolución Teórica siglo XX. Fundación Universitaria Juan de Castellanos. Desarrollo con. soc. Vol. 5 No. 1.

Siliceo, A. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. México: Limusa Noriega editores, Cuarta edición.

## 14. ANEXOS

Anexo 12.1. Encuesta de condiciones y necesidades.

### UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA Y TECNOLÓGICA DE COLOMBIA

#### FACULTAD SEDE SOGAMOSO

#### ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

El objetivo de esta encuesta es identificar las condiciones y necesidades para la creación del departamento de talento Humano para la empresa Pegamaster Ltda., las respuestas serán usadas únicamente para los objetivos del estudio.

**Fecha de aplicación:** \_\_\_\_\_ **Lugar:** \_\_\_\_\_ **No. Encuesta:** \_\_\_\_\_

1. Género: M\_\_\_ F\_\_\_ Edad: \_\_\_\_\_

2. Cargo actual: \_\_\_\_\_

3. ¿Tiempo que lleva laborando en la empresa?

¿Menos de tres meses\_\_\_ Entre 3 y 6 meses \_\_\_Entre 6 meses y un año \_\_\_ Más de un año \_\_\_ cuantos? \_\_\_\_\_

4. ¿Cómo llego a trabajar a esta empresa?

Convocatorias \_\_\_ Aviso en el periódico\_\_\_ Recomendaciones \_\_\_Agencia de empleo\_\_\_ Otro\_\_\_ cual \_\_\_\_\_

5. ¿Qué tipo de contrato tiene actualmente?

Prestación de servicios \_\_Contrato a término fijo \_\_\_Contrato a término indefinido \_\_\_\_\_

Otro \_\_\_\_\_ cual \_\_\_\_\_

6. ¿La empresa le solicito o aplicó exámenes médicos laborales de ingreso?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

7. ¿Recibió algún tipo de inducción o capacitación para el desempeño en su puesto de trabajo?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

8. ¿Recibió algún tipo de documento donde le especificaran sus funciones?

Sí \_\_\_\_\_ (especifique: \_\_\_\_\_)

No \_\_\_\_\_ (¿por qué?) \_\_\_\_\_

9. ¿Se le realiza evaluación de desempeño actualmente?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

10. ¿Considera que realizar la evaluación de desempeño es importante?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

11. Seleccione que tipos de beneficios o incentivos ha recibido durante su permanencia en la empresa.

Reconocimiento por su labor o desempeño \_\_\_\_ Bonificaciones monetarias \_\_\_\_

Bonificaciones en especie \_\_\_\_ Promoción de puesto de trabajo \_\_\_\_ Ninguna \_\_\_\_

12. ¿La empresa le cumple con las obligaciones legales para las diferentes afiliaciones que le corresponden?

Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_ ¿Cuales le hacen falta? \_\_\_\_\_

13. ¿Usted sabe que existe un departamento de gestión Humana en la empresa?


Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

14. ¿Cómo considera que es el ambiente laboral en la empresa?

Deficiente \_\_\_\_ Aceptable \_\_\_\_ Bueno \_\_\_\_ Excelente \_\_\_\_

15. ¿La empresa le provee elementos de protección personal, adecuados para la función que Usted realiza?


Sí \_\_\_\_\_ No \_\_\_\_\_

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

Anexo 12.2 Manual de procedimientos del departamento de talento humano Pegamaster Ltda.

## MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

Nº Revisión:	<b>1</b>	<b>Motivo Emisión</b>	Numerales Modificados (Marcar con X)				
Fecha:	<b>23/01/2017</b>		Creación Procedimiento	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
No páginas:	<b>25</b>	<b>6</b>		<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Elaboró</b>		<b>Revisó</b>		<b>Aprobó</b>			
<b>Nombre:</b>							
<b>Cargo:</b>	Coordinador de Gestión Humana	Gerente de administración y ventas		Gerente general			
<b>Fecha</b>	23/01/2017	23/01/2017		23/01/2017			
<b>Firma:</b>							

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO  
HUMANO PEGAMASTER LTDA**

**OBJETIVO**

Este manual tiene por objeto describir los procedimientos para asegurar la administración y cumplimiento del talento humano de la empresa mediante una efectiva contratación, capacitación prestación de servicios a empleados, proporcionando a la organización la fuerza laboral suficiente, con empleados altamente competentes.

**ALCANCE**


El presente Manual aplica para el área de Talento Humano de PEGAMASTER LTDA con el fin de llevar a cabo una gestión eficaz por parte del personal que administra el Dpto. y sirve de guía en las actividades que conllevan al desarrollo del factor humano como son: Reclutamiento, Selección, Contratación, Administración, Inducción, Capacitación, Evaluación de Desempeño y Bienestar Laboral.

La aplicación de este manual no incluye los cargos de mayor nivel jerárquico, éstos son determinados directamente por la Alta Dirección de la Organización.

**PROPÓSITO**

Dar los lineamientos para lograr el cumplimiento con los requisitos específicos de la norma ISO 9001:2008 en el numeral 6.2 “Recursos Humanos”, de la ISO 14001:96 en los numerales 4.4.1 “Estructura y Responsabilidad” y 4.4.2 “Entrenamiento, Conocimiento y



	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

Competencia” y en la OHSAS 18001:2007 en los numerales 4.4.1 “Estructura y Responsabilidad” y el 4.4.2 “Entrenamiento, Conocimiento y Competencia”.


Garantizar a través de procesos de fácil aplicación mayor efectividad y homogeneidad en los resultados del área de gestión humana de la organización con una gestión integral fundamentada en la búsqueda del desarrollo humano de los trabajadores.

Mantener el balance social de la organización por medio de acciones que establezcan el equilibrio entre las relaciones laborales en el ámbito de la productividad y el bienestar del Talento humano que allí labora.

## **GESTIÓN DE TALENTO HUMANO**

### **Reclutamiento de personal**

Se realiza a partir de las necesidades de los diferentes proyectos y especificaciones particulares de los clientes en cuanto a los perfiles de los cargos; en este procedimiento el Coordinador de producción determina cuantos trabajadores requiere para la obra o labor y con qué tipo de especificaciones y/o habilidades, este se diligencia en el formato TH-FT-001 “Requerimientos de personal” (Ver Formato 1). Por otra parte, el reclutamiento también se realiza a partir de una vacante en el área administrativa y operativa. El reclutamiento del personal se realiza a partir del reclutamiento interno y externo.

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

### Reclutamiento interno

Personal que ha laborado en nuestra organización, que ha terminado su obra o labora por la cual fue contratada y que se desea volver a contar con su servicio.


### Reclutamiento Externo

Consulta de los archivos de la Organización: Candidatos que se presentan esporádicamente o que no fueron seleccionados en reclutamientos anteriores. El sistema para archivarlos esta por cargos. La empresa siempre está dispuesta a recibir las hojas de vida de forma permanente (Se cuenta con un banco de hojas de vida).

Recomendaciones de candidatos por parte de los trabajadores de la empresa: Se recomienda a los empleados el cargo que necesita ser cubierto, con el fin de que estos puedan contactar a sus conocidos para el vacante en mención.

### **Selección de personal**

Dentro de la selección de personal la empresa obtiene a sus trabajadores por medio de un estudio del perfil del cargo, el cual se verifica el contenido del puesto y sus exigencias para quien lo desempeñe (requisitos y características necesarias), como hipótesis inicial. Se verifica que el personal cumpla con lo consignado en PM-TH-MA-002 “Manual de Perfiles de cargo, funciones, responsabilidades y competencias” (Ver Anexo 12.3), donde se establecen en términos específicos el perfil del cargo (educación, formación, habilidades y

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

experiencia) Se debe tener especial cuidado todo el Talento Humano ya que afecta directamente la calidad del producto final.


#### Entrevista inicial

La entrevista se realiza a todo el personal que aspire a ingresar a la organización y se ejecuta antes de seguir con el proceso de selección, su fin es tener conocimiento del aspirante a ocupar el cargo, al igual corroborar los datos consignados en la hoja de vida tales como: datos personales, estudios, experiencia laboral, intereses personales, entre otros. Esta entrevista puede ser de carácter informal. Se deben documentar en la hoja de vida de la organización TH-FT-002 “Hoja de vida” (Ver Formato 2), para garantizar que la información requerida se encuentre en la hoja de vida correspondiente.

Las hojas de vida del personal aspirante (la cual han traído para la entrevista inicial) que no fueron avaladas para el ingreso, serán manejadas según criterio del responsable de gestión humana y Coordinador de producción. En el caso propiamente de las asociaciones de empleados se envía un comunicado con el listado del personal que no aprobó los pasos del proceso de selección de personal.

#### Evaluación técnica

La evaluación se aplica al personal que se requiera, de acuerdo a las observaciones dadas por el coordinador de producción; se basa en una prueba específica de acuerdo al cargo que va a ocupar el aspirante, el cual deberá demostrar el grado de conocimientos y habilidades

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


adquiridos tanto en su formación educativa como en el ejercicio de la labor, puede ser en forma práctica, oral, escrita y/o combinada de acuerdo a la necesidad. Se mantendrán los registros de esta evaluación técnica para los cargos que sean relevantes.

#### Verificación de Referencias Laborales

Esta actividad se desarrolla con la finalidad de constatar si el aspirante omitió información acerca de las empresas donde ha laborado y que percepción tienen del trabajador en dicha organización, consignándose los comentarios en la hoja de vida que ha traído el aspirante. Para la persona que ha sido seleccionada dicha verificación se consigna en el formato TH-FT-002 “Hoja de vida” (Ver Formato 2).

#### Examen médico

Una vez la selección haya culminado de manera exitosa, se realiza la autorización de examen médico por parte del coordinador de gestión humana en el formato TH-FT-003 “autorización de examen médico ocupacional” (Ver Formato 3). El empleado deberá dirigirse hasta el sitio donde se realizará los exámenes médicos. El centro médico mantiene bajo custodia los resultados de los exámenes y emite el certificado de aptitud laboral. Esta gestión aplica también para exámenes periódicos (Según requerimiento del médico ocupacional) y de egreso a todo el personal que se desvincule laboralmente de la organización, dado el caso de que el trabajador no desee realizarse su examen de retiro, firmará un acta en la cual

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

manifiesta que se encuentra en óptimas condiciones de salud física y mental; y se enfatiza que se hace responsable de cualquier acontecimiento que esto pueda tener


Cuando los resultados del examen medico impidan el normal desempeño o exista un riesgo potencial del aspirante para cumplir efectivamente el cargo a ocupar dentro de la organización, este no podra ser seleccionado.

### **Contratación del Personal**

#### Contratación

Previo cumplimiento del proceso de selección la documentación solicitada a la persona a ocupar la vacante es:

- Entrevista diligenciada TH-FT-001 “Hoja de vida” (Ver Formato 2).
- Cuatro fotocopias de la Cédula de ciudadanía a 150%.
- Carnet de vacunacion (Tetano y fiebre amarilla) al día.
- Fotocopia del certificado laboral de los ultimos empleos y originales (Preferiblemente).
- Certificado de vinculación a EPS, fondo de pensiones, caja de compensación y fondo de cesantias.
- Dos fotografias 3x4.
- Fotocopia y originales de certificados de estudio: Diploma de Bachiller, profesional o especializacion (en caso de haber realizado dichos estudios).

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

#### Documentos para afiliación de beneficiarios


- Tres fotocopias de cedula de la esposa (o).
- Registro civil de matrimonio.
- Declaracion extra juicio vigente (union libre).
- Registro civil de nacimiento para hijos menores de siete (7) años.
- Fotocopia de la tarjeta de identidad de hijos entre los 8 y 18 años.
- Certificado de estudios hijos mayores de 12 años.

Se efectuan las afiliaciones correspondientes al Sistema General de Seguridad Social (Arl, Eps, Fondo de pensiones y Caja de compensacion); autorización de cuenta bancaria e ingreso del nuevo trabajador a la base de datos de la Organización.

Para tal efecto se determina un plazo de dos días máximo para entrega de los documentos solicitados al trabajador. Si no son entregados el trabajador no podrá llevar a cabo sus labores.

#### Seguridad Social Integral

Se debe dar cumplimiento a lo dispuesto en el código sustantivo de trabajo y en la Ley 100 de 1993 en cuanto a la afiliación de los trabajadores al Sistema de Seguridad Social Integral.

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


Legislación	Aspecto	Aporte del Empleador	Aporte del Empleado	Total Aporte
Ley 100 de 1993 Reforma Laboral: Ley 789 de 2002	Salud (EPS)	8,5%	4%	12,5%
Ley 100 de 1993 Reforma Pensional: Ley 797 de 2003 Reforma laboral: Ley 789 de 2002	Pensiones (AFP)	12%	4%	16%
Decreto Ley 1295 de 1994. Reforma al Sistema de Riesgos Profesionales: Ley 776 de 2002	Riesgos Profesionales (ARL) Riesgo IV.	4.350%	NO	4.350%
Ley 100 de 1993 Aportes Parafiscales	Caja de compensación, SENA. ICBF	9%	NO	9%

La importancia de afiliación a sus trabajadores por concepto de Salud (EPS), Riesgos Profesionales (ARL) y Fondo de Pensiones (AFP), radica en el pago de contribuciones económicas y asistenciales a que tiene derecho el trabajador en caso de eventualidad, bien sea por enfermedad o accidente de origen común o laboral .

### **Administración del Personal**

#### Entrega de Dotación y Elementos de Protección personal

Después de haber realizado los procedimientos anteriores, el trabajador recibe la dotación completa, compuesta por una camisa, un pantalón y un par de zapatos, el cual se les hace entrega con referencia al Art.230 del Código Sustantivo del Trabajo, (3) tres veces al año en los meses de abril, agosto y diciembre, estos son registrados en el formato: TH-FT-004 “Control entrega de dotación” (Ver Formato 4).

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

También se les hace entrega de los elementos de protección personal de acuerdo a los riesgos a los que se ve expuesto y al cargo que desarrollará dentro de la empresa, registrado en el formato TH-FT-005 “Registro de entrega de elementos de protección personal” (Ver Formato 5), es diligenciado por el señor almacenista de la empresa el cual a su vez es el responsable de entregar la dotación a cada empleado, hace firmar la entrega como recibido de satisfacción.


Estos formatos se archivarán en cada hoja de vida. Dado el caso de que se entreguen estos elementos fuera de las instalaciones de la empresa en los lugares de los proyectos a ejecutar, la persona responsable de su diligenciamiento y entrega es el Coordinador de gestión humana.

#### Inducción del Personal

Brinda la posibilidad de definir los criterios y la metodología para dar a conocer al personal, los principales aspectos sobre Salud, seguridad, funcionamiento general de la empresa, roles y responsabilidades en las labores para las cuales han sido contratadas según sea el caso, facilitando la adaptación del trabajador a la empresa. Este documento es aplicable a todo el personal nuevo, personal de reintegro, contratistas y cuando se presente cambio de oficio de PEGAMASTER LTDA.

La gerencia es responsable de proveer los recursos necesarios para la realización y aplicación del programa de inducción para el personal nuevo que ingresa a laborar en la



	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

empresa; así mismo es su responsabilidad promover permanentemente el desarrollo de esta actividad.


El departamento de Gestión Humana, es el responsable de realizar la inducción del al personal nuevo que ingrese o aquellos que lleven más de un año de permanencia en la empresa. El personal encargado el cual se designe deberá guiarse por estos parámetros establecidos en este documento. La inducción será registrada en el formato TH-FT-006 “Registro de inducción de personal” (Ver Formato 6).

*Requisitos para lograr la efectividad de este programa*

Los siguientes son los requisitos mínimos que se deben cumplir:

- Inmediato: La inducción se debe realizar tan pronto se vincule el personal a la empresa y este ingrese a la planta.
- Completo: el programa suministrará toda la información necesaria que debe conocer de la empresa.
- Técnica: Las personas que dirijan la inducción deben tener solidez conceptual de los temas a tratar, utilizar metodología flexible y de fácil entendimiento.
- Participativo: este programa deberá utilizar una pedagogía de interacción con los trabajadores para que ellos puedan opinar sus inquietudes y dudas al respecto.

Toda persona contratada o que realice funciones en la empresa está obligada a participar en el programa de inducción, re inducción y debe cumplir durante su periodo de vinculación

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


en la empresa con las políticas, disposiciones y responsabilidades, establecidas durante el proceso de inducción efectuado.

La inducción realizada al personal se evaluará aplicando el formato de evaluación de inducción, la calificación será de 1 a 5 puntos, si el personal obtiene una calificación menor a 3 puntos en la evaluación, se realizará la inducción nuevamente. La reinducción se realizará una vez el trabajador cumpla un año de vinculación laboral en la empresa.

*Contenido de la inducción*

A continuación, se describirán las diferentes temáticas que se establecerán dentro de la inducción de personal a la empresa PEGAMASTER LTDA.


<b>TEMAS A TRATAR</b>		
<b>GENERALES</b>	Organigrama general	
	Quienes somos	
	Misión	
	Visión	
	Valores corporativos	
	Reglamento Interno	
	Derechos y Deberes Empresa, trabajador.	
<b>ESPECIFICA DEL CARGO</b>	Aspectos Generales	Tipo de contrato
		Pago de Prestaciones Económicas y Sociales
		Afiliaciones (EPS, ARL y AFP)
		Horarios de trabajo tiempos de alimentación, prestaciones y beneficios, días de pago de descanso y vacaciones entre otros.
	Aspectos Específicos	Funciones.
Responsabilidades Propias del cargo		

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

		Direccionamiento en toma de decisiones y comunicación autónomas y/o consultadas (responsabilidades del cargo)
		Riesgos inherentes al cargo y controles en SST. (matriz de riesgo)
		Uso de Dotación y EPP.
		Jornada laboral.
<b>TEMAS A TRATAR</b>		
<b>SISTEMA DE GESTIÓN DE SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO.</b>	Políticas Corporativas	Política SG-SST
		Política de no consumo tabaco, alcohol y drogas.
		Política de Seguridad Vial
	Introducción al sistema	¿Qué es SG-SST?
		Objetivos del SG-SST (matriz objetivos)
		Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial
		Aspectos legales en Seguridad y Salud en el trabajo. (matriz legal)
	Comité paritario de salud ocupacional (COPASST) y Comité de Convivencia	¿Qué es?
		Funciones
		Integrantes.
	Condiciones de seguridad y Salud en el trabajo	Exámenes médicos de ingreso, periódicos y de egreso.
		Responsabilidades en el SG-SST según el cargo
		Programas y/o actividades de vigilancia epidemiológica.
		Programa Observación Preventiva.
		Enfermedades profesionales.
		Planes de emergencias.
	Procedimientos seguros de trabajo alturas, movimiento de materiales (según aplique).	

*Fases del proceso de inducción. Fuente. Autoras.*

Como proceso inicial de formación del nuevo trabajador, este se divide en tres fases: inducción general, inducción de SG-SST y evaluación.


	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

Fase 1. Inducción: Se le brindará al nuevo trabajador la información general de la organización, la cual, le permitirá dar ese primer vistazo al sistema organizacional de PEGAMASTER LTDA. El personal responsable es el profesional que lidere el proceso de contratación del nuevo trabajador donde se desarrolle el proyecto.

Fase 2. Inducción específica SG-SST. En esta inducción se orienta al trabajador en las políticas de SST, en la medida en que estas, se convierten en elementos críticos y fundamentales, en el manejo de la seguridad y salud en el trabajo, que permita prevenir accidentes de toda índole para mejorar y optimizar la manera como se enfrentan los riesgos y el desempeño de los trabajadores. El profesional responsable es el representante de SG-SST.

Fase 3. Inducción específica del cargo. Se orientará al trabajador sobre los aspectos específicos y relevantes del área y/o tarea a desarrollar y/o el oficio a desempeñar, dentro de la empresa, profundizando en todo aspecto relevante del cargo. El profesional responsable de la ejecución de esta fase es líder del proceso de inducción realizará la presentación del nuevo trabajador al jefe inmediato, quien se encargará de dar la inducción específica del cargo y la presentación de los compañeros y de las personas claves del área.

Fase 4. Evaluación. Luego de finalizar el proceso de inducción, se deberá realizar la respectiva evaluación al trabajador en el formato TH-FT-007 “Evaluación de inducción” (Ver Formato 7), con el fin de identificar cuáles de los puntos claves de la inducción, no quedaron lo suficientemente claros para el trabajador, para reforzarlos o tomar acciones

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


correspondientes tales como: refuerzo o re inducción, los cuales deberán ser nuevamente evaluados. Al finalizar el proceso los responsables junto al trabajador deberán diligenciar registro de asistencia a la inducción y certificado de inducción, este último se anexará a la hoja de vida del trabajador.

#### *Calificación de la evaluación*

Al terminar el proceso de inducción evaluará la eficacia dando un porcentaje del personal estadísticamente para verificar la aceptación de la metodología de esta inducción, esta inducción se calificará sobre 7 preguntas teniendo en cuenta para cada un 0,75 punto:

N° Pregunta	Evaluación Nivel 1°
1.	Una respuesta equivale a 0,75 puntos.
2.	Dos respuestas equivalen a 1,4 puntos
3.	Tres respuestas equivalen a 2,1 puntos
4.	Cuatro respuestas equivalen a 3 puntos
5.	Cinco respuestas equivalen a 3,75 puntos
6.	Seis respuestas equivalen a 4,5 puntos
7	Siete respuestas equivalen a 5 puntos.

*Tabla de calificación. Fuente Autoras.*

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


<b>TABLA DE CALIFICACIÓN</b>	
De 1 a 2,99	<b>Deficiente:</b> Al trabajador se le deber realizar nuevamente la inducción y su debida evaluación. En persistir con la calificación se deberá firma compromiso y realizar seguimiento.
De 3 a 3,99	<b>Aceptable:</b> se deberá realizar seguimiento al trabajador.
De 4 a 5	<b>Bueno:</b> El trabajador pasa su inducción

#### Reinducción del personal

La fase de re inducción aplica para: los antiguos trabajadores, el personal que no apruebe la evaluación de inducción y aquellos que no cumplan con los estándares establecidos (misión, visión, políticas); a quienes se les dará a conocer y/o reforzará los cambios o transformaciones sustanciales en el sistema organizacional, teniendo en cuenta las temáticas contenidas en el presente documento.

#### *Objetivos*

- Dar a conocer a los trabajadores las reformas realizadas al sistema organizacional, resaltando las implicaciones de las mismas desde las diferentes áreas en el logro de los objetivos corporativos.
- Reforzar los conocimientos recibidos en la Inducción

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


- Fortalecer el sentido de pertenencia, motivando la toma de conciencia en el cumplimiento normativo y la identificación con los valores, la visión, y la misión en el logro de los objetivos corporativos

### *Evaluación*

La persona responsable deberá realizar la respectiva evaluación con el fin de identificar la claridad de los temas socializados reforzarlos o tomar acciones correspondientes. Al ser la evaluación satisfactoria el trabajador continuará con el proceso; al ser no satisfactoria se realizará acuerdo, realizando nuevamente la evaluación. En caso de persistir en que su evaluación sea no satisfactoria se retirara del cargo. La persona responsable realizara seguimiento del avance del trabajador. Las evaluaciones se anexarán a la hoja de vida.

### **Capacitación del personal**

Con las capacitaciones se busca desarrollar actividades, que fortalezcan las capacidades, conocimientos y actitudes de los empleados de PEGAMASTER LTDA. La responsabilidad de la implementación de este programa está a cargo de la Coordinadora de Gestión Humana. El programa de capacitaciones de PEGAMASTER LTDA, se divide en 5 etapas. Los responsables de los diferentes programas definirán y programarán las actividades de capacitación a desarrollar a lo largo de la ejecución de los mismos, teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

- Tema
- Responsable
- Fecha de ejecución
- Horas Dictadas
- N. Trabajadores Invitados


Los datos anteriores serán registrados en el formato de solicitud de capacitaciones TH-FT-008, el cual será evaluado y aprobado por la coordinadora de Talento Humano.

Nota: Las capacitaciones no planeadas deberán registrarse de la misma forma cumpliendo con los parámetros anteriormente descritos.

#### Ejecución

El responsable de la capacitación presenta la propuesta a la Coordinadora de Gestión Humana, con el fin de verificar que su contenido sea apropiado según el tema. Si es necesario que la capacitación se realice mediante un ente externo se solicitara previamente la presentación para su revisión. Todos los asistentes a la capacitación deben ser registrados en el formato control de asistencia TH-FT-012” (Ver Formato 12). El líder de la actividad debe elaborar una evaluación del conocimiento recibido en la capacitación en el formato TH-FT-009, ” (Ver Formato 9) sobre el tema tratado para ser diligenciado por los asistentes a la actividad.



	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

### Registro de asistencia y resultado de evaluaciones

El líder de la actividad recopilará los formatos anteriormente descritos y procederá a realizar las calificaciones de las evaluaciones de conocimiento. Una vez sean calificadas en su totalidad serán entregadas a la Coordinadora de Gestión Humana quien registrara los resultados en el Programa de capacitaciones completando los ítems faltantes correspondientes a

- Nombre del trabajador y cargo
- N. Trabajadores Asistentes
- % Cobertura


### Etapas de seguimiento

Esta etapa se desarrolla con el fin de determinar las oportunidades de mejora e identificar los diferentes factores relevantes presentados durante la capacitación.

### Resultados de la Evaluación

Cuando el asistente no aprueba la evaluación según los rangos de calificación, se realizará una segunda retroalimentación y aplicación de evaluación con el fin de asegurar el entendimiento del tema expuesto.

*Rangos de calificación: < 70 Reprobó >= 70 aprobó*

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


### Resultado de Cobertura

Se analizarán los factores que pudiesen incidir en la inasistencia de los invitados a la capacitación y se plantearán estrategias para futuras capacitaciones teniendo en cuenta los diferentes recursos mediante los cuales se puede brindar la información. Porcentaje aceptable de asistencia: 60% de la población invitada. Este programa será revisando una vez al año con la participación de la Dirección a fin de identificar acciones de mejora.

### Evaluación del desempeño

La efectiva implementación de los sistemas de gestión, depende de múltiples variables que afectan directamente su adecuación y mejora continua. Una de estas tantas variables es la estructura administrativa desarrollada al interior de la organización, la cual debe estar definida de tal forma que facilite y permita el desarrollo del sistema.

La organización ha desarrollado una estructura administrativa que le ha permitido la adecuada implementación de los sistemas de gestión, para ellos ha definido las funciones, autoridades y responsables dentro del sistema para aquellos cargos que ejecutan actividades relacionadas con la seguridad, la salud ocupacional y ambiente; y sistema de gestión de calidad. Estas competencias y responsabilidades son evaluadas a los diferentes niveles para verificar su cumplimiento mediante la aplicación del formato TH-FT-010 “Evaluación de desempeño” (Ver Formato 10).

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

La evaluación de desempeño consta de tres (3) componentes generales determinados cada uno con una puntuación de 0 a 10, estas son:

*Competencias organizacionales*


Son las primeras cuatro (4) competencias que se establecen al inicio de la evaluación (compromiso organizacional, calidad de trabajo, relaciones interpersonales, trabajo en equipo). Se establece una puntuación del 10% asignada a cada competencia para un total de 40%.

*Competencias comportamentales*

Son las cuatro (4) competencias organizacionales específicas por cargo (tolerancia a la presión, toma de decisiones, liderazgo, capacidad de organización). Se establece una puntuación de 10% asignada a cada competencia. Para un total de 40%.

La totalidad de la evaluación sumaria un 80% que determinara en si el 100% de las competencias generales. La evaluación tiene una ponderación de acuerdo al valor obtenido en su totalidad, el cual muestra en que rango se encuentra el trabajador:

CONVENCIÓN	VALOR	DEFINICIÓN
EXCELENTE	90% - 100%	Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado. Esta dentro de los mejores, siempre asume mayor número de actividades de las que le competen, de manera voluntaria y colabora con las demás actividades de su área.


	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

EFICIENTE	89% - 80%	Desempeño sólido esperado de la persona que tiene las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto, asume sus tareas con responsabilidad y cumple con las tareas asignadas a su cargo en el tiempo y lugar correspondiente.
ADECUADO	79% - 70%	Desempeño regular, aun cuando no es el máximo esperado de una persona que cuenta con la experiencia y conocimiento necesario para ejecutar las funciones de su cargo. Realiza sus actividades de manera conforme.
DEFICIENTE	59% - 40%	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia a evaluar. Necesita plan de mejoramiento.
INACEPTABLE NO SATISFACTORIO	39% - 0%	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un plan de acción por parte del jefe inmediato en la evaluación de seguimiento a tres meses.

El evaluador deberá diligenciar el formato de acuerdo al desempeño del empleado y su desenvolvimiento en las diferentes competencias que se establecen a lo largo de la evaluación. Al frente de cada descripción de la competencia se le da un puntaje general de acuerdo al factor evaluativo. El sumatorio total de las competencias se multiplica por cien (100) y se dividirá en noventa (90) con el fin de establecer el ponderado general.

$$Puntaje\ obtenido = \frac{puntaje\ total \times 100}{80}$$


Una vez obtenido el puntaje, si el empleado adquirió resultados no satisfactorios, se realiza un plan de mejora en conjunto con el jefe inmediato y el Coordinador de gestión humana. La evaluación de desempeño se realiza semestralmente a los trabajadores que se

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

encuentren activos pero que lleven como mínimo seis (6) meses laborando en la empresa de forma continua. Los responsables de realizar la evaluación se establecen así:

- El gerente será el responsable de evaluar a todo el personal a su cargo (Gerente de administración y ventas).
- El gerente de administración y ventas es responsable de evaluar a todo el personal a su cargo (Coordinador de I+D, coordinador de producción, coordinador de gestión humana, coordinador de logística y ventas, coordinador de contabilidad y tesorería y vendedor).
- El coordinador de producción es el responsable de evaluar a todo el personal a su cargo (operarios de producción).
- El coordinador de contabilidad y tesorería es el responsable de evaluar a todo el personal a su cargo (Auxiliar contable).

El evaluador principal cuenta con un evaluador acompañante y el Coordinador de gestión humana, con el fin de que la evaluación sea más objetiva. El evaluador debe realizar el diligenciamiento de forma honesta, sensata y responsable, determinando objetivamente el desempeño del trabajador frente a la aplicación de normas, políticas y procedimientos de su cargo. El trabajador por su parte deberá aceptar de forma racional el resultado de la evaluación, firmando la evaluación como prueba de aceptación y aplicar todas las recomendaciones que le sean impartidas. Una vez terminada la evaluación los formatos


	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

quedan en custodia del Coordinador de gestión humana el cual realizara seguimiento de las acciones, observaciones y oportunidades de mejora, para el mejoramiento continuo de los procesos y los trabajadores.

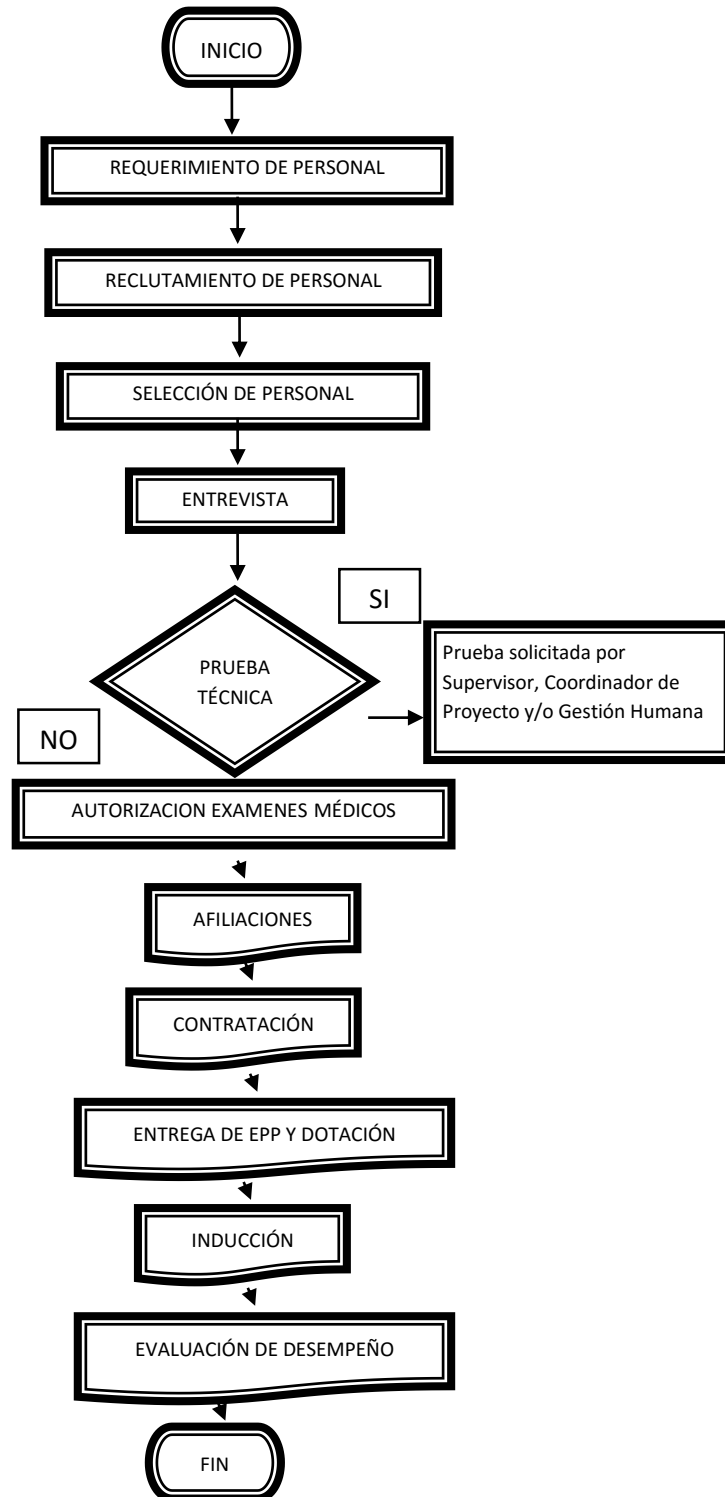
### **Clima Organizacional (Satisfacción del cliente Interno):**


Como consecuencia del concepto de *motivación* surge el concepto de *clima organizacional* como un aspecto importante de la relación entre personas y organizaciones. Por esta razón la organización, muestra interés por el bienestar de sus trabajadores contribuyendo en el bienestar de los mismos, tomando sus puntos de vista y opinión con respecto al ambiente laboral que se establece en sus labores diarias.

Dándole la importancia, se establece que la medición de este indicador es importante determinarla anualmente, para formar el cronograma de capacitaciones de gestión humana, con el fin de tener un personal con excelentes aptitudes mentales y un fortalecimiento en las esferas básicas del ser humano (social, familiar, personal). Esta medición se realiza por medio del cuestionario TECLA, dentro del formato TH-FT-011 “Clima organizacional” (Ver Formato 11), está compuesto por noventa ítems, cada uno con dos opciones de respuesta: falso o verdadero, que califica los factores de: Estándares de Excelencia, Claridad Organizacional, Flexibilidad, Espíritu de Equipo, Reconocimiento, Subsistencia, Seguridad y Responsabilidad.

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

### Flujograma de procesos talento humano



	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

## **Archivo**

El archivo de la documentación de gestión humana exceptuando el manejo de capacitaciones, las evaluaciones de desempeño, las autorizaciones para examen médico ocupacional, entrega de EPP y dotación se llevará a cabo en la hoja de vida.

## **PROGRAMA DE BIENESTAR E INCENTIVOS LABORALES**

### **PEGAMASTER LTDA**


#### **Objetivo General**

Generar espacios y condiciones para el mejoramiento continuo del bienestar y la calidad de vida de los empleados de PEGAMASTER LTDA. Con el fin incrementar el desempeño y satisfacción laboral, generando espacios de integración, esparcimiento y conocimiento a través de un programa que fomente su potencialidad y desarrollo integral a partir de diversas actividades detectadas a través de los empleados. Este plan permitirá propiciar un clima organizacional que refleje el cumplimiento de la visión de nuestra organización.

#### **Objetivos específicos**

- Fortalecer las condiciones laborales dentro del ambiente e interacción social los cuales favorezcan el desarrollo de la motivación. La identidad, creatividad y participación de los trabajadores de la empresa.



	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


- Incrementar y fortalecer en los empleados, los valores organizacionales en pro de una cultura de servicio y trabajo en equipo con gran responsabilidad social y ética, generando gran sentido de pertenencia con la organización.
- Establecer la construcción de un mejor proyecto de vida para el empleado y su familia, generando espacios recreativos, culturales, de promoción y prevención en enfermedades físicas y psicológicas contribuyendo a su bienestar de forma integral.

### **Beneficiarios**

Los beneficiarios de estas actividades, estímulos e incentivos son los trabajadores de la empresa PEGAMASTER LTDA y sus familias.

### **Áreas de intervención**

El plan de Bienestar Social está elaborado a partir de los resultados de la encuesta de percepción del servicio del cliente interno Formato TH-FT-011 “Clima organizacional” (Ver Formato 11) la cual se realiza cada año a los empleados. Adicionalmente se tienen en cuenta las necesidades del trabajador de una manera holística, con el fin de potencializar el desempeño laboral y su salud mental. Con el propósito de explicar más detenidamente este manual su desarrollo y en los procesos de intervención, a continuación, se establecerá de forma más detallada las áreas a intervenir:

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

Primera área: Clima, cultura y competitividad

Dentro de esta área se hace relación a la importancia de la percepción de los empleados dentro del ambiente laboral. Esta medición es una oportunidad para establecer cuáles son las áreas que permiten ser fortalecidas dentro de los objetivos, estructura, liderazgo, toma de decisiones y trabajo en equipo.

*Actividades sugeridas*


Se ofrecerán los siguientes servicios para los trabajadores que durante un mes hayan destacado por el apoyo a sus demás compañeros, trabajo en equipo, puntualidad y sentido de pertenencia para con la empresa:

<b>Salario emocional</b>
Medio día de descanso el día de los cumpleaños
Descuento del 20% en supermercados de cadena
Dos boletas de cine con combo de comida
Dos boletas para el parque temático “Guatita”
Descuento del 30% en Clínicas Odontológicas
Dos boletas para un día de spa

Tabla 1. Incentivos laborales mensuales.

Segunda área: Convivencia institucional

Dentro de las actividades de esta área, se pretende promover y rescatar los valores y creencias individuales y colectivas de cada uno de los empleados, así como interactuar y respetar las diferentes formas de pensar y sentir. Lograr mejores niveles de participación,

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

integración y confianza, permitiendo mejorar continuamente las relaciones interpersonales.

Para este fin se solicitará el acompañamiento de las siguientes entidades de apoyo: Cajas de Compensación Familiar Entidades Promotoras de Salud Fondos de Pensiones y Cesantías y Entidades Administradoras de Riesgos Profesionales.


#### *Actividades sugeridas*

Se ofrecerán diversas actividades dentro de esta área con el fin de los empleados se sientan parte de importante de la organización, permitiendo destacar los días conmemorativos más importantes del año, generando sentido de pertenencia y gratitud con la organización.

- ✓ Entrega de tarjetas de cumpleaños, nacimientos, fallecimientos y fechas especiales:  
Día de la mujer, día del hombre, día de la madre, día del padre, navidad y año nuevo.
- ✓ Celebraciones de cumpleaños
- ✓ Celebración de Halloween
- ✓ Día de la secretaria
- ✓ Día del trabajador

#### Tercera área: Incentivos

Dentro de esta área, es de gran importancia reconocer a los empleados que realizaron un buen desempeño el cual es evaluado por sus jefes inmediatos. El cual sobresale objetivamente y dentro de su equipo de trabajo (este se realizará sólo con empleados operativos).

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

### *Actividades*

Se realizará la publicación de su elección por medio de las carteleras de la organización y medios internos (correo electrónico).


- ✓ Tendrá dos (1) día de permiso remunerado.
- ✓ El 30% de un salario mínimo legal vigente (SMLV) dentro del pago del próximo mes.

Cuarta área: Calidad de vida laboral, protección y servicios sociales

Dentro de esta área se establece la determinación de un ambiente y condiciones laborales adecuadas física y mentalmente para el satisfactorio desarrollo de sus actividades y obligaciones diarias, las cuales los trabajadores lo evidencian como satisfactorio para su propio bienestar. Comprende programas que ayudan a fortalecer, implementar y evaluar mejores condiciones en cuanto a las relaciones interpersonales, resolución de problemas y condiciones de vida laboral que permitan la satisfacción de sus necesidades dentro de su vida personal, laboral, profesional y organizacional.

### *Actividades*

Estas actividades, se rescata la importancia de la calidad de vida de los trabajadores, entrelazando el trabajo con diversas instituciones que prestan sus servicios los trabajadores y a la organización.

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

- ✓ Orientación permanente sobre servicios y traslados de EPS, ARL, fondo de pensiones ahorro y cada de compensación familiar.
- ✓ Semanas de brigadas de salud física y mental.
- ✓ Clases de danza

Quinta área: Actividades Culturales, recreativas, de ocio y deporte


Estas actividades se componen como un placer personal y familiar ante los impactos psicológicos, emocionales y culturales los cuales permitirán el crecimiento personal, el conocimiento y el aprendizaje hacia una convivencia sana y de integración con los de más empleados de la empresa.

#### Actividades

- ✓ Jornadas culturales y deportivas
- ✓ Vacaciones recreativas para trabajadores y sus familias
- ✓ Celebración del día de la familia, la mujer, día del niño, etc.
- ✓ Caminatas ecológicas

#### Seguimiento

El departamento de talento con el fin de efectuar el seguimiento al cumplimiento del Programa de bienestar e incentivos laborales será el encargado de elaborar los informes de

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

manera trimestral para dar cumplimiento al cronograma establecido y el reporte de los asistentes a las diferentes actividades.


## Registro

Durante el establecimiento de las actividades, se diligenciarán los siguientes registros. Registro de asistencia. Sera diligenciado por todos los asistentes a cada una de las actividades, lo cual permitirá contar con una base de datos y estadística de la participación los cuales serán diligenciados en el formato TH-FT-012 (Ver Formato 12).


Registro de la evaluación de la actividad. Esta será diligenciada por cada uno de los participantes de las diferentes actividades, con el fin de evaluar y tomar acciones de mejora ante las diferentes actividades que se realizarían posteriormente. Este registro será diligenciado en el formato TH-FT-013 “Registro de evaluación de actividades de bienestar” (Ver Formato 13). El resultado de esta evaluación será consolidado con el fin de tomar decisiones desde la gerencia hacia las actividades futuras.

## Cronograma de actividades de bienestar PEGAMASTER LTDA.

ÁREA DE INTERVENCIÓN	ACTIVIDADES	MES DE EJECUCIÓN	RESPONSABLES
<b>Clima, cultura y competitividad</b>	Salario emocional	Durante todo el año	
	Encuesta clima organizacional	Enero	
<b>Convivencia institucional</b>	Fortalecimiento de valores corporativos	Durante todo el año	

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

	Celebración de cumpleaños	Durante todo el año	
	Celebración de Halloween	Octubre	
	Celebración de Navidad	Diciembre	
	Celebración de año nuevo	Diciembre	
<b>Incentivos</b>	Evaluación de mejor empleado	Anual	
<b>Seguridad social integral</b>	Semana de la salud física y mental	Febrero	
	Clases de danza, rumbo terapia	Durante todo el año	
	Asesoría psicológica para funcionarios y sus familias	Septiembre	
<b>Recreación cultura y deporte</b>	Vacaciones recreativas	Diciembre	
	Caminatas ecológicas	Marzo	
	Día del niño	Abril	
	Jornadas deportivas	Mayo – julio	

	<b>SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD</b>		
	<b>MANUAL DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO</b>		
PM-TH-MAN-001	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


### Formatos

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE TALENTO HUMANO	PM-TH-MAN-001
MANUAL DE PERFILES DEL CARGO, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS	PM-TH-MAN-002
MANUAL DE SG-SST	PM-SST-MAN-003
REQUERIMIENTOS DE PERSONAL	TH-FT-001
HOJA DE VIDA	TH-FT-002
AUTORIZACIÓN EXÁMEN MÉDICO	TH-FT-003
CONTROL DE ENTREGA DE DOTACIONES	TH-FT-004
REGISTRO DE ENTREGA DE ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	TH-FT-005
REGISTRO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	TH-FT-006
EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN	TH-FT-007
SOLICITUD DE CAPACITACIONES	TH-FT-008
FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO	TH-FT-009
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	TH-FT-010
CLIMA ORGANIZACIONAL	TH-FT-011
CONTROL DE ASISTENCIA	TH-FT-012
REGISTRO DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE BIENESTAR	TH-FT-013



## FORMATOS

### *Formato 1. Requerimientos de personal*

	GESTIÓN HUMANA	TH-FT-001
	REQUERIMIENTOS DE PERSONAL	REV 0
		HOJA 1 DE 1

FECHA DE SOLICITUD		FECHA DE INICIO	
ITEM	CARGO	DESCRIPCION DE HABILIDADES	CANTIDAD
OBSERVACIONES:			
<b>SOLICITA</b>		<b>ENTERADO</b>	
NOMBRE		NOMBRE	
CARGO		CARGO	
FECHA		FECHA	
FIRMA		FIRMA	

*Fuente: Las autoras*

Formato 2. Hoja de vida

	GESTIÓN HUMANA						TH-FT-002			
	HOJA DE VIDA						REV 0			
							HOJA 1 DE 3			
<b>DATOS PERSONALES</b>									<b>FOTO</b>	
<b>NOMBRE</b>										
<b>APELLIDOS</b>										
<b>TIPO DE DOCUMENTO</b>	<b>C. C.</b>	<b>T.I.</b>	<b>C.E</b>	<b>NUMERO</b>						
<b>EXPEDIDA EN</b>				<b>FECHA DE EXPEDICION</b>						
<b>LUGAR DE NACIMIENTO</b>				<b>FECHA DE NACIMIENTO</b>		<b>DIA</b>	<b>MES</b>	<b>AÑO</b>		
<b>DIRECCION DE RESIDENCIA</b>										
<b>EN CASO DE EMERGENCIA LLAMAR A:</b>	<b>NOMBRE:</b>						<b>TEL (CEL.):</b>			
	<b>PARENTESCO:</b>									
<b>TELEFONO</b>				<b>CELULAR</b>			<b>TIPO DE SANGRE</b>			
<b>EPS</b>					<b>AFP</b>					
<b>ESTADO CIVIL</b>	<b>1</b>	<b>SOLTERO</b>	<b>2</b>	<b>CASADO</b>	<b>3</b>	<b>UNION LIBRE</b>	<b>4</b>	<b>SEPARADO</b>	<b>5</b>	<b>VIUDO</b>
<b>PERSONAS A CARGO</b>										
<b>NOMBRE</b>							<b>PARENTESCO</b>			
<b>NOMBRE</b>							<b>PARENTESCO</b>			
<b>INFORMACION PROFESIONAL / LABORAL</b>										
<b>OCUPACION</b>							<b>AÑOS DE EXPERIENCIA</b>			
<b>INFORMACION ACADEMICA</b>										
NIVEL BASICA MEDIA VOCACIONAL (DILIGENCIAR EN ORDEN CRONOLOGICO DESCENDENTE)										
<b>TITULO OBTENIDO</b>	<b>AÑOS CURSADOS</b>	<b>AÑO DE TERMINACION</b>	<b>INSTITUCION</b>				<b>CIUDAD</b>			
NIVEL TECNICO (DILIGENCIAR EN ORDEN CRONOLOGICO DESCENDENTE/ DEBE ANEXAR SOPORTE)										
<b>TITULO OBTENIDO</b>	<b>AÑOS CURSADOS</b>	<b>AÑO DE TERMINACION</b>	<b>INSTITUCION</b>				<b>CIUDAD</b>			

<b>NIVEL TECNOLÓGICO</b> (DILIGENCIAR EN ORDEN CRONOLÓGICO DESCENDENTE/ DEBE ANEXAR SOPORTE)							
<b>TÍTULO OBTENIDO</b>		<b>AÑOS CURSADOS</b>	<b>AÑO DE TERMINACIÓN</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>			<b>CIUDAD</b>
<b>NIVEL PROFESIONAL</b> (DILIGENCIAR EN ORDEN CRONOLÓGICO DESCENDENTE/ DEBE ANEXAR SOPORTE)							
<b>TÍTULO OBTENIDO</b>		<b>AÑOS CURSADOS</b>	<b>AÑO DE TERMINACIÓN</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>			<b>CIUDAD</b>
<b>OTROS CURSOS DE EXTENSIÓN</b> (DILIGENCIAR EN ORDEN CRONOLÓGICO DESCENDENTE/ DEBE ANEXAR SOPORTE)							
<b>NOMBRE DEL CURSO</b>		<b>AÑO TERMINACIÓN</b>	<b>DURACIÓN HORAS</b>	<b>INSTITUCIÓN</b>			<b>CIUDAD</b>
<b>INFORMACIÓN LABORAL</b> (DILIGENCIAR EN ORDEN CRONOLÓGICO DESCENDENTE/ ANEXAR SOPORTE)							
<b>EMPRESA</b>	<b>FECHA DE INGRESO</b>	<b>FECHA DE RETIRO</b>	<b>TIEMPO</b>	<b>CARGO</b>	<b>JEFE INMEDIATO</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>MOTIVO DE RETIRO</b>
<b>REFERENCIAS</b>							
<b>REFERENCIAS LABORALES</b>				<b>REFERENCIAS PERSONALES</b>			
<b>NOMBRE</b>	<b>CARGO</b>	<b>TELÉFONO</b>	<b>NOMBRE</b>	<b>PARENTESCO</b>	<b>TELÉFONO</b>		
<b>FIRMA DEL TRABAJADOR</b>							
<b>DATOS DE ENGANCHE</b> (PARA SER DILIGENCIADO POR EL ENCARGADO DE RECURSOS HUMANOS)							
<b>RESPONSABLE VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS</b>				<b>CARGO</b>			
<b>TIPO DE CONTRATO</b>				<b>FIRMA AUTORIZADA</b>			

Fuente: Las autoras

Formato 3. Autorización de examen médico ocupacional

		<b>AUTORIZACIÓN PARA EXÁMEN MÉDICO OCUPACIONAL</b>				TH-FT-003	
						REV 0	
						Hoja 1 De 1	
ENTIDAD		FECHA		CONSECUTIVO			
DIRECCIÓN		DEPARTAMENTO		TELÉFONO			
NOMBRE DEL TRABAJADOR			DOCUMENTO				
CARGO		OBJETO DE LA AUTORIZACIÓN					
		EXÁMEN DE INGRESO		EXÁMEN PERIÓDICO		EXÁMEN DE REINGRESO	EXÁMEN DE RETIRO
<b>DETALLES DEL EXÁMEN</b>							
ITEM	EXÁMEN MÉDICO OCUPACIONAL			ITEM	DETALLE		
1	EXÁMEN MÉDICO OCUPACIONAL CON ÉNFASIS EN ERGONOMÍA			1	Visionaria Ocupacional		
				2	Espirometría Ocupacional		
				3	Audiometría Ocupacional		
				LABORATORIOS			
2	EXÁMEN MEDICO OCUPACIONAL CON ÉNFASIS EN LEVANTAMIENTO DE CARGAS Y TRABAJO EN ALTURAS			4	Triglicéridos		
				5	Glicemia		
				6	Colesterol		
AUTORIZACIÓN		ENTERADO TRABAJADOR			RECIBIDO CENTRO MÉDICO		
NOMBRE		FECHA			FECHA		
CARGO							

Fuente: Las autoras

Formato 4. Control de entrega de dotaciones

	<b>CONTROL DE ENTREGA DE DOTACIONES</b>	TH-FT-004
		REV 0
		Hoja 1 De 1

NOMBRE DEL TRABAJADOR			
-----------------------	--	--	--

CARGO		DOCUMENTO DE IDENTIDAD	
-------	--	------------------------	--

**DETALLES DE LA ENTREGA**

ORDINARIA	entrega Inicial o periodicidad establecida	DESGASTE	Reposición por desgaste no intencionado de la prenda	DAÑO	Reposición por daño	PERDIDA	Reposición por pérdida
-----------	--	----------	--	------	---------------------	---------	------------------------

FECHA DE ENTREGA (Día - Mes - Año)	ORDINARIA	DESGASTE	DAÑO	PERDIDA	DOTACION				FIRMA DE RECIBIDO A SATISFACCIÓN
					CAMBUSO EN ALGODÓN LACOSSTE O TELA ANTIFULIDO	BLUSA DE CUELLO TELA OSFORD	PANTALON JEAN AZUL	BOTAS DE SEGURIDAD DIALÉCTICAS	

El trabajador se obliga a reportar de manera inmediata cualquier daño, pérdida o desgaste para proceder a su respectiva reposición y se compromete a darle el uso adecuado.

Fuente: Las autoras


Formato 5. Registro de entrega de elementos de protección personal

		<b>REGISTRO DE ENTREGA DE ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL</b>					TH-FT-005	
							REV 0	
							Hoja 1 De 1	
NOMBRE DEL TRABAJADOR		DOCUMENTO DE IDENTIDAD			CARGO			
<b>DETALLES DE LA ENTREGA</b>								
ORDINARIA	Entrega Inicial o periodicidad establecida		DESGASTE	Reposición por desgaste no intencionado de la prenda	DAÑO	Reposición por daño	PERDIDA	Reposición por perdida
<b>FECHA DE ENTREGA</b> ( Día - Mes- Año)	<b>TIPO DE ENTREGA</b>			<b>DESCRIPCIÓN</b>			<b>CENTRO DE COSTOS</b>	<b>FIRMA DEL TRABAJADOR COMO CONSTANCIA DE RECIBIDO</b>
	ORDINARIA	DESGASTE	DAÑO / PERDIDA	GAFAS DE SEGURIDAD ANTIEMPAÑANTES	CASCO DE SEGURIDAD	GUANTES DE POLIPROPILENO	PROTECTOR AUDITIVO DE INSERCIÓN	


El trabajador manifiesta haber recibido capacitación sobre los riesgos para los cuales debe ser usado el EPP suministrado y se obliga a reportar de manera inmediata cualquier daño, pérdida o desgaste para proceder a su respectiva reposición.

*Fuente: Las autoras*

Formato 6. Inducción de personal

	<h2>INDUCCIÓN DE PERSONAL</h2>	TH-FT-006
		REV 0
		Hoja 1 De 1

**FECHA:**

**NOMBRE TRABAJADOR:**

**CARGO:**

Certificó que durante la inducción recibí instrucción y capacitación sobre los siguientes temas:

		APLICA	NO APLICA
1	Generalidades de la empresa. (Historia, Misión, Visión, Valores, Organigrama y Distribución en planta).		
2	Políticas y objetivos: Corporativos, de Seguridad y Salud en el trabajo, No consumo de alcohol y drogas.		
3	Reglamento de Higiene y seguridad Industrial, Reglamento Interno de trabajo, COPASST y Comité de Convivencia.		
4	Explicación de las funciones, responsabilidades y riesgos inherentes al cargo que va a desempeñar y sus respectivos controles.		
5	Explicación del horario de trabajo, los requisitos para pago de horas extras / dominicales y los requisitos para obtener permisos o licencias.		
6	Procedimiento de respuesta ante emergencias, plan de emergencias, MEDEVAC, Rutas de Evacuación, líneas de apoyo en caso de emergencia y Brigadas de emergencia.		
7	Elementos de protección personal de uso obligatorio para la actividad que desempeñará, procedimientos e instructivos de trabajo seguro.		
8	Explicación de los procedimientos para la atención, reporte e investigación de accidentes		
9	Aspectos generales y legales del SG-SST, derechos, deberes y responsabilidades de cada trabajador dentro del SG-SST.		
10	Hojas de seguridad de los productos químicos.		
11	Explicación de los procedimientos para el control de documentos y registros.		
12	Explicación de los procedimientos para la realización de auditorías internas y para el análisis de no conformidades y la formulación de correctivos, acciones correctivas y acciones preventivas.		



13	Explicación de metodología de evaluación de desempeño y programa de capacitación del centro de trabajo.		
14	Presentación ante sus compañeros de trabajo y ubicación en puesto/sitio de trabajo		
<b>FIRMA Y/O HUELLA DEL TRABAJADOR:</b>			
El trabajador firma para hacer constar que recibió instrucción suficiente de los temas arriba señalados y que se compromete a cumplir las políticas, los reglamentos, los procedimientos explicados.			
<b>NOMBRE Y FIRMA DEL RESPONSABLE QUE IMPARTIO LA INDUCCIÓN</b>			

*Fuente: Las autoras*

Formato 7. Evaluación de inducción

	<h2>EVALUACIÓN DE INDUCCION</h2>	TH-FT-007
		REV 0
		HOJA 1 DE 1

<b>NOMBRE:</b>			
<b>CARGO:</b>		<b>FECHA:</b>	

Marque con una X la respuesta correcta

- 1) Las políticas de la empresa en seguridad y salud en el trabajo son:
  - a) No consumo de alcohol y drogas, mantener sitios de trabajo seguros y saludables que minimicen los riesgos para nuestros trabajadores.
  - b) Pagos, reconocimientos y asignación de tareas
  - c) Días de descanso, primas, bonificaciones
  
- 2) Que es el COPASST y quienes lo integran.
  - a) Comité de Paseos y Salidas Ordinarias, y lo conforman los contratistas y operarios de montacargas.
  - b) Coordinadores de Salud en el trabajo y lo conforman los integrantes de la Junta Directiva.
  - c) Comité Paritario de Seguridad y Salud en el trabajo, y está integrado por representantes de la dirección y empleados.
  
- 3) En caso de un accidente lo que debo hacer es:
  - a) Buscar un carro para transportar al herido, llevarlo al consultorio médico e investigar las causas del accidente
  - b) Brindar los primeros auxilios en el sitio de trabajo, avisar con prontitud a la brigada para que active el plan de emergencia y comunicar al supervisor o al representante del SG-SST de inmediato.
  - c) Dejar el puesto de trabajo sin avisar a nadie y buscar ayuda, activar la alarma de emergencia y acompañar al herido al punto de atención de emergencias
  
- 4) El documento donde se registran los deberes, derechos, obligaciones, sanciones, permisos, entre otros, de los trabajadores y empleadores de PEGAMASTER LTDA es:
  - a) La Constitución política de Colombia.
  - b) El reglamento interno de trabajo.
  - c) Un permiso de trabajo
  
- 5) Los Cargos laborales que tienen vinculación directa con la empresa son:
  - a) Junta Directiva, Gerente General, Gerente Administrativa y de ventas, Coordinadores Administrativos, Operarios de producción y Vendedores.
  - b) Junta Directiva, Gerente General, Gerente Administrativa y de ventas, Coordinadores Administrativos, Contratistas y Vendedores.
  - c) Operarios de Producción.
  
- 6) Los elementos de protección personal  
EPP'S

- a) Son entregados a gusto del trabajador y no es obligatorio utilizarlos.
- b) Son entregados una vez al año por el Coordinador de compras.
- c) Son proporcionados antes de iniciar la labor, son entregados de acuerdo a la actividad, son de uso obligatorio para minimizar los riesgos de la actividad y deben cambiarse cuando estén deteriorados.

7) Son las personas encargadas de recibir y dar trámite a los casos de acoso laboral:

- a) Gerencia.
- b) Coordinador de Producción.
- c) Comité de Convivencia.

<b>NOMBRE, FIRMA Y CEDULA DEL EVALUADO</b>	<b>EVALUADOR</b>	<b>CALIFICACION</b>


*Fuente: Las autoras*

Formato 8. Solicitud de capacitaciones

					<b>SOLICITUD DE CAPACITACION</b>			TH-FT-008
								REV 0
								HOJA 1 DE 1
<b>NOMBRE DEL SOLICITANTE:</b>					<b>CARGO:</b>			
FECHA SOLICITUD	TEMA SOLICITADO	DIRIGIDO A	OBJETIVO	CAPACITADOR	APROBADO		RESPONSABLE APROBACION	FECHA PROGRAMACION
					SI	NO		

Fuente: Las autoras

Formato 9. Formato de evaluación del conocimiento

	<h1>EVALUACIÓN DE CAPACITACION</h1>		TH-FT-009
			REV 0
			HOJA 1 DE 1
NOMBRE			
CARGO		FECHA	
TEMA			
PREGUNTA No. 1		PREGUNTA No. 2	
PREGUNTA No. 3		PREGUNTA No. 4	


--	--

PREGUNTA No. 5

<b>FIRMA Y CEDULA DEL EVALUADO</b>	<b>CALIFICACION</b>

*Fuente: Las autoras*

Formato 10. Evaluación de desempeño

	<b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO</b>		TH-FT-10	
			REV 0	
			HOJA 1 DE 1	
Nombre Completo:				
Cargo a desempeñar:				
COMPETENCIAS				
COMPETENCIAS	FACTOR EVALUATIVO	PUNTAJE	RANGO DE RESULTADOS	CALCULO DE RESULTADOS
<b>COMPROMISO ORGANIZACIONAL</b>	Demuestra sentido de pertenencia con la organización, llevando el buen nombre en sus actividades diarias dentro y fuera de la organización.	<input type="text"/>	Entre 100% y 90% <b>EXCELENTE</b>	
	Define en objetivos claros la Visión, Misión, objetivos de la organización (Calidad, SSOA) identificándose y tomándolos como propios.			
	Transmite a sus compañeros de trabajo los objetivos empresariales, los motiva y hace partícipes para generar compromiso e identificación empresarial			
	Le gusta aprender continuamente con gran compromiso participando de las capacitaciones, mejorando cada día su desempeño profesional y personal.			
<b>CALIDAD DEL TRABAJO</b>	Utiliza los elementos de protección personal con responsabilidad y autocuidado, cumple y respeta las normas de Higiene, Seguridad y Salud Ocupacional.	<input type="text"/>		Porcentaje = puntaje total*100/80
	Es experto en los acontecimientos a su área de trabajo y permanentemente se actualiza en estos y en otros temas de interés que contribuyan a alcanzar el estándar de calidad que la organización haya fijado su misión y visión.			
	Propone estrategias de mejoramiento con base a su experiencia y en los conocimientos que tiene, tanto de su área como aquellas otras que se relacionan con el desempeño de sus funciones.			
	Cumple con las obligaciones de su cargo y las ejecuta de manera adecuada dentro de la organización y su trabajo diario.			
<b>RELACIONES INTERPERSONALES</b>	Transmite eficazmente las ideas, sentimientos e información impidiendo con ello malos entendidos o situaciones confusas que puedan generar conflictos.	<input type="text"/>	Entre 89% y 80% <b>EFICIENTE</b>	
	Se conduce con naturalidad y cordialidad en el intercambio de ideas con sus compañeros.			
	Se preocupa por establecer, entre sus relaciones, el compromiso de colaborar a sus compañeros de trabajo y sus superiores.			
	Escucha con interés a las personas con el fin de mantener relaciones de trabajo positivas con base en la comunicación abierta y fluida.			
<b>TRABAJO EN EQUIPO</b>	Valora y promueve el trabajo en equipo y aprovecha las ventajas y beneficios del mismo para la consecución de los objetivos de la organización	<input type="text"/>		
	Coopera en distintas situaciones y comparte información técnica en beneficio del trabajo a realizar.			
	Aporta sugerencias, ideas, opiniones en pro del objetivo en común			
	Pone los objetivos de la organización por sobre los particulares y participa activamente como facilitador en la consecución de los objetivos grupales.			



	Estimula y motiva a los demás alcanzar los objetivos generales y a obtener resultados de valor agregado para la organización.		Entre 79% y 60% <b>ADECUADO</b>
<b>APRENDIZAJE CONTINUO</b>	Aprende de la experiencia de otros y de la propia.	<input type="checkbox"/>	
	Reconoce sus limitaciones y las necesidades de mejorar su preparación.		
	Asimila rápidamente nueva información y la aplica correctamente a su trabajo diario.		
	Adquiere y desarrolla permanentemente conocimientos, destrezas y habilidades, con el fin de mantener altos estándares de eficacia en la organización.		
<b>INICIATIVA</b>	Propone acciones para la solución de problemas dentro de su trabajo diario	<input type="checkbox"/>	Entre 59% y 40% <b>DEFICIENTE</b>
	Ayuda a la participación y generación de ideas innovadoras y creativas entre sus compañeros.		
	Da ejemplo con su actitud y es un referente en la innovación del mejoramiento de su trabajo y el de sus compañeros.		
	Aprovecha las oportunidades y problemas para plantear soluciones novedosas		
<b>RESPONSABILIDAD</b>	Está siempre atento a cumplir su trabajo, aspirando cada día alcanzar un mejor resultado.	<input type="checkbox"/>	
	Muestra un fuerte compromiso de colaboración hacia sus compañeros.		
	Cumple con los compromisos que adquiere en la organización.		
	Esta siempre atento a cumplir la normatividad y el reglamento interno de la organización.		
<b>DISCIPLINA</b>	Acepta instrucciones, aunque se difiera de ellas.	<input type="checkbox"/>	
	Realiza los cometidos y tareas del puesto de trabajo.		
	Acepta supervisión constante.		
	Sigue procedimientos, conductos regulares y acata órdenes de sus superiores y/o jefes inmediatos.		

**TOTAL**

CONVENCIÓN	VALOR	DEFINICIÓN
EXCELENTE	100% - 90%	Desempeño que consistentemente excede las expectativas de la competencia evaluada y produce resultados más allá de lo esperado. Esta dentro de los mejores, siempre asume mayor número de actividades de las que le competen, de manera voluntaria y colabora con las demás actividades de su área.
EFICIENTE	89% - 80%	Desempeño sólido, esperado de la persona que tiene las experiencias y conocimientos necesarios para ejecutar las funciones de su puesto, asume sus tareas con responsabilidad y cumple con las tareas asignadas a su cargo en el tiempo y lugar correspondiente.
ADECUADO	79% - 60%	Desempeño regular, aun cuando no es el máximo esperado de una persona que cuenta con la experiencia y conocimiento necesario para ejecutar las funciones de su cargo. Realiza sus actividades de manera conforme.
DEFICIENTE	59% - 40%	Desempeño por debajo de lo esperado, por lo general hace su trabajo, pero no satisface todas las expectativas de la competencia a evaluar. Necesita plan de mejoramiento.
INACEPTABLE NO SATISFACTORIO	39% - 0%	No cumple con los requisitos de desempeño de la competencia evaluada. Requiere un plan de acción por parte del supervisor y/o jefe inmediato en la evaluación de seguimiento en tres meses.

**DEFINICIÓN DE COMPETENCIAS**

**COMPROMISO ORGANIZACIONAL:** Sentir como propios los objetivos de la organización. Apoyar a instrumentar decisiones comprometidas por completo con el logro de objetivos comunes. Cumplir con sus compromisos, tanto laborales como personales.

**CALIDAD DE TRABAJO:** Implica tener amplios conocimientos sobre el desenvolvimiento de la función de su cargo y bajo su responsabilidad. Demostrar capacidad para cumplir con sus funciones. Tener buena capacidad de discernimiento para con su labor diaria. Compartir con los demás el conocimiento profesional y la experiencia. Demostrar constantemente interés por aprender.

**RELACIONES INTERPERSONALES:** Consiste en actuar para establecer y mantener relaciones cordiales, recíprocas y cálidas, o redes de contactos con distintas personas.

**TRABAJO EN EQUIPO:** Es la capacidad de participar activamente en la persecución de una meta en común, subordinando los intereses personales a los objetivos del equipo.

**APRENDIZAJE CONTINUO:** Capacidad de Adquirir, potenciar las habilidades, conocimientos y aptitudes hacia el mejoramiento continuo a nivel profesional y personal

**INICIATIVA:** Es la predisposición a emprender acciones, crear oportunidades y mejorar los resultados sin necesidad de un requerimiento externo que empuje hacerlo.

**RESPONSABILIDAD:** Valor que se le da a las obligaciones que le permite reflexionar, administrar, orientar y apreciar las consecuencias de sus conductas.

**DISCIPLINA:** Adaptarse a las políticas, lineamientos y procesos organizacionales en pro de los objetivos en común.

<b>FORTALEZAS EN EL DESEMPEÑO Y CONDUCTA</b>
--

--	--

<b>OPORTUNIDADES DE DESEMPEÑO Y CONDUCTAS A MEJORAR</b>
---

--	--

--	--

<b>PLAN DE MEJORAMIENTO</b>
-----------------------------

--	--

<b>FECHA DE SEGUIMIENTO:</b>	
------------------------------	--

--	--

--	--

--	--

<b>FECHA DE SEGUIMIENTO:</b>	
------------------------------	--

--	--

--	--

<b>SEGUIMIENTO DE LOS COMPROMISOS</b>
---------------------------------------

<b>FECHA DE SEGUIMIENTO:</b>	
------------------------------	--

--	--

--	--

<b>FECHA DE SEGUIMIENTO:</b>	
------------------------------	--

--	--

--	--

<b>NOMBRE DEL EVALUADOR</b>		FIRMA
-----------------------------	--	-------

<b>CARGO</b>		
--------------	--	--

--	--

<b>NOMBRE DEL EVALUADO</b>		FIRMA
----------------------------	--	-------

<b>CARGO</b>		
--------------	--	--

--	--

<b>NOMBRE DEL EVALUADOR ACOMPAÑANTE</b>		
---	--	--


<b>CARGO</b>		FIRMA
--------------	--	-------

--	--

COORDINADOR GESTIÓN HUMANA		FIRMA
-------------------------------	--	-------

*Fuente: Las autoras*

Formato 11. Clima organizacional

	<b>CLIMA ORGANIZACIONAL</b>			TH-FT-011	
				REV 0	
				HOJA 1 DE 1	
Escala TECLA					
Sexo		Edad		Escolaridad	
Área de desempeño		Asistencial ___		Área Administrativa ___	
<p><i>Los datos suministrados serán utilizados con fines estrictamente interpretativos, por lo cual por confidencialidad no se piden más datos.</i></p>					
<p>Este cuestionario ha sido diseñado para estudiar las condiciones del Clima Laboral de su Organización. Al dar respuesta, tenga en cuenta las siguientes instrucciones:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Considere su caso personal y el de su grupo de trabajo (sus colegas y el jefe que comparten)</li> <li>2. Cuando la frase se refiere explícitamente a la “Organización” o a la “Empresa”, responda con base en su percepción personal (lo que usted ha vivido).</li> <li>3. Lea cuidadosamente cada frase y decida si es aplicable o no a su trabajo.</li> <li>4. Si su respuesta es afirmativa (la frase es aplicable o válida la mayor parte de las veces), marque con una “X” la letra “V” de Verdadero en la casilla correspondiente.</li> <li>5. Si su respuesta es negativa (la frase no es aplicable o no es válida la mayor parte de las veces), marque con una “X” la letra “F” de Falso en la casilla correspondiente.</li> <li>6. En caso de cambiar su respuesta encierre en un círculo la opción equivocada y marque con una “X” la letra correspondiente “F” o “V”.</li> </ol> <p>Recuerde que esto no es un examen, por lo tanto, no existen respuestas correctas o incorrectas. Lo importante es la impresión que usted tiene acerca de la aplicabilidad o validez de cada frase a la situación de su grupo de trabajo. Usted dispondrá de aproximadamente 30 minutos para contestar este cuestionario. Le agradecemos de antemano su colaboración. De su sinceridad dependerá que la Empresa pueda realizar las mejoras que se requieran en el Clima Laboral. Sus respuestas serán anónimas y serán promediadas con las de los otros miembros de su grupo</p>					
1. La gente le pone pilas a lo que hace.				F	V
2. El jefe nos aclara lo que tenemos que hacer.				F	V
3. Nos tratan como personas que conocemos nuestro trabajo.				F	V


4. Son frecuentes las pugnas y rivalidades entre compañeros.	F	V
5. No podemos hacer nada sin autorización.	F	V
6. Cuando uno hace un buen trabajo, recibe algún estímulo no monetario.	F	V
7. <b>NO</b> existen prestaciones extralegales.	F	V
8. <b>NO</b> es claro como toman decisiones en la empresa acerca de los empleados.	F	V
9. Tenemos todo lo que se necesita para hacer nuestro trabajo.	F	V
10. A la gente le interesa hacer los trabajos importantes.	F	V
11. Hay desorganización y falta de prioridades para hacer el trabajo.	F	V
12. Uno solo puede hacer en el trabajo lo que dicen.	F	V
13. A la gente le da temor hacer preguntas sobre el trabajo.	F	V
14. Uno puede decidir el método para hacer el trabajo.	F	V
15. Cuando uno rinde en el trabajo nadie se lo agradece.	F	V
16. En la empresa dan prestaciones adicionales a las legales.	F	V
17. Por cualquier error que uno comete es sancionado.	F	V
18. Nos dejan hacer el trabajo y solo cuando lo acabamos rendimos cuentas.	F	V
19. Nadie sabe qué le corresponde hacer.	F	V
20. La gente no se esmera por hacer un buen trabajo.	F	V
21. Para tomar cualquier decisión hay que consultar al jefe.	F	V
22. Hay buenas relaciones entre jefes y colaboradores.	F	V
23. Por lo general <b>NO</b> nos consultan cuando cambian políticas.	F	V
24. Los comentarios que uno recibe sobre su trabajo son razonables.	F	V
25. Anualmente hay aumento de sueldo en la empresa.	F	V
26. Es difícil trabajar en grupo por la desconfianza que hay entre mis compañeros.	F	V
27. Las áreas de trabajo están bien iluminadas.	F	V
28. Cuando hay dificultades para realizar un trabajo, la gente retarda su ejecución.	F	V
29. Se vive en un ambiente de orden y organización.	F	V
30. Nadie tiene en cuenta nuestras ideas para mejorar el trabajo.	F	V
31. Cuando necesitamos algo, el jefe está dispuesto a ayudarnos.	F	V
32. Para hacer cualquier cosa se necesita aprobación previa.	F	V
33. Cuando la gente hace bien el trabajo, <b>NO</b> recibimos estímulos.	F	V
34. La gente que hace un trabajo similar al mío en la empresa gana más que yo.	F	V
35. Aquí se despide a la gente con facilidad.	F	V
36. Uno puede escoger la forma de hacer su trabajo.	F	V

37. Uno aprende mucho de los trabajos que hace en la empresa.	F	V
38. Es frecuente iniciar trabajos sin saber para qué se hacen.	F	V
39. A todo el mundo le interesa dar ideas para mejorar el trabajo.	F	V
40. Cuando se solicita un favor todos dicen estar ocupados.	F	V
41. Para conseguir un permiso hay que hacer trámites largos.	F	V
42. A la gente la viven sancionando por fallas en su trabajo.	F	V
43. Las prestaciones que recibimos son justas.	F	V
44. Puedo contar con la empresa como respaldo en mi vejez.	F	V
45. Cuando uno se esfuerza recibe reconocimiento no monetario.	F	V
46. Muchas veces se trabaja tan poco como sea posible.	F	V
47. El trabajo se hace de forma planeada y organizada.	F	V
48. En la empresa están preocupados porque uno emplee bien su tiempo.	F	V
49. Uno trabaja rodeados de compañeros, no de competidores.	F	V
50. Viven sancionando a la gente por errores pequeños.	F	V
51. Si uno trabaja bien, puede esperar a que lo asciendan.	F	V
52. Los aumentos salariales no compensan el aumento del costo de la vida.	F	V
53. Aquí la gente no se entromete en la vida privada de los demás.	F	V
54. Todo el mundo se esmera por hacer un buen trabajo.	F	V
55. En la empresa esperan que el trabajo de uno sea de alta calidad.	F	V
56. Al presentarse un problema especial, no se sabe quién debe resolverlo.	F	V
57. El trabajo se revisa únicamente al finalizarlo.	F	V
58. La gente se comporta diferente cuando el jefe está cerca.	F	V
59. La gente se atreve a expresar desacuerdos inmediatamente, especialmente si así se pueden evitar problemas.	F	V
60. Aquí solo se fijan en los errores, no en las cualidades de trabajo.	F	V
61. La gente recibe un salario acorde a sus habilidades.	F	V
62. La empresa se preocupa por la seguridad industrial.	F	V
63. El jefe nos ayuda cuando lo necesitamos.	F	V
64. A los jefes no les interesa que le demos ideas para mejorar la calidad del trabajo.	F	V
65. Las personas nuevas reciben un buen entrenamiento.	F	V
66. Cada cual hace su trabajo como mejor le parezca.	F	V
67. Aquí se dicen las cosas como son, pero de buena manera.	F	V
68. Normalmente me dicen todo lo que tengo que hacer.	F	V

69. Cuando alguien comete un error, lo ayudan para que no vuelva a ocurrir.	F	V
70. La gente que hace mi trabajo en otras empresas ganan más que yo.	F	V
71. El ambiente que se respira en esta empresa es tenso.	F	V
72. En esta empresa se publican las noticias de interés para los empleados.	F	V
73. A la empresa le interesa mantener al personal actualizado técnicamente.	F	V
74. Se observa cierta desorganización en la distribución del trabajo.	F	V
75. La empresa está interesada en que cada uno decida cómo hacer su trabajo.	F	V
76. Si uno ayuda a la gente nadie se lo agradece.	F	V
77. La gente se expresa sin temor, acerca de su trabajo.	F	V
78. Los jefes se molestan con cualquier error que uno cometa.	F	V
79. Mis amigos que hacen lo mismo que yo, ganan lo mismo en otras empresas.	F	V
80. Uno puede expresar desacuerdo con decisiones tomadas por el jefe.	F	V
81. En la empresa hay preocupación porque uno eduque a sus hijos.	F	V
82. Se comienzan los trabajos dejando los anteriores a medias.	F	V
83. Los jefes <b>NO</b> se contradicen al dar órdenes.	F	V
84. Los jefes tienen en cuenta las iniciativas de los colaboradores.	F	V
85. Entre diferentes dependencias nos colaboramos.	F	V
86. Hay demasiados trámites para todo.	F	V
87. Da lo mismo que le pongan pilas al trabajo o que no se las pongan.	F	V
88. Los ingresos que uno recibe en la empresa permiten vivir decentemente.	F	V
89. Los jefes solo se fijan en los errores que cometemos.	F	V
90. Los conflictos entre el personal son frecuentes.	F	V

*Fuente: Méndez, (2006)*

Formato 12. Control de asistencia

	<b>REGISTRO DE ASISTENCIA</b>						TH-FT-012	
							REV 0	
							HOJA 1 DE 1	
Capacitación:	Inducción:	Reunión/ Charla:	Otro: ¿Cuál?:	¿Cuál?:	Fecha:			

HORA INICIO:		AM	PM		HORA TERMINACION:		AM	PM	
TEMA:									
RESPONSABLE:									

FIRMAN CERTIFICANDO QUE TIENEN CONOCIMIENTO DE LA CAPACITACION BRINDADA EN LA EMPRESA

No	NOMBRE Y APELLIDO	CEDULA	CARGO	FIRMA
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				
11				
12				




13				
14				
15				
16				
17				
18				
19				
20				
21				
22				
23				
24				
25				
26				
27				
28				
29				
30				
31				
32				
33				
34				
35				

*Fuente: Las autoras*

Formato 13. Registro de evaluación de actividades de bienestar

	<b>REGÍSTRO DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE BIENESTAR</b>					TH-FT-13
						REV 0
						HOJA 1 DE 1
Tema de la actividad:						
Objetivo de la actividad:						
Nombre del responsable:						
A continuación encontrara algunas afirmaciones, marque <b>X</b> el nivel de la escala en la cual refleje su opinión, siendo uno (1) muy en desacuerdo (2) en desacuerdo, (3) indiferente, (4) de acuerdo, (5) muy de acuerdo.						
<b>TEMA</b>						1
<b>Metodología</b>						2
Los contenidos de la actividad cubrieron sus expectativas						3
El tema trabajado fue con la profundidad que esperaba						4
La actividad fue útil y relevante para su vida						5
<b>Material</b>						
Los materiales que recibió fueron acertados y suficientes.						
Las presentaciones fueron claras y fáciles de entender.						
El contenido fue oportuno y de calidad.						
La actividad le ayudo adquirir nuevos conocimientos y fortalecer los existentes						
<b>Organización</b>						
La organización de la actividad y el soporte logístico fueron apropiados.						
La sesión o sesiones se cumplieron en el horario dispuesto.						
<b>¿Qué actividad le gustaría que se realizara?</b>						
<b>SUGERENCIAS</b>						
Muchas gracias por su colaboración						

Fuente: Las autoras

	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD		
	MANUAL DE PERFILES DE CARGO, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS		
PM-TH-MAN-002	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión 0	

Anexo 12.3 Manual de perfiles de cargo, funciones, responsabilidades y competencias

## MANUAL DE PERFILES DE CARGO, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS


No Revisión:	<b>0</b>	<b>Motivo Emisión</b>	Numerales Modificados (Marcar con X)				
Fecha:	<b>23/01/2011</b>	Creación del manual	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
No páginas:	<b>22</b>		<b>6</b>	<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Elaboró</b>		<b>Revisó</b>		<b>Aprobó</b>			
<b>Nombre:</b>							
<b>Cargo:</b>	Coordinador de Gestión Humana	Gerente de administración y ventas		Gerente general			
<b>Fecha</b>	23/01/2017	23/01/2017		23/01/2017			
<b>Firma:</b>							

### MANUAL DE PERFILES DE CARGO, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS DE PEGAMASTER LTDA

Este manual de funciones, constituye una herramienta en el desarrollo integral de la organización, se enfoca a mejorar la calidad, eficacia y productividad de la gestión humana; la cual busca propiciar el cambio tendiente al logro de la competitividad, conscientes de la importante tarea de la formación profesional frente al país, al ciudadano y al cambiante mundo en que nos encontramos.

#### OBJETIVO

El objetivo de este documento es definir las funciones, responsabilidad y competencias de los cargos dentro de la empresa PEGAMASTER LTDA, identificando sus

	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD		
	MANUAL DE PERFILES DE CARGO, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS		
PM-TH-MAN-002	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

habilidades técnicas y comportamentales a los que deben estar sujetos los empleados de la organización.

### ALCANCE

Aplica para todos los trabajos que realice PEGAMASTER LTDA, en construcción de obras mecánicas en pozos y proyectos en general desarrollados por la organización.

### RESPONSABLE

Es responsabilidad de los Jefes de área velar por el cumplimiento de las exigencias de competencia de personal que se exponen a continuación. Al igual que hacer conocer al personal mediante la inducción las responsabilidades de su cargo.

### FUNCIONES, ROLES Y RESPONSABILIDADES DEL CARGO

El contenido del perfil es una descripción de las características y requisitos que la empresa busca en cada cargo, definiendo los roles, responsabilidades y funciones específicas con respecto a su labor diaria y compromiso.

#### I. INFORMACION DEL CARGO.

IDENTIFICACION CARGO: COORDINADOR(A) DE TALENTO HUMANO

GRADO: Id. de Escala 04

No PUESTOS IGUALES: 0

---

DEPENDENCIA: COORDINACION TALENTO HUMANO

---

CARGO SUPERIOR INMEDIATO: GERENTE ADMINISTRATIVA Y DE VENTAS


---

FECHA DE ANALISIS: SEPTIEMBRE 2016

Experiencia Mínima: Un (01) año de experiencia en cargos administrativos, dirección de personal y áreas afines.

---

#### II. PROPOSITO GENERAL

	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD		
	MANUAL DE PERFILES DE CARGO, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS		
PM-TH-MAN-002	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión 0	

El Coordinador de Gestión humana debe planificar, organizar, dirigir y controlar el personal de la compañía gestionando procesos en selección, entrenamiento y seguimiento de sus empleados, para el desarrollo de su desempeño, por medio de programas de seguridad y salud en el trabajo, velando por el bienestar laboral y social de los empleados.


### III. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES ESPECIFICAS

- Planear procesos de selección, reclutamiento, inducción, desarrollo y evaluación de desempeño del personal vinculado a la compañía, teniendo en cuenta los parámetros establecidos en los manuales de funciones para cada cargo.
- Asesoramiento a la gerencia general para la toma de decisiones en procesos de gestión del personal.
- Liderar procesos de entrenamiento e inducción para empleados nuevos, comunicando el plan estratégico y lineamientos institucionales de la compañía.
- Diseñar y ejecutar junto con la gerencia general las políticas de recursos humanos.
- Establecer cronogramas y planes de trabajo para el mejoramiento continuo en la administración del personal.
- Generar, Establecer y actualizar manuales de funciones para cada uno de los cargos.
- Supervisar y gestionar el cumplimiento de metas estratégicas y operativas propuestas por la compañía.
- Elaborar y ejecutar Liquidación pago de nómina con los respectivos trámites legales de afiliación y pago de prestaciones sociales para el cumplimiento del código sustantivo del trabajo.
- Velar por la legalidad de los procesos laborales, con una remuneración justa y proporcional al esfuerzo físico y mental realizado por el trabajador en materia de tiempo, conocimiento y desempeño, bajo el lineamiento de la escala salarial presentada en los manuales de funciones para cada cargo, de esta manera lograr una buena relación con sus colaboradores.
- Vigilancia en los procesos de contratación, ascenso, cambio de contrato de los empleados de la compañía.
- Diseñar, desarrollar e implementar acciones que permitan el estricto cumplimiento de la ley en la prevención y vigilancia de accidentes y enfermedades laborales.
- Proporcionar a los empleados los elementos e indumentaria obligatoria para el estricto cumplimiento del plan de seguridad industrial.
- Representación de la compañía en comités y asambleas de mesas laborales con empresas del sector.
- Recolectar y escuchar las sugerencias y peticiones de los empleados para con la compañía, dando solución inmediata a dichas peticiones.
- Manejo y mediación de procesos disciplinarios aplicados a los empleados por faltas al reglamento interno de trabajo.
- Evaluación y presentación de informes e indicadores de gestión al final de cada periodo.
- Gestionar todos los procesos incluidos dentro del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.
- Informar a la Gerencia sobre actualizaciones e implementaciones de nuevos planes y programas legalmente establecidos dentro del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo.

Resultados esperados: Se espera que la persona que desempeñe el cargo, tenga la habilidad suficiente para asumir responsabilidades y responder por el manejo financiero y de archivos de la empresa; además de otras, dispuestas en sus funciones.

Equipo de trabajo: Personas a cargo: 1 Aprendiz Sena.

### IV. REQUISITOS DEL CARGO

	SISTEMA DE GESTION DE CALIDAD		
	MANUAL DE PERFILES DE CARGO, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS		
PM-TH-MAN-002	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

*Requisitos de formación:*

Profesional en áreas administrativas, psicología, Administración de empresas con conocimientos en seguridad y salud en el trabajo.

*Requisitos Intelectuales:*

Planeación estratégica, liquidación de nómina, legislación laboral, administración de recursos humanos, seguridad y salud en el trabajo y gestión de la calidad.

*Requisitos de Salud y Seguridad laboral*

Especialización en salud ocupacional, cursos o diplomados en HSEQ, Gestión de la calidad, conocimiento en normas de seguridad industrial, indumentaria, equipos e instrumentos para la producción industrial.

*Condiciones Medioambientales*

Las condiciones de las oficinas de trabajo son ligeramente agradables, óptimas en aspectos correspondientes a luz, temperatura, ambientes y verificación, por tanto, son aptos para la salud del trabajador.

*Responsabilidades directas del cargo*

Planear, dirigir controlar y evaluar el funcionamiento del departamento de recursos humanos operativo y administrativo de la empresa PEGAMASTER LTDA.


*Disponibilidad de la Jornada de trabajo*

Horario de oficina (lun-vie; 7:00am – 12:00 pm y 2:00pm a 5:30 pm; Sábado 7:00 am -12:30 m)

*Elaborado por:*

*Revisado por:*


*Aprobado por:*

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
	PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o

Anexo 12.4 Manual sg-sst

## MANUAL SG-SST

No Revisión:	<b>0</b>	<b>Motivo Emisión</b>	Numerales Modificados (Marcar con X)				
Fecha:	<b>23/01/2011</b>		Creación del manual	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>
No páginas:	<b>22</b>	<b>6</b>		<b>7</b>	<b>8</b>	<b>9</b>	<b>10</b>
<b>Elaboró</b>		<b>Revisó</b>		<b>Aprobó</b>			
<b>Nombre:</b>							
<b>Cargo:</b>	Coordinador de Gestión Humana	Gerente de administración y ventas		Gerente general			
<b>Fecha</b>	23/01/2017	23/01/2017		23/01/2017			
<b>Firma:</b>							

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

## MANUAL SG-SST INTRODUCCIÓN

En cumplimiento a lo establecido en la ley 1562 de 2012, Decreto 1443 de 2014, decreto 1072 en su capítulo 6 y demás normativa vigente en materia de salud y Seguridad En El Trabajo en Colombia, la empresa PEGAMASTER LTDA, ha estructurado el sistema de gestión en Salud y Seguridad en el Trabajo cuyo objetivo principal es propiciar el mejoramiento continuo en la organización así como el control de las condiciones laborales y de los Riesgos y peligros presentes en el lugar de trabajo.


El presente documento, plantea la promoción y prevención de la salud de los trabajadores, a través de un método definido por etapas cuyos principios se basan en el ciclo PHVA (Planificar, Hacer, Verificar y Actuar) y que incluye los siguientes elementos; política, organización, planificación, aplicación, evaluación, auditoría y acciones de mejora, el desarrollo de estos elementos, permitirá cumplir con los propósitos del SG-SST.

De acuerdo a lo establecido, el sistema de gestión de Salud y Seguridad en el Trabajo se caracteriza por su flexibilidad al tamaño y características de la empresa, para centrarse en la identificación de peligros, valoración y control de riesgos asociados con su actividad, permitiendo también el crecimiento personal y el mejoramiento de la productividad de la empresa.

El sistema de Gestión de salud y seguridad en el Trabajo contempla las siguientes etapas las cuales se encuentran descritas dentro del siguiente manual de manera detallada

- Política



	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

- Organización
- Planificación
- Aplicación
- Evaluación
- Auditoría
- Mejoramiento.

### **OBJETIVO**


Indicar los elementos y requisitos para la gestión y administración del sistema de gestión en salud y Seguridad en el trabajo, de tal manera que permita identificar peligros, evaluar y controlar Riesgos presentes en la empresa, promover la mejora continua, y prevenir condiciones de peligros que puedan afectar el bienestar de los trabajadores y afectar la productividad.

### **ALCANCE**

El presente Manual del Sistema de Gestión de salud y Seguridad en el Trabajo aplica a toda la organización en sus sedes ADMINISTRATIVA y de PRODUCCION, Contempla todos los parámetros y lineamientos para la implementación del sistema de Gestión coherente y organizado para buscar su mejor aplicabilidad en beneficio de sus trabajadores y de la misma organización.

### **DEFINICIONES Y ABREVIATURAS**

**Seguridad y salud en el trabajo:** Disciplina que trata de la prevención de las lesiones y enfermedades causadas por las condiciones de trabajo, y de la protección y promoción de

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

la salud de los trabajadores. Busca mejorar las condiciones y el medio ambiente de trabajo, así como la salud en el trabajo, que conlleva la promoción y el mantenimiento del bienestar físico, mental y social de los trabajadores. Ley 1562/2012

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


**Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar la causa de una no conformidad detectada u otra situación no deseable.

**Acción de mejora:** Acción de optimización del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo SG-SST.

**Acción preventiva:** Acción para eliminar o mitigar la(s) causa(s) de una no conformidad.

**Amenaza:** Peligro latente de que un evento físico de origen natural, o causado, o inducido por la acción humana de manera accidental, se presente con una severidad suficiente para causar pérdida de vidas, lesiones u otros impactos en la salud, así como también daños y pérdidas en los bienes, la infraestructura, los medios de sustento, la prestación de servicios y los recursos ambientales.

**Ciclo PHVA:** Procedimiento lógico y por etapas que permite el mejoramiento continuo a través de los siguientes pasos, Planear, Hacer, Verificar y Actuar

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

**Condiciones de Salud:** El conjunto de variables objetivas y de auto -reporte de condiciones fisiológicas, psicológicas y socioculturales que determinan el perfil sociodemográfico y de morbilidad de la población trabajadora.

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

**Actividad rutinaria.** Actividad que forma parte de la operación normal de la organización, se ha planificado y es estandarizarle.


**Actividad no rutinaria.** Actividad que no forma parte de la operación normal de la organización, que no es estandarizable debido a la diversidad de escenarios y condiciones bajo las cuales pudiera presentarse.

**Análisis del riesgo.** Proceso para comprender la naturaleza del riesgo y para determinar el nivel del riesgo.

**Consecuencia.** Resultado, en términos de lesión o enfermedad, de la materialización de un riesgo, expresado cualitativa o cuantitativamente.

**Exposición.** Situación en la cual las personas se exponen a los peligros.

**Identificación del peligro.** Proceso para reconocer si existe un peligro y definir sus características.

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

**Medida(s) de control.** Medida(s) implementada(s) con el fin de minimizar la ocurrencia de incidentes.

**Nivel de riesgo.** Magnitud de un riesgo resultante del producto del nivel de probabilidad por el nivel de consecuencia.

**Mejora continua.** Proceso recurrente de optimización del SG.SST

**No conformidad:** No cumplimiento de un requisito

**Efectividad:** Logro de los objetivos del SG.-SST con la máxima eficacia eficiencia.


**Eficiencia:** Relación entre el resultado alcanzado y los recursos utilizados.

**Emergencia:** situación de peligro o desastre o la inminencia del mismo, que afecta el funcionamiento normal de la empresa.

**Indicadores de estructura:** Medidas verificables de la disponibilidad y acceso a recursos, políticas y organización con que cuenta la empresa las demandas y necesidades en SG- SST.

**Indicadores de proceso:** Medidas verificables del grado de desarrollo e implementación del SG-SST.

**Indicadores de resultado:** Medidas verificables de los cambios alcanzados en el período definido, teniendo como base la programación hecha y la aplicación de recursos propios del programa o del sistema de gestión.

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

**Partes Interesadas.** Persona o grupo dentro o fuera del lugar de trabajo involucrado o afectado por el desempeño de salud y seguridad y salud en el trabajo de una organización.

**Peligro:** Fuente, situación o acto con potencial de daño en términos de enfermedad o lesión a las personas, o una combinación de estos.


**Política de seguridad y salud en el trabajo:** Es el compromiso de la alta dirección de una organización con la seguridad y la salud en el trabajo, expresadas formalmente, que define su alcance y compromete a toda la organización.

**Probabilidad.** Grado de posibilidad de que ocurra un evento no deseado y pueda producir consecuencias

**Riesgo.** Combinación de la probabilidad de que ocurra un(os) evento(s) o exposición(es) peligroso(s), y la severidad de lesión o enfermedad, que puede ser causado por el (los) evento(s) o la(s) exposición(es).

**Riesgo Aceptable.** Riesgo que ha sido reducido a un nivel que la organización puede tolerar con respecto a sus obligaciones legales y su propia política en seguridad y seguridad y salud en el trabajo.

**Valoración de los riesgos.** Proceso de evaluar el(los) riesgo(s) que surge(n) de un(os) peligro(s), teniendo en cuenta la suficiencia de los controles existentes, y de decidir si el(los) riesgo(s) es (son) aceptable(s) o no.

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

**Evaluación del riesgo:** Proceso para determinar el nivel de riesgo asociado al nivel de probabilidad de que dicho riesgo se concrete y al nivel de severidad de las consecuencias de esa concreción.

**Vigilancia de la salud en el trabajo o vigilancia epidemiológica de la salud en el trabajo:** Comprende la recopilación, el análisis, la interpretación y la difusión continuada y sistemática de datos a efectos de la prevención. La vigilancia es indispensable para la planificación, ejecución y evaluación de los programas de seguridad y salud en el trabajo, el control de los trastornos y lesiones relacionadas con el trabajo y el ausentismo laboral por enfermedad, así como para la protección y promoción de la salud de los trabajadores

Dicha vigilancia comprende tanto la vigilancia de la salud de los trabajadores como la del medio ambiente de trabajo.

### **Abreviaturas y guías**


En este documento se encontrarán las siguientes abreviaturas:

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

SST: Seguridad y salud en el trabajo.

### **Política de salud y seguridad en el trabajo.**

La Gerencia o alta dirección con la participación del Comité paritario de salud y Seguridad En El trabajo define una política de SST la cual es comunicada y divulgada a


	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión 0	

través de procesos de inducción, re inducción, actividades y ciclos de formación, capacitación y por medio de material publicitario.

La política describe el compromiso gerencial frente a la Promoción de la calidad de vida laboral, la prevención de enfermedades, accidentes laborales y daños a la propiedad mediante sus procedimientos de identificación de Peligros, evaluación y control de riesgos, el Cumplimiento de la legislación colombiana y otros requisitos que haya suscrito la organización en Seguridad, Salud en el trabajo.

La Política estará disponible en todos los sitios de trabajo, asegurando su conocimiento por todas las personas que trabajan bajo el control de la organización, incluyendo también las partes interesadas, proveedores y grupos de interés.

Será revisada mínimo una vez al año en reuniones de revisión por la dirección, en caso que se requiera y de acuerdo con los cambios empresariales y en materia de SST será actualizada.

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
	PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o

## Organización

Información básica de la empresa

**NIT: 826.003.954-1**

**Razón Social: PEGAMASTER LTDA.**

**Actividad económica:** Empresa dedicada a la producción, comercialización, importación y exportación de materiales para acabados de la construcción.

**Sucursales:** SI  NO

SUCURSAL	CIUDAD	DIRECCIÓN	TELÉFONO
Principal	SOGAMOSO	CALLE 11 No. 26-49	7750645
Sucursal	TIBASOSA	VEREDA PATROCINIO 60 MT VIA MONJAS	7734625

## Clase de riesgo:

<b>IV</b>	<b>4.350%</b>	Procesos manufactureros como fabricación de aceites, cervezas, vidrios, procesos de galvanización, transportes y servicios de vigilancia privada.
-----------	---------------	---


**ARL:** POSITIVA

Descripción de servicios/productos

**PEGAMASTER CERAMICO:** Mortero preparado a base de cemento, arenas seleccionadas y aditivos, al cual solo se añade agua por ser utilizado en el pegue de materiales cerámicos en pisos y paredes. **PRESENTACION:** GRIS X 10 Y 25 Kg; BLANCO X 10 Y 25 Kg

**PEGAMASTER PORCELANICO INTERIOR / EXTERIOR:** Mezcla de cemento, arenas de granulometría controlada, aditivos y resinas sintéticas que hacen un pegante de excelente adherencia y flexibilidad. **PRESENTACION:** GRIS X 25 Kg; BLANCO X 25 Kg.



	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

**PEGAMASTER PISCINAS:** Pegante flexible, impermeable y de alta adherencia, producto de mezclar cemento, arenas seleccionadas y resinas poliméricas especializadas.  
**PRESENTACION:** GRIS X 25 Kg; BLANCO X 25 Kg.


**PEGAMASTER ULTRAFLEX:** Mortero especialmente formulado con cemento, arenas, aditivos y resinas que lo hacen altamente flexible, de máxima adherencia y tiempo abierto extendido. **PRESENTACION:** GRIS X 25 Kg; BLANCO X 25 Kg.

**BOQUILLA PEGAMASTER EXTRAFINA CON LATEX:** Mortero de altas prestaciones, modificado con polímeros, para el relleno de juntas de 1 a 5 mm. De fraguado y secado rápido, es además impermeable y flexible. **PRESENTACION:** CAJA X 2 kg y BOLSA x 10 kg.

**BOQUILLA PEGAMASTER CON LATEX:** Mortero de altas prestaciones, modificado con polímeros, para el relleno de juntas de 3 a 10 mm. De fraguado y secado rápido, es además impermeable y flexible. **PRESENTACION:** CAJA X 2 kg y BOLSA x 10 kg.

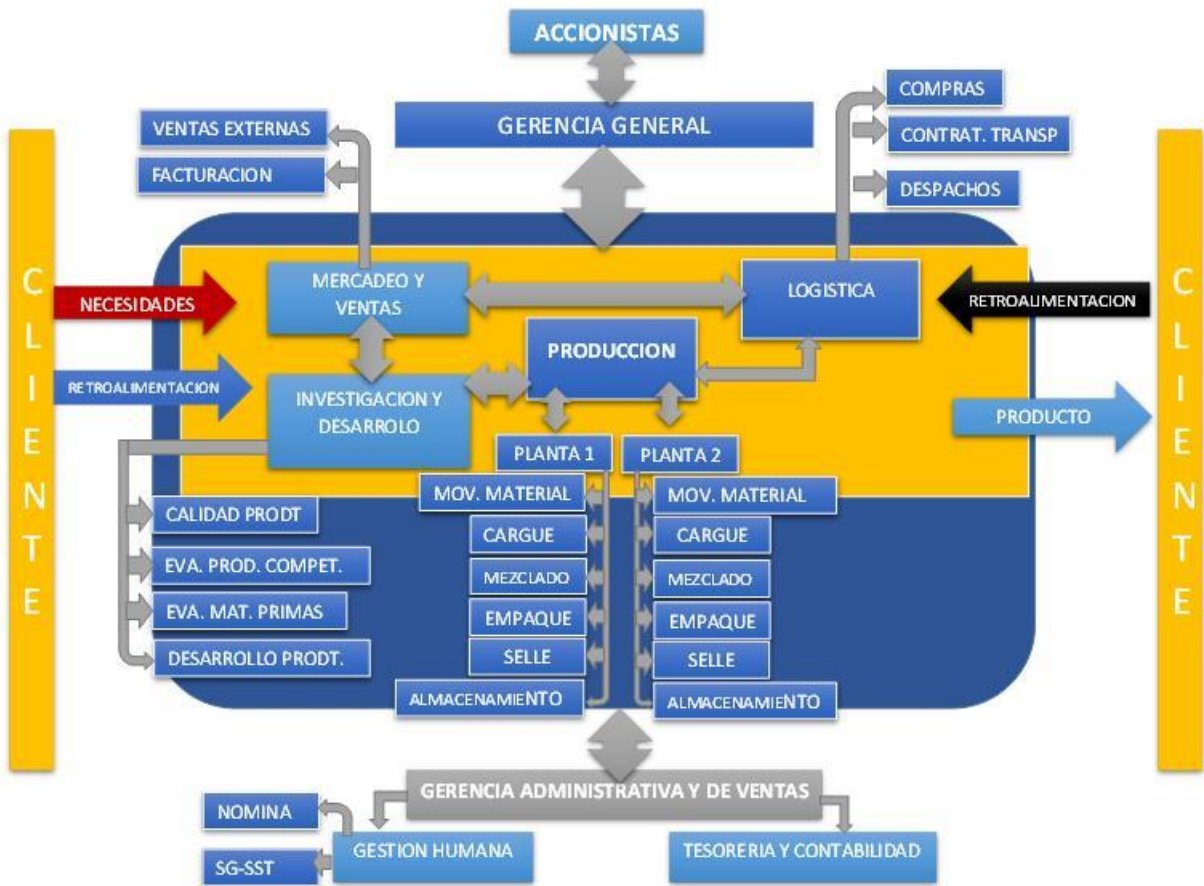
**MASTER MIX:** Mezcla de cemento, arenas de granulometría controlada, aditivos y resinas sintéticas que hacen un pegante de excelente adherencia y flexibilidad.

**ESTUCO:** Mezcla de cemento, arenas de granulometría controlada, aditivos y resinas sintéticas que hacen un pegante de excelente adherencia y flexibilidad.

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión 0	


## Mapa de procesos

### MAPA DE PROCESOS



## Turnos de trabajo-horarios

A continuación, se detallan de manera general los turnos y horarios de la fuerza de trabajo de la empresa los cuales también están incluidos dentro del Reglamento interno de Trabajo de la organización.

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
	PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o


<b>GRUPO</b>	<b>TURNOS-HORARIOS</b>
Administrativos	<b>LUNES- VIERNES</b> (07:00 am- 12:00 m / 02:00 pm-05:30 pm) <b>SABADOS</b> (07:00 am-12:30 pm)
Operativos	<b>TURNO 1</b> <b>LUNES- VIERNES</b> (06:00 am- 02:00 pm) <b>SABADOS</b> (04:00 am-12:00 m) <b>TURNO 2</b> <b>LUNES- VIERNES</b> (02:00 pm- 10:00 pm) <b>SABADOS</b> (12:00 m-08:00 pm)

#### Funciones y responsabilidades en salud y seguridad en el trabajo

El Programa de Gestión en seguridad y Salud en el Trabajo, parte de la gerencia y su desarrollo efectivo se alcanzará en la medida que ésta logre una concepción clara de la importancia del mismo en todos los niveles de la organización y el mejoramiento de la productividad.

Es responsabilidad de La empresa documentar y comunicar la asignación de funciones y responsabilidades definido en un Manual de funciones a todos los niveles de la organización (nivel directivo, representante del sistema SG-SST, nivel operativo y de supervisión) para el desarrollo del Sistema. Se deberá Realizar la evaluación a todos los trabajadores para verificar el cumplimiento de sus funciones y responsabilidades.

Por otro lado, la organización deberá contar con un procedimiento escrito donde se especifique cómo se va a llevar a cabo la evaluación periódica del cumplimiento de las

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

funciones y responsabilidades asignadas a cada uno de los niveles enunciados anteriormente, en esta evaluación deberá tenerse en cuenta también a los contratistas y subcontratistas.

### **Aspectos jurídicos y laborales**


#### **Reglamento Interno de Trabajo**

El reglamento El Reglamento Interno de Trabajo, siempre que no afecte los derechos mínimos del trabajador, es una herramienta indispensable para resolver los conflictos que se llegaren a presentar dentro de la empresa, y es tan importante que si no existiera, sería muy difícil sancionar a un trabajador por algún acto impropio, puesto que no habría ninguna sustentación normativa o regulatoria que ampare una decisión sancionatoria.

La empresa cuenta con un Reglamento Interno de Trabajo aprobado por el Ministerio de la Protección trabajo, el cual se encuentra publicado en lugares visibles en las instalaciones.

#### **Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial**

Tiene por objeto establecer las medidas necesarias de prevención de los accidentes y enfermedades laborales tendientes a lograr que la prestación del trabajo se desarrolle en condiciones de seguridad, higiene y medio ambiente adecuados para los trabajadores, conforme a lo dispuesto en la legislación colombiana.

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

La empresa tiene elaborado el Reglamento de acuerdo con las normas emitidas por la Dirección de Empleo y Seguridad Social del Ministerio de la Protección Social y se encuentra publicado en un lugar visible para los funcionarios.


En caso de que se modifiquen los procesos productivos, procedimientos de trabajo, instalaciones, distribución de planta y con ello los puestos de trabajo, o se empleen nuevos materiales, el programa o la relación de medidas de seguridad e higiene en el centro de trabajo, deberán modificarse y adecuarse a las nuevas condiciones y riesgos existentes.

#### Comité Paritario de Seguridad y salud en el trabajo

El Comité Paritario de salud Seguridad en el Trabajo es el grupo encargado de coordinar, fomentar, controlar y hacer seguimiento de todas las actividades de Salud y Seguridad ocupacional en la empresa para poder realizar sus funciones de forma eficiente, el COPASST debe entender y manejar conceptos al interior de la organización los cuales van a permitir interactuar de manera más efectiva con los trabajadores.


La empresa cuenta con un Comité Paritario de Seguridad y salud en el trabajo conformado de acuerdo a lo establecido dando cumplimiento a la resolución 2013 de 1986 y el Decreto 1295 de 1994.

El comité paritario se reúne mensualmente y desarrolla actividades en seguridad y salud en el trabajo participando de manera activa en el funcionamiento del sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

Dentro de las principales funciones y responsabilidades del COPASST, dando cumplimiento al artículo 11 de la resolución 2013 de 1989, artículo 26 del decreto 614 y el decreto 1295 de 1994, se encuentran:

- Proponer a la administración de la empresa o establecimiento de trabajo la adopción de medidas y el desarrollo de actividades que procuren y mantengan la salud en los lugares y ambientes de trabajo.
- Proponer y participar en actividades de capacitación en seguridad y salud en los trabajos dirigidos a trabajadores, supervisores y directivos de la empresa o establecimiento de trabajo.
- Colaborar con los funcionarios de entidades gubernamentales de seguridad y salud en el trabajo en las actividades que éstos adelanten en la empresa y recibir por derecho propio los informes correspondientes.
- Vigilar el desarrollo de las actividades que en materia de medicina, higiene y seguridad industrial debe realizar la empresa de acuerdo con el Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial y las normas vigentes; promover su divulgación y observancia.
- Colaborar en el análisis de las causas de los accidentes de trabajo y enfermedades laborales y proponer al empleador las medidas correctivas que haya lugar para evitar su ocurrencia. Evaluar los programas que se hayan realizado.
- Visitar periódicamente los lugares de trabajo e inspeccionar los ambientes, máquinas, equipos, aparatos y las operaciones realizadas por el personal de

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


trabajadores en cada área o sección de la empresa e informar al empleador sobre la existencia de factores de riesgo y sugerir las medidas correctivas y de control.

- Estudiar y considerar las sugerencias que presenten los trabajadores en materia de medicina, higiene y seguridad industrial.
- Servir como organismo de coordinación entre empleador y los trabajadores en la solución de los problemas relativos a la seguridad y salud en el trabajo. Tramitar los reclamos de los trabajadores relacionados con la seguridad y salud en el trabajo.
- Solicitar periódicamente a la empresa informes sobre accidentalidad y enfermedades laborales con el objeto proponer soluciones de mejora en el desempeño de la seguridad y salud en el trabajo.

#### Comité de convivencia laboral

Con el propósito que los trabajadores y empleadores identificaran conductas de acoso laboral nace la ley 1010 de 2006, sin embargo fue muy incipiente en las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral, por esta razón con la resolución 2646 de 2008 en su Art 14 se crean los comités de convivencia laboral, convirtiéndose así en una estancia dentro de la empresa que le daría un abordaje imparcial a las posibles situaciones de acoso expuesta por los funcionarios.

La empresa cuenta con un comité de convivencia laboral dando cumplimiento a lo establecido en las resoluciones 652 y 1356 de 2012, creado como medida preventiva para el acoso laboral. Sesiona de manera trimestral o en casos que requieran intervención inmediata.

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

El comité de convivencia cuenta con un manual en donde se establecen las funciones y responsabilidades de los miembros y describe el funcionamiento del mismo. Sus funciones son únicas y no podrá tener otras y son las descritas en el artículo 6º de la Resolución 652 de 2012:

#### Funciones del Comité de Convivencia laboral


- Recibir y dar trámite a las quejas presentadas referentes a acoso laboral.
- Escuchar a las partes involucradas sobre los hechos que dieron lugar a la queja.
- Adelantar reuniones para crear un espacio de diálogo entre las partes.
- Hacer seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes y verificar su cumplimiento.
- Presentar a la alta dirección las recomendaciones para el desarrollo efectivo de las medidas preventivas y correctivas de acoso laboral.

#### Definición de recursos

La empresa desde el área directiva define y asigna los recursos físicos, financieros y humanos para el diseño, desarrollo, supervisión y evaluación de las medidas de prevención y control, para la gestión eficaz de los peligros y riesgos en el lugar de trabajo y también, para que los responsables de la SST en la empresa incluido el COPASST puedan cumplir de manera satisfactoria con sus funciones.

La empresa asigna los recursos para establecer, implementar, mantener y mejorar el sistema de gestión de SST en términos de la infraestructura organizacional y los recursos



	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

tecnológicos. Anualmente se designará un presupuesto que será aprobado por la alta gerencia y se evaluará su cumplimiento.


La organización también promueve que los contratistas y subcontratistas locales se incluyan en el SST de la empresa y por tanto, cumplan con los requerimientos que allí se hagan.

#### Comunicación participación y consulta

La empresa ha establecido mecanismos de comunicación, participación y consulta de empleados y partes interesadas externas (proveedores, contratistas, clientes, comunidad, autoridad, entre otras) sobre los aspectos relevantes del SG-STT

La comunicación con las partes interesadas externas (personas, proveedores, contratistas, clientes, comunidad, ente otros) se podrá realizar a través de los correos electrónicos de [gerencia@pegamaster.com](mailto:gerencia@pegamaster.com); [claudiadmon@pegamaster.com](mailto:claudiadmon@pegamaster.com) y [gestion@pegamaster.com](mailto:gestion@pegamaster.com), Adicionalmente las partes interesadas externas podrán comunicarse a los teléfonos fijos “7750645/ 7734625”. Las comunicaciones en medio físico que lleguen a las instalaciones de la empresa relacionadas con SST serán recibidas y tramitadas por la Coordinadora de Gestión Humana. PEGAMASTER LTDA se asegura que las partes interesadas externas son consultadas acerca de asuntos relativos en seguridad y salud en el trabajo cuando sea apropiado.

Adicionalmente al ingreso de las instalaciones se comunicará a todo visitante las recomendaciones de seguridad mínimas para la permanencia en las instalaciones.

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


PEGAMASTER LTDA, permite la participación de los trabajadores en la identificación de peligros, valoración de riesgos y determinación de controles, la investigación de incidentes, el desarrollo y revisión de la política y objetivos de seguridad y salud en el trabajo. Adicionalmente se consulta a los empleados cuando hay cambios que afectan su seguridad y salud. Al mismo tiempo los trabajadores pueden ser representados en asuntos de seguridad y salud en el trabajo por medio del comité paritario de salud ocupacional.

Las solicitudes, inquietudes y sugerencias de los trabajadores de la empresa relacionadas con el tema se SST deberán ser comunicadas al Comité paritario de salud Y seguridad En El trabajo quien en sus reuniones mensuales las abordará como punto en la agenda.

Para la comunicación interna a trabajadores de aspectos relacionados con el SG-SST se podrán utilizar los siguientes mecanismos: correos electrónicos, boletines, folletos, cartillas sobre temas relacionados con la SST, programa de inducción, capacitación y entrenamiento, entre otros.

### **Competencia laboral en SST: inducción, capacitación y entrenamiento**

La inducción es el proceso inicial por medio del cual se proporcionará al nuevo empleado la información básica que le permita integrarse rápidamente al lugar de trabajo, Cuanta más información previa tengan los nuevos trabajadores en relación con la organización, más fácil será el proceso de socialización. Cuanto más se involucre a los nuevos trabajadores en las actividades que van a realizar en la organización, más fácil será

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


su integración y mayores serán su compromiso y su rendimiento y menor será la probabilidad de tener accidentes e incidentes relacionados con su actividad laboral.

### Inducción en SST

Cuando un trabajador ingresa a laborar en la empresa recibe una inducción completa al cargo incluyendo los siguientes temas relacionados con la SST:

- Generalidades de la organización (Misión, visión, valores corporativos)
- Aspectos generales y legales en Seguridad y salud en el trabajo
- Política de SST
- Política de no alcohol, drogas, ni tabaquismo.
- Política de seguridad vial.
- Reglamento de higiene y seguridad industrial.
- Funcionamiento del comité paritario de salud ocupacional
- Funcionamiento del comité de convivencia laboral
- Plan de emergencia
- Peligros y riesgos asociados a la labor a desempeñar y sus controles
- Procedimientos seguros para el desarrollo de la tarea
- Responsabilidades generales en SST
- Derechos y deberes del sistema de riesgos laborales ARL.

La inducción debe ser evaluada al personal para verificar su efectividad, Para este evento se diligencia la evidencia en un **FORMATO DE INDUCCIÓN**, que deberá estar

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


firmado por la persona que recibió la información, La efectividad de la inducción y la re inducción también será evaluada.

La REINDUCCIÓN se realiza a los trabajadores al cumplir el año de haber recibido la inducción, también serán sometidos a re inducción aquellos trabajadores que hayan tenido accidentes o incidentes en la ejecución de sus labores.

### **Programa de capacitación y entrenamiento**

El principal objetivo es asegurar una adecuada capacitación y entrenamiento del sistema del SG-SST mediante la capacitación de todo el personal de la organización y la evaluación de la efectividad de la capacitación, es por ello que la empresa cuenta con un Programa documentado de Capacitación y Entrenamiento con el propósito de brindar conocimiento en seguridad y Salud en el trabajo necesarios para desempeñar sus actividades en forma eficiente y segura, cumpliendo con estándares de seguridad. Este programa incluye una identificación de las necesidades de entrenamiento en SST de acuerdo con las competencias requeridas por cargo y su actualización de acuerdo con las necesidades de la empresa.

En el programa de capacitación y entrenamiento en SST se deben incluir aspectos de derechos humanos relevantes para la operación, El programa de capacitación y entrenamiento debe evaluarse mediante la aplicación de indicadores de gestión (cobertura y conocimiento adquirido por el personal), resultado de los mismos, análisis de tendencias y el respectivo

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

plan de acción o toma de decisiones y seguimiento de acuerdo con los resultados de la evaluación.


#### Documentación, control de documentos y registros

La organización cuenta con un procedimiento de control de documentos que permite el control, administración y conservación de los documentos (incluyendo los registros). Se cuenta con un listado maestro de documentos y registros de SST que permite controlar las versiones vigentes de los mismos, y define directrices de almacenamiento, conservación y disposición final de los registros de acuerdo a su criticidad e importancia para el sistema,

La empresa garantiza que estos documentos sean legibles, fácilmente identificables y accesibles y protegidos contra daño deterioro o pérdida, y de acuerdo al tipo de documento o registro, será conservado por un período mínimo de veinte (20) años, contados a partir del momento en que cese la relación laboral del trabajador con la empresa, de acuerdo a lo establecido en el Decreto 1443 de 2014, donde se define también cuales son los documentos que deberán ser conservados durante este periodo

Los documentos pueden existir en papel, disco magnético, óptico o electrónico, fotografía, o una combinación de éstos y en custodia del responsable del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo.

La documentación relacionada con el Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo -SG-SST, debe estar redactada de manera clara y entendible por las personas que tienen que aplicarla o consultarla. Igualmente, debe Ser revisada y actualizada cuando sea

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

necesario difundirse y ponerse a disposición de todos los trabajadores, en los apartes que les compete.

## **Planificación del SG-SST**

### Objetivos y metas


En coherencia con la política de seguridad y salud en el trabajo la organización se ha establecido una matriz de objetivos y metas en la cual se evidencia el compromiso gerencial y de los demás procesos de la organización, estos objetivos permiten planear de manera estratégica el sistema de gestión de la seguridad y salud en el trabajo.

La organización ha definido una matriz de objetivos con indicadores de medición que permiten realizar seguimiento al cumplimiento de estos así como las metas trazadas. Este seguimiento se realiza de manera semestral con el propósito de identificar planes de acción de mejora en caso que sea necesario.

### Requisitos legales y de otra índole

La Consideración de los requisitos legales aplicables y el control y Cumplimiento de la legislación de seguridad y salud ocupacional, el Control de los riesgos operacionales que afecten la seguridad y salud de los trabajadores son tópicos relevantes dentro de la organización por lo que Uno de los compromisos de la empresa es el cumplimiento de la normatividad vigente en SST que son aplicables a la organización.

Por lo señalado anteriormente la organización ha definido un procedimiento para la identificación de requisitos legales y de otra índole (requisitos contractuales, acuerdos,

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

convenios) que garantiza la inclusión y análisis oportuno de nuevos requisitos que le apliquen a la empresa. Adicionalmente define la manera como la empresa dará cumplimiento a los requisitos legales y de otra índole identificados. Además establece una periodicidad de revisión de cumplimiento de los requisitos legales y de otra índole identificados.


Resultado de esta identificación la empresa ha definido como registro la matriz de requisitos legales que se mantiene actualizada con todos los requisitos legales y de otra índole en materia de SST.

Cuando es pertinente los requisitos legales identificados son comunicados a los trabajadores y las partes interesadas pertinentes.

#### Identificación de peligros y valoración de riesgos

La organización ha definido un procedimiento para la continua identificación de peligros, valoración de riesgos, determinación de los controles de los riesgos de SST, valoración de riesgo y determinación de los controles que contemple actividades rutinarias y no rutinarias, la identificación de peligros también incluye la procedencia u origen de los componentes del producto o servicio.


Este procedimiento aplica para todos los procesos y actividades desarrolladas cuando se realicen cambios de naturaleza física, tecnológica u operacional de cualquier proceso o actividad y cuando las partes interesadas influyan directamente en los procesos y/o actividades de la organización

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

La metodología de identificación de peligros y valoración de riesgos, permite la participación activa de los trabajadores y partes interesadas y la priorización de los riesgos para establecer medidas de intervención con el siguiente esquema de jerarquización:

- a) **Eliminación del peligro/riesgo:** Rediseño de procesos o equipos para eliminar o reducir los riesgos;
- b) **Sustitución:** Sustituir una materia prima por una menos peligrosa o también, sustituir un proceso de alto riesgo por uno de menor riesgo;
- c) **Controles de Ingeniería:** Adopción de medidas técnicas para el control del peligro/riesgo en su origen o fuente, como la implementación de sistemas de ventilación o encerramiento de equipos. Igualmente, incluye los controles para reducir la energía (reducir la fuerza, la presión, la temperatura entre otros) de los sistemas de producción, cuyo fin esté asociado con el control de los riesgos en SST;
- d) **Controles Administrativos:** Implementación de sistemas de señalización, advertencia, demarcación de zonas de riesgo o zonas de circulación y almacenamiento, implementación de sistemas de advertencia y alarma, diseño e implementación de procedimientos de seguridad para ciertos procesos o actividades de riesgo, controles de acceso a zonas de riesgo, inspecciones de seguridad, listas de chequeo, permisos de trabajo entre otros;
- e) **Equipos de Protección Personal:** Cuando ciertos peligros/riesgos no se puedan controlar en su totalidad con las medidas anteriores, el empleador deberá suministrar a sus trabajadores la dotación pertinente de acuerdo a sus actividades.



	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

Las anteriores medidas de control para cada riesgo forman parte de los subprogramas de Medicina preventiva y del trabajo, Higiene y Seguridad en el trabajo.

La empresa realiza seguimiento y medición periódica de la efectividad de las medidas de control de riesgos, de acuerdo con la identificación de peligros y control de riesgos, con la participación.


Continuamente se valoran los riesgos del SST identificados teniendo en cuenta los controles existentes y se da a conocer a los trabajadores haciendo especial énfasis en las actividades o tareas críticas.

Adicionalmente la empresa cuenta con un mecanismo para el reporte, control y seguimiento de actos y condiciones inseguras el cual se desarrolla mediante una matriz de seguimiento donde se definen los planes de acción sobre los cuales se realiza intervención según su grado de criticidad o su potencial de accidentalidad.

### **Programas de gestión en salud y seguridad en el trabajo**

#### Programa de medicina preventiva y del trabajo

En este Subprograma se integran las acciones de medicina preventiva y medicina del trabajo, teniendo en cuenta que las dos tienden a garantizar óptimas condiciones de bienestar físico, mental y social de las personas, protegiéndolos de los factores de riesgo ocupacionales, ubicándolos en un puesto de trabajo acorde con sus condiciones psicofísicas y manteniéndolos en aptitud de producción laboral.

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

#### Programa de higiene industrial

La organización lleva seguimiento al programa de Higiene industrial dedicado al reconocimiento, evaluación y control de aquellos factores y agentes ambientales originados en o por el lugar de trabajo, que pueden causar enfermedad en los trabajadores, afectar la salud y/o el bienestar de los trabajadores en sus lugares de trabajo.

#### Programa de observación preventiva

Programa diseñado para implementar un conjunto de técnicas y actividades destinadas a la identificación, valoración y al control de las causas que pueden generar accidentes de trabajo, basadas en el proceso de observación preventiva de actos y condiciones inseguras. Las cuáles serán registradas en una tarjeta diseñada para tal fin, que serán tabuladas con el objetivo de realizar los respectivos seguimientos de cierre.


#### Programas de gestión de riesgos prioritarios

Los programas de gestión de riesgos específicos, son definidos de acuerdo a la identificación de peligros y valoración de riesgos para los riesgos prioritarios que tengan el potencial de generar accidentes de trabajo. Estos programas incluyen:

Para establecer lo programas de gestión, la organización tiene en cuenta también los indicadores de accidentalidad presentes en un área, puestos o actividad específica dentro del proceso así como el potencial de pérdida de los peligros presentes.

En la evaluación y seguimiento serán tenidos en cuenta los siguientes aspectos:

- Objetivos y metas cuantificables

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

- Responsables
- Acciones
- Recursos
- Cronogramas de actividades


Se realiza evaluación periódica del(os) programa(s) de gestión por medio de indicadores de cumplimiento, cobertura y eficacia con el objetivo de analizar las tendencias, plantear nuevas estrategias o planes de acción o replantear las actividades del programa de gestión e implementación de los mismos.

A continuación, se detallan los programas de gestión de riesgos específicos con que cuenta.

- Programa de gestión del riesgo mecánico.
- Programa de gestión de riesgo por trabajo en Alturas.
- Programa de Orden y Aseo.
- Programa de Gestión del riesgo Químico.
- Programa de gestión del riesgo Psicosocial.

#### Plan de trabajo manual en SST

Dando cumplimiento a lo establecido en la legislación colombiana en materia de salud y Seguridad en el Trabajo, la organización establece un plan de trabajo anual teniendo en cuenta cada una de las actividades de los programas detallados.

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

El plan anual debe identificar claramente metas, responsabilidades, recursos y cronograma de actividades, en concordancia con los estándares mínimos del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad del Sistema General de Riesgos Laborales;

El plan manual está alineado con la política de salud y Seguridad En El trabajo matriz identificación de peligros y Riesgos con la respectiva medición de indicadores de cumplimiento, cobertura y eficacia


### **Aplicación del SG-SST**

#### Gestión del cambio

Un cambio se refiere a una alteración temporal o permanente a herramientas, equipos, estándares, procedimientos aprobados e implementados en la actividad entre otros,

Temporal o permanente respecto a

- La organización
- Personal
- Sistemas
- Procesos
- Procedimientos
- Equipos
- Productos
- Materiales o sustancias
- Normas y reglamentos

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

Este procedimiento tiene por objetivo establecer la metodología para identificación, evaluación y control del riesgo en los cambios que se puedan presentar en la operación de la organización, el SG-SST o sus actividades, antes de introducir tales cambios.


La empresa también evaluará el impacto sobre la seguridad y salud, que puedan generar los cambios internos (introducción de nuevos procesos, cambios en los métodos de trabajo, adquisiciones, instalaciones, variación en el objeto del servicio, modificación de herramientas fundamentales en las actividades de mantenimiento, cambios en la infraestructura, normas o reglamentos de la compañía, cambios significativos del personal que impacten la organización, entre otros, o los cambios externos (cambios en la legislación, evolución del conocimiento en seguridad y salud, para la Gestión del cambio se tendrán en cuenta los siguientes aspectos de acuerdo al procedimiento.

*Cambio Permanente*

Cambio que se establece indefinidamente por requerimiento de la actividad, el negocio, el cliente y el cual reemplaza o modifica cualquiera de los aspectos nombrados.

*Cambio Temporal*

Aquel que es planeado y efectuado con la intención de retornar a las condiciones de diseño originales después de un tiempo específico. Los cambios temporales están sujetos a las mismas evaluaciones que los cambios permanentes.

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

### *Cambio de Emergencia*

Cambio que sigue un camino corto a través del procedimiento normal de manera que se pueda ejecutar rápidamente. La documentación detallada requerida se completará posteriormente y solo entonces el cambio se clasificará como temporal o permanente.

### *Cambios Organizacionales*


Aquel que garantiza que los niveles individuales y colectivos de experiencia y conocimiento se mantengan y sean cuidadosamente considerados.

También se realizará la identificación de peligros y la evaluación de riesgos que puedan derivarse de estos cambios, y se adoptarán las medidas de prevención y control antes de su implementación cuando así proceda, en consulta con el COPASST

Antes de realizar los cambios pertinentes se informa y capacita los trabajadores y demás partes interesadas respecto a estas modificaciones.


Prevención, preparación y respuesta ante emergencias.

**Emergencia** Se puede definir como la ocurrencia de un evento inesperado que se sale completamente del control operacional y que puede poner en peligro no solo a los trabajadores, sino al medio ambiente y a las comunidades del área de influencia de las operaciones. El principal objetivo del procedimiento es definir las pautas para identificar, prevenir, mitigar, controlar, atender y valorar la atención de las situaciones potenciales de emergencia

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

La organización y mantiene las disposiciones necesarias en materia de prevención, preparación y respuesta ante emergencias teniendo en cuenta el plan estratégico, operativo e informativo su estructura y contemplando los siguientes aspectos:

- Análisis de amenazas y vulnerabilidad.
- PON (Planes operativos normalizados de acuerdo al análisis de amenazas y vulnerabilidad realizado).
- Recursos para la prevención, preparación y respuesta ante emergencias;
- Programa de conformación, capacitación, entrenamiento y dotación de la brigada integral para la prevención y atención de emergencias que incluye la organización e implementación de un servicio oportuno y eficiente de primeros auxilios.
- Entrenamiento a todos los trabajadores en actuación antes, durante y después de las emergencias que se puedan derivar de las amenazas identificadas en la empresa.
- Programa de inspección periódica de todos los equipos relacionados con la prevención y atención de emergencias, así como los sistemas de señalización y alarma, con el fin de garantizar su disponibilidad y buen funcionamiento
- Se cuenta con un procedimiento para la planeación, realización y evaluación de simulacros de emergencias.
- Medevac o procedimiento para la atención de emergencias Medicas

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


#### Control de proveedores contratistas y subcontratistas

Se definen las actividades a seguir para seleccionar, evaluar, controlar y reevaluar a proveedores de productos y servicios, descripción del trámite de la compra y la verificación de los productos y servicios adquiridos para SST.

La empresa cuenta con un procedimiento para la selección y evaluación de contratistas, proveedores de productos y servicios y subcontratistas que tiene lineamientos y requisitos en seguridad y salud en el trabajo. A continuación se detallan algunos lineamientos generales:

- Para aquellos contratistas que realizan trabajos para la empresa se deberán verificar antes del inicio del trabajo y periódicamente, el cumplimiento de la obligación de afiliación a la seguridad social integral teniendo en cuenta el nivel de Riesgo de las actividades a ejecutar
- Se informa a los proveedores y contratistas al igual que a los trabajadores al inicio del contrato, los peligros y riesgos generales y específicos de su zona de trabajo incluidas las actividades o tareas de alto riesgo, rutinarias y no rutinarias, así como la forma de controlarlos y las medidas de prevención y atención de emergencias.
- Se instruirán a los proveedores y contratistas, sobre el deber de informar a PEGAMASTER LTDA acerca de los presuntos accidentes, incidentes y enfermedades laborales ocurridas en el ejercicio del objeto contractual, para que la empresa ejerza las acciones de prevención y control que estén bajo su responsabilidad.



	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

- Se verifica la aptitud y la competencia del contratista y sus trabajadores o subcontratistas, especialmente para el desarrollo de actividades consideradas como de alto riesgo.
- Se verifica periódicamente y durante el desarrollo de las actividades objeto del contrato en la empresa, el cumplimiento de la normatividad en seguridad y salud en el trabajo por parte de los proveedores, contratistas y sus trabajadores o subcontratistas.
- Se evalúa el desempeño en SST y se realiza seguimiento a los planes de acción derivados de los hallazgos evidenciados en las auditorias de verificación de cumplimiento del SST


### **Verificación del sistema de gestión en salud y seguridad en el trabajo**

#### Supervisión y medición de los resultados el SG-SST

La organización ha establecido un procedimiento para supervisar, medir y recopilar con regularidad, información relativa al desempeño de la seguridad y salud en la empresa.

De acuerdo con la medición y registro de los indicadores definidos para el cumplimiento de los objetivos y metas, ese determinará en qué medida se cumple con la política y los objetivos de SST.

Con el objetivo de realizar una supervisión detallada al desempeño del sistema se realizarán seguimientos periódicos al cumplimiento de los indicadores establecidos para la

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

medición de los programas de gestión detallados en el numeral 3.4. Cada programa de gestión: Programa de medicina preventiva, programas de vigilancia epidemiológica, programa de seguridad en el trabajo, programa de higiene industrial y programas de gestión de riesgos específicos contarán con la definición de indicadores de:


- Cumplimiento
- Cobertura
- Eficacia

Para los programas de medicina preventiva y programas de vigilancia epidemiológica adicionalmente se manejarán indicadores de incidencia y prevalencia de enfermedad. Adicionalmente se realizará seguimiento a los indicadores de impacto del sistema relacionados con los indicadores de:

- Accidentalidad
- Enfermedad laboral
- Ausentismo y morbimortalidad.


#### Supervisión proactiva

La supervisión no se realizará únicamente de manera reactiva sobre los resultados (estadísticas sobre accidentes de trabajo y enfermedades profesionales, entre otros) sino que es fundamental también, ser proactiva y evaluar la estructura y el proceso de la gestión en

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

SST. Periódicamente se realizará evaluación y supervisión proactiva teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- El intercambio de información con los trabajadores, sobre los resultados y su desempeño en SST;
- Recolectar información para determinar si las medidas de prevención y control de peligros y riesgos se aplican y son eficaces;
- Servir de base para la adopción de decisiones que tengan por objeto, mejorar la identificación de peligros y el control de los riesgos y en general, mejorar la gestión en SST de la empresa.
- Establecer el cumplimiento de planes específicos, de las metas establecidas y de los objetivos propuestos;
- Inspeccionar sistemáticamente los trabajadores, los puestos de trabajo, las máquinas y equipos y en general, las instalaciones de la empresa;
- Vigilar las condiciones en los ambientes de trabajo;
- La vigilancia de la salud de los trabajadores mediante las evaluaciones médicas periódicas y los programas de vigilancia epidemiológica, con el propósito de identificar precozmente efectos hacia la salud derivados de los ambientes de trabajo y evaluar la eficacia de las medidas de prevención y control;

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

- Determinar el cumplimiento de la legislación nacional vigente aplicable en materia de SST.


#### Supervisión reactiva

La supervisión reactiva que se realiza permite entre otros, la identificación, la notificación y la investigación de:

- Incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades laborales;
- Ausentismo laboral por causas asociadas con SST;
- Otras pérdidas como daños a la propiedad, máquinas y equipos entre otros, relacionados con SST;
- Deficiencias en seguridad y salud y otras fallas en la gestión de la SST en la empresa
- La efectividad de los programas de rehabilitación y recuperación de la salud de los trabajadores.

#### Investigación de incidentes, accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo


El reporte e investigación de los accidentes y enfermedades laborales se realizarán teniendo en cuenta el procedimiento para reporte e investigación de accidentes y enfermedades para la empresa.

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

La investigación de las causas de los incidentes, presuntos accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo, se realizarán de acuerdo con el Decreto 1530 de 1996 y la Resolución número 1401 de 2007. Con la investigación de los incidentes y accidentes se busca:

- Identificar y documentar cualquier deficiencia en el SG-SST y servir como base para la implementación de las acciones preventivas, correctivas o de mejora necesarias;
- Comunicar sus principales conclusiones a los representantes del COPASST y atender sus observaciones y recomendaciones al respecto;
- Informar de sus resultados a las personas directamente asociadas con sus causas o con sus controles, para que se tomen las medidas correctivas necesarias; y,
- Alimentar el proceso de evaluación que haga la alta dirección de la gestión en SST y que se consideren también en las acciones de mejora continua.

Los informes y las conclusiones de investigaciones desarrolladas por organismos externos como autoridades de inspección, vigilancia y control o por parte de Administradoras de Riesgos laborales, también serán considerados como fuente de acciones correctivas, preventivas o de mejora en materia de SST, respetando los requisitos de confidencialidad que apliquen de acuerdo con la legislación vigente.

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


## **Auditoria del SG-SST**

Un auditoria es un proceso en el que se evalúa la eficacia de un sistema de gestión integrado establecido para cumplir con varias normas o estándares. Las normas que definen los sistemas de gestión normalmente tienen numerosos puntos en común. Las auditorías integradas tienen una filosofía similar, dado que muchos elementos son comunes entre las distintas normas a cumplir por el sistema, esos elementos pueden auditarse una única vez, en lugar de hacerlo para cada una de las normas implantadas. Esto supone una simplificación del proceso de auditoría y un abaratamiento del mismo.

### **Auditorías internas**

La auditoría interna es un proceso cuya responsabilidad parte de la Alta Gerencia de la organización y se encuentra diseñado para proporcionar una seguridad razonable sobre el logro de los objetivos de la organización.

Para dar cumplimiento a este requisito, la organización ha establecido que, para determinar la eficacia del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, se efectúen auditorías al Sistema, para lo cual cuenta con un procedimiento documentado denominado Auditorías Internas, el cual describe las actividades para llevar a cabo el control del sistema de manera anual. Situación que puede variar por solicitud directa de la alta dirección, un cliente o un organismo competente.


	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

Entre las actividades descritas en el procedimiento en mención se determina planificar el programa de auditorías con la participación del COPASST como también se definen los criterios a tener en cuenta para dicho ejercicio.

Al final de cada auditoría interna se deja registro de los resultados arrojados por la misma en un informe escrito, el cual contiene entre otros aspectos, las actividades desarrolladas, los aspectos positivos de la gestión en SST y las oportunidades de mejora del mismo.

Las auditorías abarcarán la evaluación de los siguientes aspectos como mínimo:

- El cumplimiento de la política de SST;
- La evaluación de la participación de los trabajadores;
- El desarrollo de la responsabilidad y la obligación de rendir cuentas;
- La competencia y la capacitación de los trabajadores en SST;
- La documentación en SST;
- La forma de comunicar la SST a los trabajadores y su efectividad;
- La planificación, desarrollo y aplicación del SG-SST;
- La gestión del cambio;
- La prevención, preparación y respuesta ante emergencias;
- La consideración de la SST en las nuevas adquisiciones;
- El alcance y aplicación de la SST, en los proveedores y contratistas;


	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

- La supervisión y medición de los resultados;
- El proceso de investigación de incidentes, accidentes de trabajo y enfermedades profesionales y su efecto sobre el mejoramiento de la SST en la empresa;
- La evaluación por parte de la alta dirección; y,
- Las acciones preventivas, correctivas y de mejora.

Las conclusiones del proceso de auditoría del SG-SST, deben determinar si la puesta en práctica del SG-SST y cada uno de sus componentes y subcomponentes, permiten entre otros lo siguiente:

- Establecer si es eficaz para el logro de la política y los objetivos en SST de la empresa;
- Determinar si promueve la participación de los trabajadores;
- Comprobar que se tengan en cuenta el análisis de los indicadores y los resultados de auditorías anteriores;
- Evidenciar que se cumpla con la legislación nacional vigente aplicable en materia de SST y los requisitos voluntarios que en materia de SST haya suscrito la empresa;
- Establecer que se alcancen las metas y la mejora continua en SST.



	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	


### **Revisión por la dirección**

La alta dirección de la empresa ha determinado realizar revisiones al Sistema de Gestión en salud y Seguridad en el Trabajo, esta revisión se realiza con el propósito de tomar las medidas necesarias y oportunas en la mejora del Sistema de Gestión SST.

La Alta dirección realiza la evaluación del sistema el SG-SST periódicamente, de conformidad con las modificaciones en los procesos, la supervisión y medición de los resultados, las auditorías y demás informes que permitan recopilar información sobre su funcionamiento.

Esta revisión permitirá:

- Evaluar el cumplimiento del plan de trabajo anual y su cronograma;
- Evaluar las estrategias implementadas y determinar si han sido eficaces para alcanzar los resultados esperados;
- Evaluar la capacidad del SG-SST, para satisfacer las necesidades globales de la empresa y demás partes interesadas en materia de SST;
- Analizar la necesidad de realizar cambios en el SG-SST, incluida la política y sus objetivos;
- Analizar la suficiencia de los recursos asignados, para el cumplimiento de los resultados esperados;

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

- Aportar información sobre nuevas prioridades y objetivos estratégicos de la organización, que puedan ser insumos para la planificación y la mejora continua.
- Evaluar la eficacia de las medidas de seguimiento con base en exámenes anteriores de la alta dirección y realizar los ajustes necesarios.


Las conclusiones de esta evaluación deben ser documentadas y sus principales resultados, deben ser comunicados al COPASST y a las personas responsables de cada uno de los elementos pertinentes, para la adopción oportuna de medidas preventivas, correctivas o de mejora.

## **Mejoramiento**

### Mejora continua

La mejora continua permite un crecimiento y optimización de factores importantes de la empresa que mejoran el rendimiento de esta en forma significativa

La organización es consciente la importancia y beneficios que trae el contar con un SG-SST, razón por la cual cada colaborador sabe la importancia de mejorar cada una de sus actividades del día a día, con lo cual tanto ellos como la organización obtienen beneficios, la mejora continua se refleja de manera evidente en la realización diaria de cada una de las actividades desarrolladas en los procesos. La empresa garantiza las disposiciones y recursos necesarios para el perfeccionamiento del SG-SST, con el objetivo de mejorar la eficacia de todas las actividades y el cumplimiento de sus propósitos.


	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

Se considera las siguientes fuentes para identificar oportunidades de mejora:

- Los cambios en legislación que apliquen a la organización;
- Evaluación del cumplimiento de los objetivos del SG-SST;
- Los resultados de la identificación de peligros y evaluación de los riesgos;
- Los resultados de la evaluación y auditoría del SG-SST, incluyendo la investigación de los incidentes, accidentes y enfermedades relacionadas con el trabajo y los resultados y recomendaciones de las auditorías;
- Las recomendaciones presentadas por los trabajadores y el COPASST
- Los resultados de los programas de medicina preventiva, higiene y seguridad industrial
- El resultado de la evaluación realizado por la alta dirección.

#### Acciones correctivas y preventivas

La organización cuenta con un procedimiento de acciones correctivas y preventivas, el cual garantiza que se defina e implementan las acciones necesarias, con base en los resultados de la supervisión y medición de la eficacia del SG-SST, de las auditorías y de la revisión por la alta dirección, en las acciones correctivas y preventivas se documentan los pasos a seguir para la determinación de No conformes. En la documentación, revisión,

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

análisis de causas, determinación e implementación, seguimiento a sus resultados Las acciones están orientadas a:


- Identificar y analizar las causas fundamentales de las no conformidades
- La adopción, planificación, aplicación, comprobación de la eficacia y documentación de las medias preventivas y correctivas.

Antes de implementar la acción correctiva o preventiva, se realiza el proceso de valoración del riesgo para controlar los riesgos, periódicamente y de acuerdo al procedimiento se realiza la revisión de la eficacia para validar su cumplimiento.

Cuando la acción correctiva y la acción preventiva identifican peligros nuevos o que han cambiado, o la necesidad de controles nuevos o modificados, el procedimiento debe exigir que las acciones propuestas sean revisadas a través del proceso de valoración del riesgo antes de su implementación. La empresa debe revisar la eficacia de las acciones correctivas y preventivas tomadas.

La organización debe asegurar que cualquier cambio necesario que surja de la acción correctiva y de la preventiva se incluya en la documentación del sistema de gestión de SST.

Todas las acciones preventivas y correctivas, se documentan, son difundidas a todos los niveles pertinentes, se asignan responsables y fechas de cumplimiento, a continuación se relacionan algunos aspectos a tener en cuenta para la toma de acciones correctivas y preventivas:

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
	PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o


- Auditorías internas o mediante el reporte de inspecciones planeadas,
- Resultados de investigación de accidentes,
- Sugerencias del personal o contratistas,
- Revisión por la gerencia,
- Cambios en procedimientos o métodos de trabajo,
- El monitoreo de indicadores

### Registros

- Control de documentos TH-FT-014

### Control de modificaciones

	<b>LISTADO MAESTRO DE DOCUMENTOS</b>		TH-FT-14
			REV 0
			HOJA 1 DE 1
<b>PROCESO</b>	<b>DOCUMENTO</b>	<b>CÓDIGO</b>	<b>REVISIÓN</b>
TALENTO HUMANO	MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE TALENTO HUMANO	PM-TH-MAN-001	0
TALENTO HUMANO	MANUAL DE PERFILES DEL CARGO, FUNCIONES, RESPONSABILIDADES Y COMPETENCIAS	PM-TH-MAN-002	0
TALENTO HUMANO	MANUAL DE SG-SST	PM-SST-MAN-003	0
TALENTO HUMANO	REQUERIMIENTOS DE PERSONAL	TH-FT-001	0
TALENTO HUMANO	HOJA DE VIDA	TH-FT-002	0
TALENTO HUMANO	AUTORIZACIÓN EXÁMEN MÉDICO	TH-FT-003	0

	<b>MANUAL SISTEMA DE GESTION SEGURIDAD Y SALUD EN EL TRABAJO</b>		
PM-SST-MAN-003	FECHA DE EMISION ENERO 23 DE 2017	Revisión o	

TALENTO HUMANO	CONTROL DE ENTREGA DE DOTACIONES	TH-FT-004	0
TALENTO HUMANO	REGISTRO DE ENTREGA DE ELEMENTOS DE PROTECCIÓN PERSONAL	TH-FT-005	0
TALENTO HUMANO	REGISTRO DE INDUCCIÓN DE PERSONAL	TH-FT-006	0
TALENTO HUMANO	EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN	TH-FT-007	0
TALENTO HUMANO	SOLICITUD DE CAPACITACIONES	TH-FT-008	0
TALENTO HUMANO	FORMATO DE EVALUACIÓN DEL CONOCIMIENTO	TH-FT-009	0
TALENTO HUMANO	EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO	TH-FT-010	0
TALENTO HUMANO	CLIMA ORGANIZACIONAL	TH-FT-011	0
TALENTO HUMANO	CONTROL DE ASISTENCIA	TH-FT-012	0
TALENTO HUMANO	REGISTRO DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES DE BIENESTAR	TH-FT-013	0