

Información Importante

La Universidad de La Sabana informa que el(los) autor(es) ha(n) autorizado a usuarios internos y externos de la institución a consultar el contenido de este documento a través del Catálogo en línea de la Biblioteca y el Repositorio Institucional en la página Web de la Biblioteca, así como en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad de La Sabana.

Se permite la consulta a los usuarios interesados en el contenido de este documento para todos los usos que tengan finalidad académica, nunca para usos comerciales, siempre y cuando mediante la correspondiente cita bibliográfica se le de crédito al documento y a su autor.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, La Universidad de La Sabana informa que los derechos sobre los documentos son propiedad de los autores y tienen sobre su obra, entre otros, los derechos morales a que hacen referencia los mencionados artículos.

BIBLIOTECA OCTAVIO ARIZMENDI POSADA
UNIVERSIDAD DE LA SABANA
Chía - Cundinamarca

INTREGACION DE PRACTICAS DE GESTION HUMANA EN LA
FABRICA DE INSTRUMENTOS DE CUERDA “LA CLASICA”

CESAR MAURICIO REYES HERNANDEZ

EDGAR LUIS RIOS LUNA

JAN ALEXANDER VELLOJIN VEGA

UNIVERSIDAD DE LA SABANA

INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM

ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA

BUCARAMANGA

2014

INTREGACION DE PRACTICAS DE GESTION HUMANA EN LA
FABRICA DE INSTRUMENTOS DE CUERDA “LA CLASICA”

CESAR MAURICIO REYES HERNANDEZ

EDGAR LUIS RIOS LUNA

JAN ALEXANDER VELLOJIN VEGA

Trabajo de Grado presentado para optar al título de Especialista en
Gerencia Estratégica

Asesor

Gustavo Eduardo Gómez Perdomo

UNIVERSIDAD DE LA SABANA
INSTITUTO DE POSTGRADOS FORUM
ESPECIALIZACION EN GERENCIA ESTRATEGICA
BUCARAMANGA

2014

Nota de Aceptación

Firma del Presidente del Jurado

Firma del Jurado

Firma del Jurado

Bucaramanga, Mayo de 2014

El presente trabajo de grado, se lo dedicamos a Dios, por guiarnos y acompañarnos paso a paso en nuestro camino, a nuestras familias, quienes a lo largo de nuestras vidas han velado por nuestro bienestar y educación, siendo nuestro apoyo en todo momento. Depositaron su entera confianza en cada reto o meta que nos propusiéramos, sin dudar en ningún instante en nuestra inteligencia, capacidades y tenacidad. Es por ellos que somos lo que somos en estos momentos de nuestras vidas.

César Mauricio Reyes Hernández

Edgar Luis Ríos Luna

Jan Alexander Vellojin Vega

AGRADECIMIENTO

Este trabajo de grado es el resultado de un gran esfuerzo, en el cual, han participado varias personas que directa e indirectamente con su paciencia, acompañamiento y dándonos ánimo tanto en momentos de crisis como en momentos de felicidad.

Agradecemos al Dr. Gustavo Eduardo Gómez Perdomo, por su confianza puesta en nosotros, por su paciencia y dirección en el desarrollo de este trabajo. A Rosa María Rodríguez Guayazán, por atenta lectura de este trabajo y sus comentarios en todo el proceso de elaboración del trabajo de grado y sus útiles correcciones.

Gracias a todos.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN	10
1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA.....	12
2. OBJETIVOS	16
2.1 OBJETIVO GENERAL	16
2.2 OBEJTIVOS ESPECIFICOS.....	16
3. JUSTIFICACIÓN	17
4. MARCO DE REFERENCIA.....	19
4.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA “LA CLASICA”	19
4.2 RESEÑA HISTORICA.....	20
4.3 ANALISIS DEL SECTOR	21
4.4 DESCRIPCION DE LA EMPRESA	32
4.4.1 Misión.....	33
4.4.2 Visión.....	33
4.4.3 Perfil de la Empresa.....	33
4.4.4 Organigrama.....	34
4.4.5 Descripción de Cargos.....	35
5. ESTRATEGIAS A DESARROLLAR	41
5.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION	42

5.2	DESARROLLO DEL SER, BIENESTAR, CALIDAD DE VIDA LABORAL	43
5.3	PLAN DE FORMACION Y CAPACITACION.....	46
5.4	PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	48
6.	PROPUESTA DE GESTION DE LO HUMANO APLICABLE EN LA FABRICA DE INSTRUMENTOS DE CUERDA LA CLASICA.....	50
6.1	DEFINICION DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES.....	56
6.2	MANUAL DE COMPETENCIAS	57
6.2.1	Flexibilidad	57
6.2.2	Innovación.....	58
6.2.3	Trabajo en Equipo.....	59
6.2.4	Escuchar y Atender.....	60
6.2.5	Orientación al Orden, la Calidad y la Exactitud.....	61
6.3	ANALISIS, DESCRIPCION Y PERFIL DE LOS CARGOS.....	62
6.4	PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y DE SELECCIÓN DE PERSONAL	65
6.4.1	Reclutamiento y Selección.....	66
6.4.2	Entrevista por Competencias.....	66
6.4.3	Aplicación de Pruebas Psicotécnicas	67
6.4.4	Estudio de Seguridad.....	67

6.4.5	Examen Médico Ocupacional	68
6.4.6	Costos del Proceso de Selección	70
6.5	PLAN DE FORMACION Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO.....	71
6.5.1	Inducción.....	72
6.5.2	Entrenamiento en el Cargo	72
6.5.3	Plan de Desarrollo	72
6.6	PROGRAMA DE INDUCCION Y DEL CARGO	73
6.6.1	Inducción Institucional.....	73
6.6.2	Entrenamiento en el Cargo	74
6.7	PLAN DE DESARROLLO	80
6.7.1	Estrategias de aprendizaje.....	82
6.7.2	Plan de Desarrollo	83
6.8	DESARROLLO DEL SER, BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA.	84
6.8.1	Contextualización de la Compensación	84
6.8.2	La Estrategia y la Administración de la Compensación	85
6.8.3	Equidad Interna y Externa.....	88
6.8.4	Desarrollo del Ser, Bienestar y Calidad de Vida	90
6.9	PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL	101
7.	CONCLUSIONES.....	110

REFERENCIAS.....	112
INDICE DE ANEXOS	114
INDICE DE FIGURAS	115
INDICE DE TABLAS	116
GLOSARIO.....	117

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto analiza la integración de prácticas de Gestión Humana en la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, que le permitirá a la empresa a partir de este análisis desarrollar una mejor expansión en el mercado nacional, con una producción eficiente y una fuerza comercial especializada. Para ello se propondrán procesos de selección, bienestar laboral, remuneración, capacitación, socialización y retroalimentación que modernicen la gestión de personal y contribuyan al éxito de la empresa.

La fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica es una empresa dedicada a la fabricación de: guitarras acústicas, electroacústicas, triples, cuartos, bandolas, requintos y punteras. Dentro de las guitarras acústicas existen variación de tamaños, formas y construcciones más especializadas que hacen que se tengan variedades como: Guitarras de concierto, guitarras para niño, guitarras empernadas, guitarras junior o 3/4, guitarras en pino y guitarra electroacústica Folk, en total 28 productos los que actualmente hacen parte del portafolio brindado por la empresa.

Desde que fue fundada la empresa familiar ha tratado de sobresalir entre las demás fábricas de la ciudad, con calidad de las materias primas, el manejo de las teorías del sonido y la utilización de mano de obra calificada para la elaboración de sus productos. Una de las preocupaciones hoy en día para

los propietarios es lograr poseer el mejor talento humano para complementar lo necesario y ser competitivos en el mercado.

Los clientes de esta empresa cada día tienen nuevas expectativas y los productores del exterior han elevado los estándares de calidad y mejorando su sonido a un menor costo, lo que ha trazado una nueva línea competitiva en el mercado nacional, generando un nuevo reto para esta empresa.

Los clientes potenciales de la empresa, y hacia los cuales, serán guiados los esfuerzos, específicamente en el área comercial, son las grandes empresas disqueras y almacenes musicales.

Es así, que este proyecto, contando con la aprobación de los propietarios de la empresa La Clásica, realizará un estudio de la situación inicial, con el fin de proponer la integración de determinados procesos de Gestión Humana, con el interés de contar con personal idóneo que le permita su expansión en el mercado y lograr la permanencia de sus clientes actuales y conseguir un crecimiento en el mercado con nuevos potenciales

1 IDENTIFICACION DEL PROBLEMA

Las empresas familiares son parte importante de la economía en Santander y en Colombia. Al iniciar su funcionamiento puede tornarse complejo por la variedad de situaciones que se presentan tanto en el manejo administrativo como en el financiero. Fortalezas como la confianza, la lealtad, el compromiso y la tolerancia son variables que participan en la ecuación de la utilidad final de la empresa.

La fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica ha debido sortear varias dificultades para lograr mantenerse en el mercado, en primera instancia, lo referente a lo económico, situación que a la fecha persiste con menor impacto para su desarrollo, sin embargo, no ha permitido su expansión en el mercado nacional. Esta situación en parte se ha subsanado con el apoyo bancario permitiendo mejorar la liquidez de la empresa.

Otra dificultad ha sido la falta de políticas claras en cuanto a la administración del talento humano, caracterizado por el impacto que genera el ambiente laboral que muchas veces no es el idóneo para permitir el desarrollo de las personas en la empresa.

Actualmente la fábrica pretende tomar un nuevo rumbo, que le permita cumplir con las expectativas del cliente, ofreciendo un producto de alta calidad, para lograr este propósito es fundamental contar con buen potencial humano, calificado y que trabaje en un ambiente laboral favorable e idóneo para su desarrollo. La gestión del

talento humano vista como el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas dentro de una empresa, partiendo del reclutamiento, la selección, la capacitación, la evaluación del desempeño, las recompensas, la salud ocupacional y el bienestar general de los trabajadores.

La gestión del talento humano significa conquistar y mantener personas dentro de la organización que trabajen y den el máximo de sí mismos con actitud positiva y favorable para lograr los objetivos y metas de la empresa. Basado en lo anterior vemos una oportunidad de mejora dentro de la empresa que nos permitirá diferenciarnos de nuestra competencia obteniendo los mejores resultados, permanentes en el tiempo.

La empresa tiene circunstancias o situaciones que demandan ser implementados o corregidos para aumentar su producción de manera eficiente, mejorando su participación en el mercado y la obtención de clientes nuevos a medio plazo, así como fidelizar los existentes:

- a) No cuenta con el suficiente capital de trabajo.
- b) No cuenta con procesos y procedimientos de gestión humana.
- c) Ausencia de un plan de mercadeo y ventas que facilite la apertura de nuevos clientes.
- d) De un primer análisis, se puede concluir que la empresa no cuenta con una estrategia explícita a corto, medio y largo plazo, enfocándose en dar respuesta a las necesidades inmediatas del cliente.

Así mismo, no hay un marco de procesos ni una estructura formal que delimite las competencias y actividades de los diferentes cargos de la compañía.

En la empresa La Clásica la actividad comercial es desarrollada por su propietario, quien se desempeña como Gerente General, la cual tienen como propósito fundamental la captación de nuevos clientes y que los actuales permanezcan como aliados de la empresa.

Teniendo en cuenta el producto que fábrica la empresa, el talento humano que se ingresa a la empresa debe tener conocimientos específicos de manejo de madera, fabricación de instrumentos musicales, en especial los de cuerdas, con el fin de aprovechar al máximo los materiales y respetar los tiempos de entrega informados a los clientes, se pretende que el cliente solicite pedido de manera continua, en este orden de ideas, y debido a la alta competencia del sector industrial, se deben desarrollar estrategias ingeniosas y no repeticiones de propuestas que no atraen a los clientes.

La problemática se evidencia en varios datos que a continuación se presentan:

- a) La parte comercial es desarrollada por su propietario.
- b) No existen un manual de funciones para los diferentes cargos.
- c) Si bien es cierto se cuenta con clientes permanentemente y confían en la fabricación y calidad del producto, la competencia es bastante grande, y

esto tiene como consecuencia que no todos los clientes sean fieles a la empresa.

De acuerdo a lo indicado anteriormente, la empresa está de acuerdo y aprueba la intervención del grupo autor del proyecto para ejecutar una integración de prácticas, procesos y procedimientos de Gestión Humana, teniendo como objetivo aportar desde los conocimientos de la especialización en Gerencia Estratégica para potencializar los recursos de manufactura de la empresa.

2. OBJETIVOS

2.1 OBJETIVO GENERAL

Implementar prácticas, procesos y procedimientos de Gestión Humana, que le permita captar un personal idóneo en manufactura de instrumentos musicales de cuerda, que le permita optimizar los recursos de la empresa y generar la sostenibilidad de la misma.

2.2 OBEJTIVOS ESPECIFICOS

- a) Detectar la problemática que se presenta en la fábrica, específicamente, en de gestión del talento humano.
- b) Proponer prácticas de gestión humana en la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica.

3. JUSTIFICACIÓN

Actualmente los mercados se caracterizan por un alto grado de competitividad, lo cual exige que los participantes en este, desarrollen políticas internas encaminadas al mejoramiento continuo, el fortalecimiento de las competencias y habilidades de su talento humano, esencial e indispensable para el buen funcionamiento de la empresa objeto de este proyecto.

Es así, que lo concerniente a la gestión humana, adquiere una mayor importancia dentro de la empresa, siendo una clave primordial para divisar problemáticas y plantear planes de mejoramiento continuo, que concedan un aumento en la competitividad en la empresa.

De manera específica, el proyecto, se justifica por la aplicación de los conocimientos adquiridos en la especialización en Gerencia Estratégica, a una problemática y entorno real. De este modo La Clásica, una vez finalizado el proyecto, dispondrá de un plan de gestión, prácticas de Gestión Humana que permitan desarrollar empleados competentes y enfocados en satisfacer las expectativas de los clientes, mejorando la calidad de los instrumentos y el servicio al cliente.

La aplicación de prácticas de Gestión Humana y la creación de un equipo Comercial es fundamental en los resultados de una compañía, y en mayor medida en aquellos sectores con una fuerte competencia, generando diferenciadores con respecto

a las otras empresas, determinando el colapso o crecimiento de la organización en el mercado.

4. MARCO DE REFERENCIA

4.1 INTRODUCCIÓN A LA EMPRESA “LA CLASICA”

La fábrica de instrumentos de cuerda LA CLASICA, es una empresa dedicada a la fabricación de: Guitarras acústicas, electroacústicas, tiples, cuatros, bandolas, requintos, punteras. Dentro de las guitarras acústicas existen variaciones de tamaños, formas y construcciones más especializadas que hacen que se tengan variedades como: guitarras de concierto, guitarras para niño, guitarras empernadas, guitarras junior o $\frac{3}{4}$, guitarra en pino y guitarra electroacústica Folk.

En total son 28 productos los que actualmente hacen parte del portafolio brindado por la empresa.

Desde que fue fundada la empresa familiar a tratado de sobresalir entre las demás fábricas teniendo en cuenta: la calidad de las materias primas, el manejo de las teorías del sonido y la utilización de mano de obra calificada para la elaboración de sus productos. Siempre ha sido una preocupación dentro de sus propietarios lograr poseer la mejor maquinaria para complementar los recursos necesarios para ser competitivos en el mercado.

Los clientes de esta empresa cada día tienen nuevas expectativas y los productores del exterior han elevado los estándares de calidad y mejorando su sonido y aun menor costo, lo que ha trazado una nueva línea competitiva en el mercado nacional, generando un nuevo reto a esta empresa.

4.2 RESEÑA HISTORICA.

Los instrumentos de cuerda han sido una aportación fundamental al mestizaje del folklore americano. Introducidos tras la conquista fueron poco a poco evolucionando y fundiéndose en los que hoy conocemos como típicos de cada país. Éstos se han visto enriquecidos con la genialidad indígena y su desarrollo a marcado profundamente las vivencias de los Pueblos Indo-Americanos, que con todo derecho los han hecho suyos, no sin antes sufrir diversos envites con las autoridades vigentes durante las colonias. Debido a la gran variedad existente y a la diversidad tímbrica su cultivo a veces se ha visto generalizado y mal comprendido por diversos factores, pues es más sencillo encasillar en un sólo patrón toda una expresión cultural.

La llegada al mercado de la Fábrica de Instrumentos de Cuerda La Clásica se da gracias a la iniciativa de su fundador MARTIN AREVALO SANCHEZ, al presentar un proyecto con fines productivos como requisito de grado de la carrera de administración de empresas cursada en la UNAD (Universidad Nacional a Distancia), pasando de las aulas al campo de acción; es por ello que en el año 2000 lleno de expectativas nace la Fábrica de Instrumentos de Cuerda “La Clásica“, con principios de formación encaminados hacia la excelencia y calidad en todas las actividades y productos que se realizan, proyectados a ofrecer al mercado un instrumento con excelentes estándares de calidad.

Es con esta ideología con la que llegó el crecimiento. La producción inicial era de 40 unidades semanales, tres años después ya se estaba fabricando una producción de

120 instrumentos, actualmente se fabrican 130 unidades y 40 instrumentos semifinios semanales.

Con el fin de afianzar los conocimientos en las técnicas de fabricación, desde sus inicios, se ha buscado la documentación apropiada en Internet, libros y revistas del medio, para responder a la necesidad de ofrecer al mercado un instrumento con altos estándares de calidad y valor.

La construcción se ha visto influenciada por los conocimientos y asesorías en fabricación de instrumentos dadas por el Luthier¹ y maestro de guitarra clásica José Humberto Bohórquez que a partir del año 2005 ha estado acompañando este proceso. En los últimos seis meses la fábrica ha venido presentando inconvenientes relacionados con tiempos de entrega y mala calidad en sus materias primas, es por eso que el proyecto a realizar permitiría eliminar los problemas que hasta ahora se han presentado con relación a este tema.

4.3 ANALISIS DEL SECTOR

En Colombia, pequeños y medianos empresarios de instrumentos musicales de madera, construyen, con talento y maestría, una industria que se ha convertido en una excelente oportunidad de negocio y exportación, y que sólo necesita un buen apoyo en inversión y promoción para consolidarse: la de instrumentos musicales de madera, un negocio potencial para el empresario colombiano.

Creciente y sonoro, así es el negocio de la fabricación de instrumentos musicales en madera que durante los últimos años ha registrado índices positivos y prometedores en el mundo, no sólo para las empresas o luthiers más afamados, sino para los fabricantes tradicionales y pequeños de países como Colombia, quienes con calidad y trabajo, ganan espacios de mercado.

Precisamente, en materia de exportaciones nacionales de instrumentos musicales y a pesar de su decrecimiento en los últimos años, para el 2012, mostró una interesante recuperación hacia el mercado extranjero, comparado con el 2010 y 2011.

En cuanto a las importaciones, este sector presentó un crecimiento en el 2011 y 2012, alcanzando cifras de US\$24.151.689 y US\$23.456.276 respectivamente; China lidera la lista de los principales países exportadores hacia Colombia, seguido por Estados Unidos y Panamá.

En la tabla 1 y en la tabla 2, se señala la evolución de las importaciones y exportaciones de instrumentos musicales, sus partes y accesorios, en los últimos 6 años.

Tabla 1 - Colombia - Importaciones - Evolución

NCE: Instrumentos musicales; sus partes y accesorios - Anual FOB USD						
Fecha	2008	2009	2010	2011	2012	2013
País Exportador						
Alemania	387,035	462,027	675,354	427,553	468,497	352,184
China	5,386,554	5,689,541	6,801,463	10,294,074	11,559,488	2,849,976
Estados Unidos	3,353,592	3,155,367	4,328,769	4,988,654	4,161,276	1,729,843
Hong Kong	175,351	502,444	145,724	126,372	120,83	77,727
Indonesia	56,908	152,684	172,366	367,442	669,793	126,969
Japón	825,243	342,439	876,56	159,08	251,573	51,326
Malasia	264,946	126,704	165		296,311	261,442
Panamá	1,941,527	1,750,571	2,877,372	5,562,162	4,010,466	1,634,327
Tailandia	177,041	223,858	152,017	265,823	323,637	191,387
Taiwán	492,864	535,456	640,946	930,686	610,019	227,576
Otros	496,987	1,627,524	495,557	1,029,844	984,385	589,609
Total	13,558,047	14,568,614	17,331,128	24,151,689	23,456,276	8,092,365

Fuente: (TRADE.NOSIS.COM, 2014)

Tabla 2 - Colombia - Exportaciones - Evolución

NCE: Instrumentos musicales; sus partes y accesorios - Anual FOB USD						
Fecha	2008	2009	2010	2011	2012	2013
País Importador						
Venezuela	385,786	152,524	3,456	3,354	2,998	
Estados Unidos	26,475	41,018	14,143	4,978	9,965	28,394
Tailandia					86,804	
Panamá	324	9,88	15,889	15,909	1,2	5,776
República Dominicana	1,836	7,315	10,913		10,479	15,691
Alemania		20	4,355	11,126	7,173	7,311
Guatemala		19,117	265		6,134	
Costa Rica	14,137	25		433	1,116	75
Colombia					365	5,72
España		51		8	3,92	1,536
Otros	7,942	1,986	3,623	3,878	7,565	2,816
Total	436,5	231,936	52,643	39,687	137,719	67,318

Fuente: (TRADE.NOSIS.COM, 2014)

En la actualidad, la industria mundial de los instrumentos musicales se divide en dos: los fabricantes artesanos y quienes producen de madera industrializada y que, al manufacturar en serie, ofrecen una mayor variedad de productos y precios para el mercado; y en este último grupo se ubican, precisamente, empresas norteamericanas y europeas que han construido plantas de fabricación de instrumentos en China, por el bajo costo de mano de obra en este país.

“China es el mayor exportador del mundo, mientras que Estados Unidos es el mayor consumidor con una participación de aproximadamente el 29 por ciento del mercado mundial”, asegura el luthier y presidente de la Asociación Colombiana de Luthería, Jorge Rodríguez¹.

En el caso particular de la Industria fabricante de instrumentos de Centro y Suramérica, ha ganado, en los últimos años, un espacio importante con sensible crecimiento debido a la semejanza musical, entre los países del área: Venezuela (que registra los mayores volúmenes de exportación), Ecuador, Perú, El Salvador, Guatemala, Honduras y Argentina; caso contrarios del mercado nacional que tiende a la baja, en sus índices de venta debido a la llegada masiva de productos musicales chinos, especialmente violines y electrónicos.

¹ Jorge Enrique Rodríguez Rodríguez, Luthier, Comunicador Social de la Fundación Universidad Central. Especialista en Gestión Cultural de la Universidad del Rosario. Especialista en Gerencia Cultural de la Universidad de Girona (España). Presidente de la Asociación Colombiana de Luthería y Docente del Centro Mantenimiento y Reparación de Instrumentos Musicales de la Escuela Taller de Bogotá.

Para los fabricantes colombianos, en efecto, su competencia directa en materia de instrumentos, son los asiáticos y sus productos de precios difícilmente comparables. Un ejemplo de ello, está en el grupo de los cordófonos², pues una guitarra china puede costar la mitad del valor de una nacional. Vale que el precio de una guitarra fabricada en Colombia oscila entre los \$60.000 y \$5.000.000 dependiendo si fue fabricada industrial o artesanalmente, una de producción española alcanza en el mercado, los \$750.000; y una americana es posible hallarla desde los \$2.000.000 (valor similar a las construidas por un luthier colombiano).

Sin embargo, y pese a la fuerte competencia con otras industrias, el sector de instrumentos musicales de madera nacional ha logrado penetrar, poco a poco, exigentes mercados mundiales; de hecho, algunas pujantes empresas –que en su mayoría se concentran en la ciudad de Bucaramanga- exportan instrumentos principalmente de cuerda y no solo típicos, sino también violines, violonchelos y contrabajos.

Desde tiempos inmemorables, el hombre ha reconocido de la madera sus características esenciales para la creación de instrumentos musicales. “La madera ha sido el material prioritario para la fabricación de instrumentos por sus propiedades acústicas y físicas, diversidad de texturas, disponibilidad del recurso en el mundo y su facilidad para ser trabajada. Pero también exige de su transformador, conocimientos sobre su densidad, respuesta acústica, cualidades estéticas y durabilidad para elegir la especie correcta” asegura el luthier, Jorge Rodríguez.

² Instrumentos de cuerda que producen sonidos por medio de una o más cuerdas.

A pesar de sus características innegables, son muy poco los tipos de madera que poseen las condiciones necesarias para que sean “materializadas” en el campo abordado.

Un estudio realizado por el experto mundial en maderas, Nick Gibss³ y condensado en su libro “Directorio de maderas (2006), señala que de cien especies maderables y decorativas estudiadas, tan sólo veinte reúnen las “virtudes” sonoras necesarias para ser utilizadas en la fabricación de instrumentos; entre ellas, el Abeto, Pino, Cocobolo, Ébano, Arce, Cerezo, Nogal, Koa, Peral, Tejo, Chechén y el Zapatero, que se destacan por su buena respuesta acústica, bella apariencia estética, estabilidad a los cambios climáticos, un promedio de humedad adecuado y adaptabilidad a la hora de la transformación.

De acuerdo a las propiedades de resonancia ⁴ de la madera, los expertos en el ramo señalan que para la construcción de un instrumento musical, el fabricante debe elegir un tipo de madera particular según la parte a fabricar; en los instrumentos de cuerda, por ejemplo, las maderas duras se utilizan en diapasones, cordales y ciertos puentes; las maderas semiduras, en mástiles y algunos cuerpos de instrumentos eléctricos, y las maderas blandas también en cuerpos y tapas armónicas.

³ Carpintero británico y editor de revistas sobre la madera.

⁴ Características relacionadas con la capacidad que tiene un material, en este caso, la madera, de amplificar o modular el sonido.

En Colombia, las maderas para instrumentos musicales que utilizan, tanto las empresas de fabricación en serie como los luthiers, son seleccionadas según su procedencia, así, para la construcción de un instrumento de bajo precio, tiene mayor demanda las maderas nacionales como el Cedro, Chingale, Guayacán y los contrachapados; mientras que para los instrumentos de mayor valor se utilizan maderas importadas como el Pino, Abeto, Cedro Canadiense, Naranja, Caobas, Palosantos y una gran variedad de maderas preciosas.

“Entre otros aspectos, un luthier debe tener en cuenta a la hora de construir un instrumento de madera ⁵ la buena calidad sonora que ofrezca la especie y que la madera haya tenido un adecuado secado –a través de cámaras de secado especializadas que utilizan, principalmente, empresas de fabricación en serie- y al aire libre por un espacio de tiempo no menor a cuatro años en condiciones óptimas; aunque como sucede con los buenos vinos, entre más años tenga de secado, la madera, mucho mejor será su sonoridad”, asegura Raúl Acosta⁶, luthier ipialeño y docente del SENA.

La tabla 3, nos enseña las maderas que son utilizadas para la construcción de instrumentos musicales a nivel mundial.

⁵ Para mayor información sobre la construcción de instrumentos musicales de madera, consultar el artículo “Alberto Paredes: el Ebanista de la Música”, publicado en M&M, edición 66, diciembre – febrero de 2010. Página 64 a 70.

⁶ Gilberto Raúl Acosta López. Luthier nariñense, propietario de la empresa de instrumentos musicales Instrumentos Acosta. Realizó cursos de música, electrónica, dibujo técnico, reparación de máquinas y automatización en el Sena. Instructor del Centro Sur Colombiano de Logística Internacional.

Tabla 3 - Maderas Para Instrumentos Musicales

Viento	Granadilla, mopane, palisandro, boj, arce, ciruelo, cerezo, peral, olivo, palo de rosa, cocobolo, pau amarelo.
Percusión	Caoba, palisandro, ébano, palo de rosa, hormiguillo, abedul, arce, bubinga, tilo, caoba, ciprés, álamo y cedro.
Cuerda	Arce, abeto, nogal, roble, haya, tilo, caoba, palosanto, pino, cedro, ciprés, palisandro, mpingo, algaborro, caoba, granadillo, flor morado, sápan, teca, koa, paduc y guayacán.
Electrónicos	Bubinga, ébano, arce, aliso, fresno, koa, tilo, caoba, nato, álamo, palo de rosa, nogal.

Fuente: (<http://www.revista-mm.com/>)

Lamentablemente la industria de los instrumentos musicales, también sufre como otras industrias del ramo maderero y a nivel mundial, una problemática de suministro a razón de la deforestación, por la alta demanda de maderas preciosas con cualidades acústicas, un tema que fue tratado en la “Décima Conferencia de las Partes de la Convención sobre Diversidad Biológica”, realizada en Nagoya, Japón (2010), la cual llamó la atención sobre la tala indiscriminada de árboles como el Palisandro y el Ébano, especies preciadas en la elaboración de muebles e instrumentales.

Entre las especies amenazadas se encuentra el Mpingo, el Pau Brasil (que hace parte de la “Lista Roja de Especies Amenazadas de la Unión Mundial para la Naturaleza” – UICN), el Abeto, el Cedro, la Picea, el Palo de Rosa, la Caoba y el Koa.

Por otro lado, los fabricantes de instrumentos musicales fueron conocidos como simples artesanos, pero entre los siglos XIV y XV, adquirieron una importante posición y su nombre actual: Luthier o lutieres, que proviene de la palabra francesa luth (laúd).

Las principales escuelas para aprender el oficio de fabricar instrumentos, se ubicaron en Alemania, Francia e Italia, y es precisamente en la ciudad italiana de Cremona de donde surgen los dos más importantes luthiers de la historia y quienes legaron a la humanidad, la extraordinaria belleza estética y sonora de instrumentos: Giuseppe Guarneri del Gesù y Antonio Stradivarius, para muchos conocedores, éste último, el mejor de todos los tiempos.

Para el maestro Rodríguez, la Luthería “es en realidad un universo en el que confluyen varias disciplinas científicas como la matemática, la química, la física y la geometría, la artesanía e incluso, el arte. Gracias a sus cálculos, es posible lograr la proyección del sonido y las medidas perfectas de los instrumentos, todo con base en las proporciones armónicas de Pitágoras. Un Luthier debe tener conocimiento de música y anatomía de los instrumentos; también debe poseer destrezas manuales para trabajar los materiales que utilice”.

Tristemente, en el país, la luthería no se ofrece como un programa académico que otorgue título profesional –a diferencia de otros países del mundo donde es carrera técnica o universitaria- una persona que desee formarse como luthier en Colombia, accede, máximo, a realizar talleres de actualización. Sin embargo, y con miras a otorgar a la dedicada labor, un mayor estatus, organizaciones como el Ministerio de Cultura, la Fundación Salvi⁷ -organizadores del Cartagena Festival Internacional de Música-, el SENA, la fundación Batuta y la Red de Escuelas Taller de

⁷ Entidad sin ánimo de lucro, cuyo objetivo es el fortalecimiento de los proyectos musicales que se adelantan en el país.

Colombia, están creando currículos orientados al aprendizaje del oficio en construcción, mantenimiento y reparación de instrumentos musicales.

Según la Asociación Colombiana de Luthería, en el país existen actualmente 120 luthiers, entre los que se destacan el maestro José Luis España, quien construye, en la ciudad de Pasto, violines e instrumentos antiguos; Baudillo Guama, en Buenaventura, famoso por sus marimbas de Chonta; José Álvarez en Ovejas (departamento de Sucre), por sus tambores alegres; y Alberto Paredes, en Bogotá, por sus guitarras, triples y bandolas. Cabe señalar que en la capital del Valle del Cauca existe una pequeña industria conformada por luthiers, que fabrican en sus talleres instrumentos propios del género Salsa.

Colombia es uno de los países del mundo con mayor diversidad musical, ritmos e instrumentos y todo combinado, expresa su rica herencia etno-cultural: la herencia indígena que dio como resultado las melodías lentas y melancólicas de la región andina (maracas, tambores, cajas, ocarinas ⁸ y flautas); la tradición española que legó una mezcla rítmica interpretada con instrumentos de cuerda (guitarra, bandola, tiple, requinto y chirimía; y el aporte de África, que imprimió al país, el sabor y alegría que exhiben las costas (tambores, cununos, tambora y la marimba).

Los materiales con los cuales fabrican, los artistas de instrumentos típicos colombianos, sus obras, son madera, fibras vegetales y cuero. En cada una de las regiones que conforman el territorio nacional, existen pequeñas empresas familiares,

⁸ Pequeño instrumento de viento, descendiente de primitivos silbatos.

que trabajan la madera de forma artesanal a partir de conocimientos heredados de una generación a otra.

“En la región del Pacífico se fabrica una marimba a partir de la chonta (*Bactris gasipaes*); en Balso macho o Aguacatillo (*Persea caerulea*) se construyen unos tambores llamados “cununos” y con Guadua (*Guadua angustifolia* Kunth), los sonajeros denominados “guasás”. En la Costa Atlántica, los artesanos elaboran tambores alegres y llamadores con maderas de Banco (*Ochroma piramidales*) y Ceiba; y las gaitas con Cardón (*Euphorbia canariensis*). En los Llanos Orientales y la región Andina se emplean el Cedro, la Caoba y algunas variedades de pinos para fabricar instrumentos de cuerda como cuatros, bandolas llaneras y andinas, tiples y guitarras, y adicionalmente, hoy, la Guadua está siendo utilizada experimentalmente para los tiples”, explica el luthier Rodríguez.

Sin duda –y a partir de la variedad y calidad de los instrumentos colombianos fabricados en madera- el país podría llegar a aumentar considerablemente sus cifras de exportación, de visionar, a futuro, la industrialización del sector y concretar la promoción de sus productos en el mercado nacional e internacional.

“En Colombia no existe todavía una industria propiamente dicha, que pueda competir con marcas conocidas como Yamaha o Ibañez (empresa española fabricante de guitarras), entre otras; pero se está por un buen camino a pesar de que el proceso todavía es muy reciente, contamos con los conocimientos necesarios para poder competir en el mercado”, opina el luthier ipialeño, Raúl Acosta.

4.4 DESCRIPCION DE LA EMPRESA

La fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica tiene una estructura organizacional pequeña, compuesta por Gerente General, Contador, Administrador, Secretaria, Maquinista, Bracero, Tapero, Armador, Lijador, Entrastador, Sellador, Pintor, Encordado, Ayudante Oficios Varios y Ayudantes.

Este modelo estructural ha permitido a la empresa sostenerse en el mercado y frente a sus competidores, asumiendo unos bajos costos en concepto de capital humano, debido a que no debe de asumir cargas prestacionales adicionales, de sus operarios, ya que se les paga por destajo, salvo la de su pequeño grupo administrativo.

La fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica está organizada en tres áreas, debido a que cada una de las áreas ya tiene definida sus funciones, les permite que se complementen:

Área directiva: Está conformada por el Gerente quien es a su vez es el Representante Legal de la compañía y el Administrador, la función principal de esta área es formular las políticas que rigen el funcionamiento de la empresa en sus diferentes dimensiones.

Área Financiera: Conformada por el contador y la secretaria, área encargada de realizar los registros de todos los movimientos de dinero y de analizar la forma más indicadas de financiación de la empresa.

Área Técnica: Es el área encargada del proceso productivo, en dicha área se encuentra la mayor concentración de colaboradores de la empresa, está conformado por el maquinista, tapero, bracero, armador, lijador, entrastador, sellador, pintor y ayudantes de oficios varios

4.4.1 Misión

En la Fábrica de Instrumentos de Cuerda La Clásica estamos comprometidos con el talento musical colombiano y por eso fabricamos instrumentos con altos estándares de calidad acompañados de un excelente servicio al cliente y un compromiso social y ambiental.

4.4.2 Visión

Ser en el 2015 la Fábrica de instrumentos de cuerda líder en el país, teniendo como razón la producción de instrumentos de cuerda con calidad, efectividad, compromiso social y ambiental.

4.4.3 Perfil de la Empresa

NIT: 91.542.580-7

Tipo de sociedad: Propiedad de persona natural

Representante legal: Juan Carlos Arévalo Luna

Teléfono: 6302890

Dirección: Calle 48 # 18 – 53

Departamento: Santander

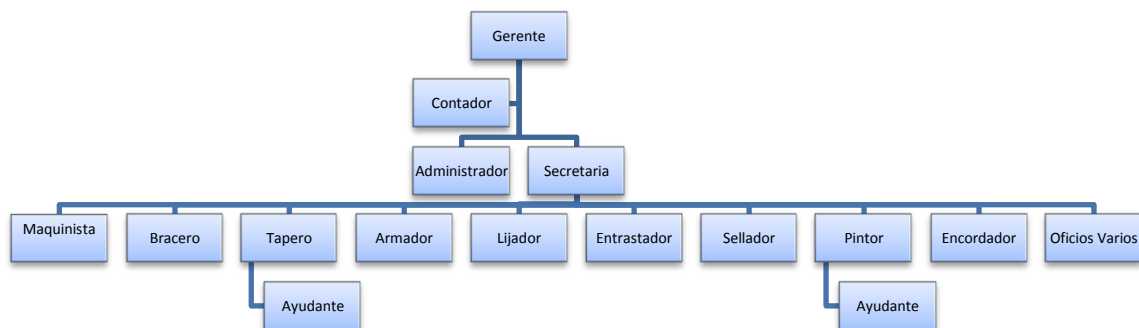
Ciudad: Bucaramanga

E-mail: maslaclasica@hotmail.com

4.4.4 Organigrama

En la figura 1, se detalla el organigrama que actualmente tiene la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, el cual se construyó con base en lo expuesto por el Gerente de la fábrica.

Figura 1 - Organigrama - Fabrica de Instrumentos de Cuerda La Clásica



Fuente: (LUNA, 2013)

4.4.5 Descripción de Cargos

En las tablas 4, 5, 6 y 7 se presenta una ficha descriptiva actual, de cada uno de los cargos administrativos, con sus respectivas funciones y roles, con el fin de llevar a cabo el respectivo análisis y determinar o identificar errores, de tal manera que dentro del plan de mejoramiento se propongan los correctivos para el área de gestión humana.

Tabla 4 - Descripción Cargo Gerente

CARGO	Gerente
Persona que ocupa el cargo:	Propietario
Subordinación	Ninguna
Funciones a realizar dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer seguimiento a cada una de las actividades que se están desarrollando a nivel comercial y administrativo. • Representación legal de la empresa. • Aprobación de Presupuestos e Inversiones • Prospección de mercado • Captación de nuevos clientes • Seguimiento de clientes actuales y potenciales

	<ul style="list-style-type: none"> • Diseño y ejecución de estrategias comerciales, administrativas y financieras.
Perfil de idoneidad	<ul style="list-style-type: none"> • Persona con amplio conocimiento y experiencia en el sector. • Alta capacidad de dirección y de solución de conflictos e inconvenientes. • Capacidad de negociar con los clientes.
CARGO	Administrador

Fuente: (LUNA, 2013)

Tabla 5 - Descripción Cargo – Administrador

CARGO	Administrador
Persona que ocupa el cargo:	Empleado
Subordinación	Gerente
Funciones a realizar dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Manejo de la parte administrativa y llevar el control de ingresos y egresos • Diseño y ejecución de estrategias comerciales, administrativas y financieras. • Seleccionar y contratar personal.

	<ul style="list-style-type: none"> • Elaborar y redactar informes u oficios requeridos.
Perfil de idoneidad	<ul style="list-style-type: none"> • Persona con amplio conocimiento y experiencia en el sector. • Alta capacidad de dirección y de solución de conflictos e inconvenientes. • Conocimiento financiero y contable.

Fuente: (LUNA, 2013)

Tabla 6 - Descripción - Cargo – Secretaria

CARGO	Secretaria
Persona que ocupa el cargo:	Empleada
Subordinación	Administrador
Funciones a realizar dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Atención telefónica • Control y seguimiento de las llamadas telefónicas. • Elaboración de documentos • Seguimiento de distintas tareas. • Control de pagos y rendición de gastos. • Recepción y envío de mails

Perfil de idoneidad	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidad de observación, concentración y amplitud de memoria. • Criterio propio para actuar oportunamente y distinguir.
---------------------	---

Fuente: (LUNA, 2013)

Tabla 7 - Descripción - Cargo – Contador

CARGO	Contador
Persona que ocupa el cargo:	Externo
Subordinación	Gerente
Funciones a realizar dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar todas las actividades propias de contabilidad, para dar cumplimiento a las exigencias legales.
Perfil de idoneidad	<ul style="list-style-type: none"> • Profesional en contaduría • Experiencia en el ejercicio de la contaduría.

Fuente: (LUNA, 2013)

Aunado a lo anterior, en la tabla 8, se muestran las fortalezas y oportunidades de mejora del actual sistema de gestión humana, para proceder posteriormente a proponer un plan de mejoramiento.

Tabla 8 - Fortalezas - Debilidades - Fábrica de Instrumentos de Cuerda La Clásica

Fortalezas	Debilidades
Gran experiencia adquirida durante el tiempo en que se ha trabajado en el sector.	No hay un estilo de liderazgo, por tanto, la empresa se vuelve desorganizada y poco productiva.
Cuenta con un mercado potencial producto de su experiencia y reputación dentro del mercado local.	No existe un cargo exclusivamente dedicado a la venta con los clientes.
Bajo costo en capital humano, debido a que la empresa tiene pocos empleados contratados de manera directa, y por tanto, costos asociados a las prestaciones legales.	La empresa tiene limitada su capacidad de cumplir con la producción, por la rotación que presenta su personal técnico.
Por tratarse de una empresa familiar, cuenta con un alto compromiso por parte de sus directivas y por tanto, tienen una fuerte motivación por la venta.	No hay un reglamento de trabajo, políticas y procedimientos respecto al área de gestión de lo humano, debido a parte de la informalidad con la que se maneja de empresa.

Fuente: (LUNA, 2013)

Una vez, lo expuesto en este capítulo, se puede evidenciar que la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica por tener una estructura pequeña, ha dejado de lado, varios procesos que tienen relación con el área de Gestión de lo Humano, por lo

cual haremos un análisis de cada uno de los procesos inherentes a la Gestión Humana, con el fin de sugerir la implementación en la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, de aquellos que aporten y subsanen de manera inmediata la transformación y mejoramiento de los procesos en la empresa propuesta en este trabajo.

Los procesos que se sugieren en el presente documento, se tomarán teniendo en cuenta el tamaño de la empresa, las necesidades, su actividad económica y el número de personas que conforman la empresa.

Es de anotar que lo propuesto en este trabajo es viable de ejecutarse en la fábrica de instrumentos La Clásica. La aplicación de esta propuesta queda a consideración del Gerente General de la empresa, quien estudiará la viabilidad, la pertinencia y primacía de la misma y tomará la decisión final de escoger cuales de los procesos se implementarán.

5. ESTRATEGIAS A DESARROLLAR

Como se planteó en los objetivos específicos nos concentraremos en los procesos y procedimientos de la Gestión de lo Humano, teniendo en cuenta, que actualmente el área de Gestión de lo Humano, es considerada como un vital pilar para el desarrollo y sostenibilidad de las empresas, convirtiéndose en unos de los principios colaterales y transformadores en la adquisición, control y cuidado de las personas que laboran en la empresa. Esto obedece a que las prácticas de esta área han sido transformacionales y flexibles, permitiendo que se puedan moldear a las exigencias de un mundo cambiante y exigente día a día.

Los expertos y conocedores de la Gestión de lo Humano, han podido deducir, que la gestión debe darse en un marco de flexibilidad y adaptabilidad, con el fin de que se pueda impactar de manera directa, la cultura, los valores, la misión y visión, así como otros componentes de la empresa, encontrando en la Gestión de lo Humano, la forma más idónea de orientar, asistir, velar y hacer de los colaboradores de la empresa, sus mejores aliados, quienes traducen estas acciones en una mejor productividad, innovación e identidad con la empresa.

La Gestión Humana establece una orientación sistémica, cuyo objetivo primordial es percibir a las personas en las empresas como un “ser, el cual se puede impulsar y desarrollar, partiendo de una visión emprendedora, dinámica y competitiva, orientada a una firme integración entre lo económico y lo social.

La principal preocupación de la Gestión de lo Humano, son las personas; cuya finalidad esencial, es que los colaboradores logren sus sueños y metas personales, las del equipo y empresa, todo esto de una forma global y contribuyan con la eficiencia y productividad que la empresa ha proyectado, con el propósito de que cada uno de los colaboradores pueda satisfacer sus necesidades individuales, que cada uno, se pueda realizar no sólo en lo laboral, sino nivel, social, cultural, económico, profesional y demás que puedan complementar su desarrollo integral.

La integración de cada unos de estos aspectos, va dirigida a la motivación de los colaboradores y que esta sea palpable en la cultura organizacional, viéndose reflejada en la realización de cada uno de los procesos, bajo preceptos éticos, de valores y respeto por la labor efectuada.

Con el fin de otorgarle a la empresa una mayor dinámica, sugerimos la implementación de las siguientes estrategias:

- ✓ Definir proceso de reclutamiento y selección de personal.
- ✓ Desarrollo del ser, bienestar, calidad de vida laboral.
- ✓ Plan de formación y capacitación.
- ✓ Proceso de seguimiento y control

5.1 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCION

Como una primera tarea, y porque no decirlo, una de las más importantes, es la encontrar personas idóneas que formen el equipo de trabajo, se debe destacar que

esta primera parte aduce a un planeación y elección de personas que se ajusten al perfil requerido por la empresa, lo que implica el definir explícitamente lo que se quiere de ese futuro colaborador.

Para concluir este proceso con éxito, se debe tener un especial cuidado en el desarrollo de las actividades propuestas, bajo una verificación metódica y un conocimiento minucioso de aspectos cuantitativos y cualitativos del aspirante: entorno familiar, entorno social, personalidad, experiencia, proyectos y expectativas, con lo cual se minimiza el riesgo de no tener un colaborador no idóneo o que no se identifique o adapte con la empresa, generando una rotación prematura con manifestaciones de insatisfacción, bajos indicadores de eficiencia y la probabilidad de incurrir en un nuevo proceso de selección y generando los

5.2 DESARROLLO DEL SER, BIENESTAR, CALIDAD DE VIDA LABORAL

Como lo indicábamos en los párrafos iniciales de este capítulo, las empresas deben volcar su atención en la forma de retribuir a sus colaboradores, las cuales deben ser recíprocas, es decir coherente con las actividades y responsabilidades que el colaborador desempeñe en su cargo y equitativas al examinar su aporte y posición con relación a los niveles jerárquicos existentes en la empresa.

“También se conoce como proceso de compensación. A éste le corresponde, hacer el mantenimiento de lo que podría llamarse la motivación general de todos los habitantes del colectivo organizacional. Ahora bien, dicha compensación se lleva a cabo en dos direcciones diferentes: la compensación racional y la emocional. La

primera, es decir la compensación racional, tiene que ver especialmente con el tema de los salarios, pagos, prestaciones, etc., y con la seguridad y la salud ocupacional. Por su parte, la segunda, o sea la compensación emocional, se refiere concretamente al cuidado del clima laboral, y más generalmente de lo que se conoce como la cultura organizacional. (Bermúdez Restrepo, 2006).

Uno de los temas más relevantes para la Gestión de lo Humano, es el clima laboral, el ambiente, como se desarrollan las relaciones con los proveedores, clientes y equipo de trabajo, conductas que deben ser observadas de manera cuidadosa y con dicha aprehensión buscar alternativas estratégicas para modificarlos, cambiarlos o mejorarlos según sea la situación percibida.

Es conveniente realizar mediciones del clima organizacional de manera periódica, con el fin de determinar situaciones o momentos en los cuales se genera más presión o estrés dentro de la empresa y de esta manera hacer una transformación de dichos momentos y que sean espacios en los cuales se pueda gestar un aprendizaje.

Un buen clima organización en la empresa, es un agente elemental, toda vez que procura la armonía en las relaciones y en las actividades de los colaboradores, minimizando los conflictos que se puedan generar al interior de la empresa. Es primordial que quien se ocupe de la Gestión de lo Humano, tenga la capacidad de actuar ante este tipo de eventos y generar planes de contingencia que apunten a

originar situaciones positivas y de esta manera se disipe los niveles de inconformidad o estrés.

Una forma de disipar este tipo de conflictos, es colocar especial atención sobre la forma en que se está compensando a los colaboradores en la empresa, tanto de manera racional como emocional, la combinación de las dos, busca incrementar los índices de satisfacción, compromiso y sentido de pertenencia, y por otro lado, se consigue que el colaborador sienta una especial atención de la empresa bajo parámetros de equidad y beneficio.

Tanto las compensaciones racionales como emocionales, tiene como objetivo la retribución de la entrega y esfuerzo que el colaborador aporta en cada una de las actividades a cargo.

La compensación racional está representada por el salario, el cual es acorde a un tiempo, tarea o resultado que la empresa espera del colaborador frente a la actividad económica de la empresa. La asignación salarial y las prestaciones sociales, es uno de los factores más significativos para los colaboradores, toda vez que con la remuneración de su trabajo, pueden suplir varias necesidades básicas, por esta razón, la remuneración racional debe ser adecuada, costeable y atractiva para los colaboradores o aspirantes a ingresar a la empresa.

Por otro lado, la remuneración racional está acompañada de beneficios tangibles o intangibles, que hacen parte de la motivación de los colaboradores, deben ser considerados por la empresa como inversiones, dado que este tipo de remuneración genera en el colaborador un sentimiento de importancia de este frente a la compañía, siente que se le brinda apoyo y busca su bienestar, generado un mayor grado de sentido de pertenencia, mejor desempeño y por ende mejores resultados frente a los objetivos planteados.

5.3 PLAN DE FORMACION Y CAPACITACION

El proceso de formación y capacitación le permite al nuevo colaborador entrar en contacto con su nuevo entorno laboral, con la empresa mediante un proceso de conocimiento y acomodación.

“El plan de desarrollo se materializa en la formación y la capacitación organizacional, por ende, es responsable de cuatro grandes procesos: el de inducción general, el de entrenamiento en las funciones inherentes al cargo, del plan estratégico de capacitación y del tema de “crecimiento personal”. (Bermúdez Restrepo, 2006).

La inducción general, hace alusión a uno de los procesos más trascendentales en el mundo laboral, pero al mismo tiempo, uno de los más complejos, esto debido a que el colaborador al momento de ingresar a la empresa, experimenta una incertidumbre y perspectiva sobre lo que encontrará en su nuevo entorno laboral. Es por ello que el programa de inducción debe ser diseñado de manera que se amigable,

comprensible y asertivo, esto obedece a que el programa tiene como objetivo dar a conocer la empresa, el hacer, el para que se hace, que y como es la empresa, su proyección a futuro. Una vez el nuevo colaborador conozca la empresa, podrá comprender donde está y como su nuevo rol aporta a que la empresa alcance lo propuesto.

“La inducción tiene como propósito fundamental, articula a los nuevos empleados al sistema para que se comporten como se requiere. Igualmente, velará porque los que pertenecen a dicho sistema continúen haciéndolo bien”. (Bermúdez Restrepo, 2006).

Al transcurrir el tiempo y permanencia del colaborador en la empresa, es importante no perder la meta propuesta por la empresa, los objetivos trazados, para lo cual se requiere una constante formación y capacitación.

La capacitación es un proceso continuo de aprendizaje de hábitos, de actividades, con el fin que los colaboradores desempeñen sus labores de una forma óptima y así cumplir con los objetivos del cargo y de manera paralela se desarrollen competencias específicas, mejorando la adaptabilidad y gestión en la compañía, lo que proporcionaría cambios positivos mientras que el colaborador continúe vinculado a la fábrica.

Una forma de descubrir o conocer las carencias de conocimientos en los colaboradores es el análisis de los cargos y las valoraciones de desempeño, las cuales proyectan las demandas de formación y capacitación que se requieren para mejorar ciertas competencias y/o habilidades técnicas del cargo que desempeñe el colaborador valorado y que deben ser modificadas o cambiadas para que los procesos que se llevan a cabo sean de mejor calidad.

Por otro lado, nos permite detectar la necesidad de formación, del colaborador, que como lo indicamos anteriormente, el ser, es el eje central de la gestión de lo humano y merece toda la atención en conocer sus expectativas, proyectos, habilidades no conocidas, aptitudes y actitudes, que expuestas bajo un ámbito de aprendizaje, le permiten una mayor adaptabilidad no sólo en su vida laboral, sino a nivel social y personal.

5.4 PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL

Gestión de lo humano, debe propender porque todo lo relacionado con las políticas y consagrado en el reglamento interno de trabajo, sean conocidas de manera clara por cada uno de los colaboradores de la empresa, es allí donde se plasman las acciones, derechos y obligaciones que se obtienen al pertenecer a la fábrica.

Este proceso controla y evita las situaciones que se presente de manera irregular y arbitraria y a su vez indica las sanciones a la que haya lugar dependiendo de la situación, todo esto bajo un sistema equitativo.

Además de contener las políticas y el reglamento interno, este proceso incluye el uso de los indicadores, con el fin de controlar de una manera adecuada los procesos de la fábrica.

“Además, gracias a que el modelo de gestión humana se comprende como estratégico, resulta entonces fundamental tener en cuenta que todos los procesos inherentes al manejo del personal deberán ser llevados a indicadores medibles. Algunas herramientas como el Balanced Scorecard, el Balance Social y las auditorías de calidad de gestión humana son objeto del mencionado modelo”. (Bermúdez Restrepo, 2006).

Los indicadores ayudan a interpretar aquellas situaciones que es preciso evaluar y sobre las cuales se deben tomar medidas pertinentes cuando las variables han excedido los límites establecidos desde el inicio. Esta herramienta, permite definir algunos cambios o mejoras y una vez se realice su aplicación, se podrá evaluar el impacto positivo y/o negativo en un lapso de tiempo mínimo, haciendo que aquellas situaciones críticas o cruciales, no se acrecenten y afecten el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores.

Identificados así, las falencias o ausencia, en cuanto a los procesos y procedimientos de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, respecto a la Gestión de lo Humano, se plantea en el siguiente capítulo la propuesta a desarrollar.

6. PROPUESTA DE GESTION DE LO HUMANO APLICABLE EN LA FABRICA DE INSTRUMENTOS DE CUERDA LA CLASICA

Aunado tanto al estudio de la teoría como al diagnóstico efectuado en la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica y teniendo en consideración tanto el objetivo general y los específicos propuestos en este trabajo, a continuación se presenta la manera cómo se desarrollará la **puesta en marcha** de algunos de los procesos de Gestión de lo Humano dentro de la fábrica, es de anotar, que la propuesta puede llevarse a la práctica no sólo como se propone, sino complementada con la aplicación sistémica y dinámica del seguimiento y la evaluación de los procesos, para lo cual se requiere de un profesional con conocimientos y experiencia en gestión humana, que se responsabilice de la puesta en operación de los procesos y de las pertinentes retroalimentaciones.

Después de realizar una revisión y recorrido por los cuatro **procesos para** la Gestión de lo Humano, se puede observar en cada uno de los procesos indicados, proceso de reclutamiento y selección, desarrollo del ser, bienestar y calidad de vida, plan de formación y capacitación y proceso de seguimiento y control, el tema primordial para mantener un buen clima organizacional y seguimiento y desarrollo de las personas, son las competencias.

Es de anotar que después de realizar el diagnóstico inicial de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, se pudo identificar que no se tiene definido un **diseño de organización** fundamentado en la teoría de las competencias, no es un tema

esencial en su que hacer, y que la fábrica tiene varios problemas originados por el desorden administrativo, debido a que en la actualidad no tiene bases sólidas para normalizar algunos de los procesos de la Gestión de lo Humano.

Debido a la necesidad de adoptar un enfoque de todos los elementos que actúan en el proceso de aprendizaje organizativo, es beneficioso implementar una propuesta de competencias en la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica en el mediano y corto plazo, con el fin de trabajar en la generación de una visión gerencial integral.

Partiendo de este enfoque, se propone la aplicación de un Modelo Estratégico de Gestión Humana por Competencias, el cual resulta ser una herramienta útil para poder gestionar el conocimiento.

Las competencias, son aquellas características personales que predicen y producen un desempeño excelente en un contexto específico, en función de una estrategia, estructura y cultura organizacional.

Estas características están asociadas a conductas críticas que se observan:

- a) Con mayor frecuencia.
- b) En más situaciones.
- c) Con mejores resultados.
- d) Sin supervisión.
- e) De manera espontánea.

- ✓ Los Motivos
Están en lo más profundo de nuestro interior, son los intereses más íntimos que dirigen el comportamiento. (LOGRO)
- ✓ Los Rasgos
Se refieren a la manera como nos comportamos o reaccionamos ante una situación. (LIDER-EMPATICO)
- ✓ Valores - Autoimagen
Es la recepción que tenemos de nosotros mismos. Son las actitudes y los valores. (AUTOCONFIADO – DESARROLLADOR).
- ✓ Rol Social:
Son las Pautas de conducta referidas al grupo o a la organización.
(EMPRENDEDOR)
- ✓ Las Habilidades:
Son las capacidades o destrezas que nos permiten realizar cosas.
(HACER PRESENTACIONES)
- ✓ Los Conocimientos:
Información que se utiliza en las áreas concretas. (GESTIÓN ADMINISTRATIVA)

De acuerdo a lo indicado en los párrafos anteriores, en la figura 2 como en la tabla 9, se puede identificar de una manera más sencilla cómo se reflejan dicho conceptos en las personas.

Figura 2 - Representación de competencias en Iceberg



Fuente: (Gutierrez Tobar, 2010)

Tabla 9 - Detalle de Competencias Según Representación Iceberg

Nivel Iceberg	Preguntas Guía	Acciones Sugeridas
Los Motivos	¿Disfruto haciendo esto? ¿Me gusta hacerlo? ¿Me interesa hacerlo? ¿Hacerlo es importante para mí?	Identifique los comportamientos con los usted se beneficia. Realice prácticas de pensamiento y comportamiento que lo gratifiquen

Los Rasgos	<p>¿Es este un comportamiento con el que me identifican los demás?</p> <p>¿Es este un comportamiento habitual en mí?</p>	<p>Identifique nuevas oportunidades para poner en práctica el comportamiento que usted quiere trabajar.</p> <p>Realice prácticas de este comportamiento.</p>
La Autoimagen	<p>¿Me veo a mí mismo haciendo esto?</p> <p>¿Creo que puedo hacerlo?</p> <p>¿Así soy yo?</p> <p>¿Esto es importante para mí?</p>	<p>Examine los valores y creencias que tiene sobre usted. Recuerde que las creencias se pueden cambiar.</p> <p>Examine qué comportamientos se permiten y cuáles se prohíben.</p>
Rol Social	<p>¿Tengo claro cuál es mi papel? ¿Al jugar ese papel dentro de mi grupo me siento cómodo?</p>	<p>Aclare cuál es su rol dentro del grupo.</p> <p>Escoja un rol exitoso para usted y para su grupo.</p> <p>Examine los propósitos y las prioridades del rol.</p>

Las Habilidades	¿Sé cómo poner en práctica ese conocimiento? ¿Tengo el entrenamiento necesario para hacerlo? ¿Puedo actuar efectivamente?	Practique. Asista a cursos de entrenamiento.
Los Conocimientos	¿Sé lo suficiente para tomar una acción? ¿Me falta información relevante? ¿Conozco cuales son las conductas que puedo poner en práctica para desarrollar una determinada competencia?	Observe personas que usted considere exitosas. Haga preguntas. Investigue lo necesario para obtener el conocimiento requerido.

Fuente: (Gutierrez Tobar, 2010)

Definidas de esta manera las competencias, cabe afirmar que la gestión de lo humano fundamentada en competencias es gestionar las personas teniendo en cuenta sus conocimientos, habilidades, actitudes e intereses, con lo cual se provee una mejor manera de movilización de los conocimientos, habilidades, actitudes e intereses que se hallan en las personas y actúa como elemento integrador, por lo cual la toma de decisiones, los parámetros y las políticas de la fábrica, respecto a los colaboradores,

deberán plantearse tratando de estimular y desarrollar las competencias, desde el individuo, y reconociendo a su saber, a su hacer y a su interés en contribuir en el despliegue de las capacidades y competencias propias. De este modo, se deberán identificar aquellas competencias claves y ayudar a su establecimiento o desarrollo en cada uno de los colaboradores.

6.1 DEFINICION DE COMPETENCIAS EMPRESARIALES

Para una adecuada Gestión de lo Humano, es necesario realizar un estudio de factores como liderazgo, cultura, clima y diseño organizacional, los cuales marcan y condicionan las directrices y políticas de la fábrica, por lo cual deben establecerse procesos flexibles que permitan la transmisión de conocimientos, es necesaria una cultura y un clima organizacional, que acrecenté la confianza entre los colaboradores, la reciprocidad en las ideas, la integración, trabajo en equipo y comprensivo con los errores y fomentando el aprendizaje

En conclusión, el proceso de desarrollo de competencias inicia con un conocimiento de lo que se es como persona, de sus fortalezas y oportunidades de mejora que se tiene y del objetivo que cada uno se ha propuesto.

Pero de donde parten las competencias, en la figura 3, nos indica cómo y de donde se determinan las competencias para un perfil:

Figura 3 - Proceso para Determinar Competencia de un Perfil Laboral



Fuente: (Gutierrez Tobar, 2010)

6.2 MANUAL DE COMPETENCIAS

Teniendo en cuenta lo anterior, para la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica proponemos definir y aplicar las siguientes competencias organizacionales las cuales no fueron detectadas en el diagnóstico inicial de la empresa.

Las siguientes definiciones se realizaron con base en el diagnóstico y en lo hallado en el “Diccionario Sistémico de Competencias Laborales Blandas” (Alzola Henzi, 2009) y “Dirección Estratégica de Recursos Humanos, Gestión por Competencia” (Alles, 2007)

6.2.1 Flexibilidad

Es la capacidad para adaptarse y trabajar efectivamente en variedad de situaciones, con diversos grupos y estilos personales. Incluye la capacidad para entender y apreciar posiciones y puntos de vista diferentes y opuestos ante un tema, siendo capaz de adaptar el propio enfoque a medida que una situación de cambio lo requiere.

Supone, asimismo, la aceptación del cambio en los requerimientos del trabajo o en la propia fábrica.

- a) Es capaz de cambiar su opinión ante nuevos argumentos o evidencias.
- b) Actúa en la forma y con el procedimiento requerido para poder alcanzar sus metas, dependiendo de cada situación y/o cliente.
- c) Define qué hay que hacer y cómo realizar el trabajo de manera versátil en función de las características de cada situación específica y del estilo del cliente.
- d) Modifica el comportamiento y su estilo personal para adaptarse a las situaciones y expectativas de las personas, con el objetivo de favorecer y beneficiar la calidad de sus decisiones y soluciones.
- e) Modifica sus prioridades, objetivos o acciones para responder con rapidez y efectividad a los cambios que vive la fábrica.
- f) Realiza cambios importantes en la estrategia del negocio o en el desarrollo de los planes de acción y proyectos ante los nuevos requerimientos y retos que establece el entorno.

6.2.2 Innovación

Es la capacidad de introducir aspectos nuevos o emprenderá acciones de manera proactiva. Supone la aplicación de novedades en los productos, servicios, procesos y modelos de la fábrica; que generan nuevas experiencias de trabajo y mejores oportunidades para los clientes.

- a) Afronta sus responsabilidades y se esfuerza y actúa para mejorar su desempeño.
- b) Identifica opciones y actúa para concretar e implementar oportunidades presentes y evidentes.
- c) Mejora el desempeño de su área, proponiendo ideas nuevas para sí y para el equipo de trabajo.
- d) Verifica opciones y propone cambios novedosos y eficaces que producen mejoras en los resultados
- e) Propone novedades singulares y de vanguardia, que no han sido identificadas en la fábrica.
- f) Se anticipa a las situaciones con visión de largo plazo, propone cambios tan novedosos que provocan una transformación en la fábrica.

6.2.3 Trabajo en Equipo

Implica trabajar en cooperación con otros, ser parte de un equipo, trabajar juntos, como opuesto a trabajar separadamente o competitivamente. Para que esta competencia sea efectiva, la intención debe ser genuina. Trabajar en equipo solo es posible si la persona es miembro de un grupo o equipo.

- a) Participa en las actividades del grupo apoyando sus decisiones, ejecutando lo que le corresponde, compartiendo información y manteniendo al resto de los miembros informados sobre temas de interés.

- b) En su relación con los miembros del equipo respeta sus opiniones y valora los diferentes aportes y las contribuciones de los mismos.
- c) Tiene una actitud abierta a aprender de los demás (incluyendo colaboradores y pares).
- d) Impulsa la participación en el grupo y el aporte de opiniones para la toma de decisiones. Valora explícitamente el conocimiento, la experiencia y habilidades que los diferentes miembros aportan al equipo.
- e) Reconoce públicamente el mérito de los miembros del grupo que trabajan bien. Ayuda a animar y a motivar a los demás, haciéndoles sentir miembros del equipo.
- f) Actúa para desarrollar un ambiente de trabajo amistoso, un buen clima y espíritu de colaboración en el equipo. Resuelve los conflictos que se dan dentro del equipo.
- g) Defiende la identidad y buena reputación del equipo frente a terceros. Promueve que el equipo enfrente y resuelva conflictos.

6.2.4 Escuchar y Atender

Es la capacidad de atender y entender los problemas planteados por las personas con la que se interactúa en el trabajo, comprendiendo su conducta verbal y no verbal y dando retroalimentación y orientación. Incluye esta capacidad, la adaptación del estilo social o la interacción con las necesidades, expectativas y creencias de otros.

- a) Capta las reacciones de las personas producto de sus expectativas, emociones o percepciones de la situación. Hace preguntas para confirmar su comprensión sobre los mensajes que le transmiten los demás.
- b) Invita a sus compañeros, colaboradores y jefes a que hablen sobre los aspectos que les preocupan o interesan, con una actitud de confianza. Se esfuerza activamente por entender a las personas a través de profundizar en los hechos y obtener información pertinente.
- c) Capta las preocupaciones y expectativas de los demás, esforzándose para que les sea fácil y cómodo hablar de ellas.
- d) Se vale de su capacidad de comprensión para entender los estilos y comportamientos de las personas y presentar soluciones diversas para cada situación.
- e) Usa su capacidad de comprensión y flexibilidad para predecir y prepararse ante la reacción de los demás, siendo capaz de influir, desarrollar, ayudar o incluso guiar a las personas.
- f) Interactúa y colabora con los demás incluso para resolver sus problemas personales, técnicos y de negocio.

6.2.5 Orientación al Orden, la Calidad y la Exactitud

Implica actuar para lograr y asegurar la excelencia y la calidad. Se refleja en una constante comprobación y control del trabajo, de la información, o en la insistencia para que las responsabilidades asignadas sean claras.

- a) Muestra preocupación por tener claridad en las acciones que debe realizar.
- b) Busca tener definidos, preferiblemente por escrito, sus funciones y objetivos.
- c) Revisa meticulosamente la exactitud de su trabajo y de la información utilizada.
- d) Controla la calidad del trabajo de los demás, asegurándose de que se cumplen los procesos establecidos en la fábrica. Lleva un seguimiento detallado de las propias actividades y de la de los demás.
- e) Controla el progreso de proyectos, verificando el cumplimiento de objetivos y plazos.
- f) Realiza un seguimiento y control exhaustivo de la información, detecta datos erróneos o ausentes y busca toda la información que le permite garantizar orden y exactitud.

6.3 ANALISIS, DESCRIPCION Y PERFIL DE LOS CARGOS

Para llevar a cabo el análisis de cargos y teniendo en cuenta que existen diversos métodos para la recolección de información, en esta oportunidad se optó por la combinación de dos de ellos, la cual nos permiten atenuar los inconvenientes y maximizar las ventajas de cada uno si se trabajaran por separado.

La decisión de combinar los dos métodos se hizo teniendo en cuenta las particularidades del sector, los objetivos del análisis, del tiempo y del personal disponible.

Los métodos que empleamos son el de entrevista, tanto individual como grupal, y el de análisis por competencias. El método de la entrevista se eligió, por ser un enfoque más flexible y productivo, es un método en el cual se obtiene información integral, aspectos del cargo, la naturaleza, las diversas tareas o funciones que se tiene para el cargo y se puede establecer el por qué y él cuando.

Uno de los puntos más relevantes para escoger el enfoque de la entrevista es que permite una combinación armónica con el enfoque de competencias, es así que la entrevista puede hacerse con relación a las habilidades requeridas para ocupar el cargo.

La entrevista nos permite intercambiar información obtenida de los colaboradores que tenga cargos similares al analizado, lo cual proporciona una oportunidad para verificar incoherencia en los resultados y en la información, esto si se hace necesario. Por otro lado podemos optar por preguntar o informarnos con el jefe inmediato de manera que se puede obtener más detalles y validar los obtenidos.

La combinación de los dos enfoques nos garantiza una interacción frente a frente, entre quien está llevando a cabo el análisis y el colaborador, lo cual facilita

resolver dudas y obtener más confianza del colaborador o colaboradores entrevistados, se obtiene una mejor participación y colaboración por parte de los entrevistados.

Dentro de las ventajas que tenemos al combinar estos dos enfoques, podemos citar que los datos relativos a un cargo se obtienen de quienes lo conocen mejor, hay posibilidades de analizar y aclarar todas las dudas, proporciona calidad y mayor rendimiento en el análisis, teniendo en cuenta que la forma en que se obtienen y reúne la información es racional y puede aplicar el cualquier nivel.

Una vez se tiene el análisis del cargo, se realiza la descripción del cargo, que consiste en un escrito detallado sobre las características y funciones del cargo, no existe un formato estándar para llevar a cabo la descripción de los puestos de trabajo, por lo tanto su diseño y contenido puede variar de una empresa a otra, sin embargo mínimo tendrán las siguientes partes: título del puesto, identificación del cargo y deberes del cargo.

El perfil⁹ es el conjunto de características generales y específicas que debe tener alguien para desempeñar de buena forma el cargo. La descripción de cargo se obtiene por observación; en cambio el perfil es producto de un trabajo de análisis, en donde se examina qué requisitos, características, rasgos o competencias deben tener las personas para poder desempeñar bien el cargo; es decir, qué rasgos subyacen detrás de las funciones propias de un cargo específico. Por lo tanto el perfil es en definitiva el

⁹ Publicado por Praxis Consultores Ltda. Praxischile.blogspot.com/2007/09/

que establece las características que se buscará en los postulantes, el perfil me define la información para la publicación de la vacante.

6.4 PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y DE SELECCIÓN DE PERSONAL

El proceso de selección se desarrolla con base al modelo de competencias, proceso que tiene como objetivo no sólo encontrar una persona con formación y experiencia requerida para el cargo, sino también que posea las competencias empresariales determinadas por el modelo de competencias.

Es así, como el proceso de selección por competencias, permite escoger al candidato más idóneo, teniendo en cuenta su potencial y capacidad de adaptación a la fábrica. La selección por competencias facilita la incorporación de personal con altos estándares de desempeño e identificación de las competencias y se convierte en una guía para quien se integre a un nuevo cargo, toda vez que se pueden establecer las fortalezas que se han manifestado a través de su desempeño y se determinan lo que se espera que desarrolle en su nuevo cargo.

Debido a que en este momento no se cuenta con una Gerencia de Gestión Humana establecida en la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, el proceso de selección le será encomendado a Serpoint S.A.S. Gerencia del Talento Humano, quien desarrollará los siguientes procesos:

6.4.1 Reclutamiento y Selección

La empresa Serpoint S.A.S, cuenta con una metodología eficiente que le permite facilitar la búsqueda, filtro y evaluación, en bases de datos especializadas, de las mejores hojas de vida disponibles en el mercado laboral. A partir del contacto con los potenciales evaluados realiza un proceso integral de evaluación de competencias, buscando el mejor ajuste entre las necesidades de la empresa y perfil del candidato.

La búsqueda de candidatos se inicia una vez la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica presente una solicitud en la cual se incluye el perfil del cargo, de esta manera Serpoint S.A.S inicia la búsqueda en su base de datos, obteniendo un número suficiente y con las competencias adecuadas e interesados por las condiciones propias de la oferta de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica.

6.4.2 Entrevista por Competencias

Como se indicó anteriormente, el proceso de selección se realizará con base en las competencias empresariales, de esta manera, a Serpoint S.A.S, se le informará cuales son las competencias empresariales con el fin de que se desarrolle la entrevista de selección teniendo en cuenta dichas competencias.

La entrevista por competencias es un proceso importante y requiere de conocimientos, experiencia y experticia por parte de los evaluadores para que el proceso de selección sea óptimo y sus resultados den cuenta de personas que posean las competencias deseadas y estén en condiciones de ejecutar adecuadamente las funciones y tareas encomendadas para el trabajo.

6.4.3 Aplicación de Pruebas Psicotécnicas

La empresa Serpoint S.A.S., seleccionada para llevar a cabo el proceso de reclutamiento y selección, aplicará:

- ✓ Test Psicométricos que básicamente miden y asignan un valor a determinada cualidad o proceso psicológico (inteligencia, memoria, atención, funcionamiento cognitivo, daño cerebral, comprensión verbal, etc.), y se dirigen a actividades de evaluación y selección,
- ✓ Test Psicográficos: inscritos dentro de la psicología de la expresión con fundamentos en el comportamiento psicográfico y/o psiconeuromotor.

6.4.4 Estudio de Seguridad

Con el fin de velar por la seguridad de la información y de los procesos de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica y la de sus clientes, dentro del proceso de selección se solicita los estudios de seguridad que se desarrollan en varias etapas.

Una de ellas es la visita domiciliaria a los aspirantes para confrontar lo visto en los puntos anteriores del proceso y para conocer de primera mano sobre el nivel de vida, la calidad de vida y las relaciones del aspirante en su hogar. Por medio de la visita domiciliaria se conoce y analiza el ambiente físico y calidades humanas de la familia, vecindario y entorno del candidato, aspectos de integración familiar, sociales y de

seguridad, actividades recreativas, hábitos y costumbres, establecimiento de normas y niveles de responsabilidad.

Dentro del proceso de seguridad, se realiza la verificación de referencias tanto laborales como familiares, tiene por objetivo medir la percepción que sobre el aspirante tienen personas que lo conocen en el plano laboral y familiar, cómo ha sido el desempeño y cómo han sido las relaciones con las personas con las que ha trabajado recientemente son importantes, cuales han sido los motivos o las circunstancias en que ha terminado esos trabajos y en lo familiar confirmar se consulta personas que no convivan con el candidato y que permita confirmar rasgos de personalidad definidos con anterioridad.

Por otro lado, se analizan y comprueban los datos que contiene la hoja de vida, tales como empleos anteriores, estudios, datos personales y familiares, confrontándolos con las diversas fuentes. Así mismo, se exploran antecedentes penales y judiciales con los diferentes organismos de seguridad como el DAS, DIJIN, verificando la autenticidad de la información proporcionada por el aspirante y sus referencias.

6.4.5 Examen Médico Ocupacional

Siguiendo lo establecido en la legislación colombiana y como parte integral del proceso de selección, se debe realizar el examen de ingreso.

Se realiza para determinar las condiciones de salud física, mental y social del trabajador antes de su contratación, en función de las condiciones de trabajo a las que estaría expuesto, acorde con los requerimientos de la tarea y perfil del cargo.

El objetivo es determinar la aptitud del trabajador para desempeñar en forma eficiente las labores sin perjuicio de su salud o la de terceros, comparando las demandas del oficio para el cual se desea contratar con sus capacidades físicas y mentales; establecer la existencia de restricciones que ameriten alguna condición sujeta a modificación, e identificar condiciones de salud que estando presentes en el trabajador, puedan agravarse en desarrollo del trabajo.

El empleador tiene la obligación de informar al médico que realice las evaluaciones médicas ocupacionales, sobre los perfiles del cargo describiendo en forma breve las tareas y el medio en el que se desarrollará su labor.

En el caso de que se realice la contratación correspondiente, el empleador deberá adaptar las condiciones de trabajo y medio laboral según las recomendaciones sugeridas en el reporte o certificado resultante de la evaluación médica ocupacional.

De acuerdo al concepto No. 29177 del 06 de Febrero de 2008, emitido por el Ministerio de la Protección Social, Artículo 4 —Evaluaciones médicas preocupacionales o de preingreso: (Ministerio de Protección Social)

“PAR.—El médico debe respetar la reserva de la historia clínica ocupacional y solo remitirá al empleador el certificado médico, indicando las restricciones existentes y las recomendaciones o condiciones que se requiere adaptar para que el trabajador pueda desempeñar la labor”.

Para el desarrollo del examen médico ocupacional de los candidatos se remitirá a la Caja de Compensación a la cual se encuentra inscrita la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica.

6.4.6 Costos del Proceso de Selección

Los costos hacen alusión al importe monetario que requiere o invierte la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica para llevar a cabo el proceso de selección, a continuación citados los costos que a groso modo intervienen en dicho proceso, en la tabla 10 se detallan los costos en los cuales se incurrirían con el proceso de selección sugerido.

Tabla 10- Costos - Proceso de Selección Sugerido

Costos Directos		
Generación Solicitud	Hora Secretaria	2.537,00
Proceso de Selección		200.000,00
Estudio de Seguridad		175.000,00
Examen Médico Ocupacional		60.000,00
Total Costos Directos		437.537,00
Costos Indirectos		
Papelería		20.000,00
Fotocopias e impresión		10.000,00
Teléfono		10.000,00
Total Costos Indirectos		40.000,00
Total Proceso		477.537,00

Fuente: (LUNA, 2013)

6.5 PLAN DE FORMACION Y CAPACITACION DEL TALENTO HUMANO

Para la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, la formación y el desarrollo permanente del talento humano, como proyecto personal de cada colaborador, es uno de los pilares que se quiere desarrollar dentro de su cultura. Por esto y con el fin de contar con el mejor talento humano, la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, acompañará el desarrollo integral de las competencias de los colaboradores, por medio de los siguientes mecanismos:

6.5.1 Inducción

Este programa facilitará la comprensión de la cultura organizacional a los nuevos colaboradores. Esta se impartirá de manera presencial e implica que cada uno de los nuevos colaboradores adquiera la información básica y de interés. Ver Anexo 1.

Anexos 1 - Manual de Inducción

6.5.2 Entrenamiento en el Cargo

Se realizará entre los empleados que son nombrados en cargos críticos para la prestación de servicio a los clientes, con el fin de capacitarlos en el manejo de los servicios, los procesos y las herramientas que se tienen dentro de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica

6.5.3 Plan de Desarrollo

Esta estrategia, tiene como objetivo promover el concepto del **colaborador** protagonista de su crecimiento, ya que el colaborador es quien elige en que programas desea participar dependiendo de sus conocimientos y necesidades de mejoramiento.

6.6 PROGRAMA DE INDUCCION Y DEL CARGO

6.6.1 Inducción Institucional

Su objetivo es la ambientación inicial al medio social y físico en donde se va laborar, en el caso de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, se presentará un programa de inducción a los nuevos colaboradores de manera presencial y en él se manejan los módulos que se indican en la tabla 11.

Tabla 11 - Cronograma de Inducción

C R O N O G R A M A D E I N D U C C I Ó N
2014
M O D U L O 1 BIENVENIDA
Bienvenida Dinámica de presentación e integración Historia de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica
M O D U L O 2 CULTURA LA CLASICA
Misión, Visión y Valores Proyecto de Vida Modelo de Producción
M O D U L O 3 ASI ES LA CLASICA
Estructura Organizacional Productos y Servicios de La Clásica Inquietudes Evaluación de la Inducción

Agradecimiento y Despedida

Fuente: (LUNA, 2013)

6.6.2 Entrenamiento en el Cargo

La inducción al puesto de trabajo, incluye orientación general a todo el ambiente de trabajo, se brindará toda la información específica y relevante del cargo que se va a desarrollar, funciones asignadas, normatividad, procedimientos, etc. Así mismo es importante indicar la forma en que será evaluado el colaborador, ya sea de manera individual y colectiva.

Para cada cargo la inducción se realiza en el propio puesto de trabajo, lo realiza el Gerente General, informando de manera clara al colaborador nuevo en el cargo, los objetivos a alcanzar, descripción de las funciones, políticas y procedimientos para desempeñar las funciones encomendadas, uso y manejo de los equipos y herramientas que se requieren en el desarrollo del cargo, y en términos generales toda información que se considere necesaria para el desempeño del colaborador en el cargo.

Esta surtirá efecto, después de realizarse la inducción institucional, para lo cual se desarrollan los siguientes aspectos:

- ✓ Presentación del tutor.
- ✓ Presentación de aspectos generales del cargo.
- ✓ Presentación del puesto de trabajo, funcionamiento y operación.

- ✓ Presentación de equipos y herramientas
- ✓ Entrega de ratificación al cargo, identificación y descripción del cargo a desempeñar.
- ✓ Instrucciones para consultar los manuales y procedimientos relacionados con el cargo.
- ✓ Acompañamiento en el puesto de trabajo
- ✓ Reporte del proceso de acompañamiento del tutor

6.6.2.1 Estrategias de aprendizaje – Capacitación

6.6.2.1.1 Justificación

Implementar un plan de capacitación para que los colaboradores de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica adquieran el conocimiento y las habilidades suficientes orientadas hacia un mejoramiento continuo y un enfoque al servicio y satisfacción de las necesidades del cliente.

6.6.2.1.2 Definiciones de Entregables

Los entregables definidos en la ejecución de este de Plan de Capacitación serán:

- ✓ Registros de asistencia.
- ✓ Certificados de capacitación.
- ✓ Memorias de cursos.
- ✓ Registros de seguimiento al Programa de Formación

6.6.2.1.3 Objetivos del Plan de Capacitación

- ✓ Proveer información clara y concisa sobre la forma como se llevará a cabo el manejo de las capacitaciones para los colaboradores de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, de acuerdo con las necesidades de conocimientos en todas las áreas (calidad, servicio al Cliente, riesgo, oportunidad, herramientas informáticas, herramientas ofimáticas entre otras).
- ✓ Capacitar a todos los colaboradores en diversos temas, como mecanismo para obtener, mantener, y mejorar el desempeño global de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica y sus capacidades.
- ✓ Mejorar las competencias de conocimiento del negocio y compromiso con la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica.

6.6.2.1.4 Requerimientos

Para llevar a cabo el Plan de Capacitación se requieren los siguientes elementos:

- ✓ Salones de Capacitación
Para las capacitaciones del personal se debe revisar la disponibilidad de recursos logísticos tales como salón, tablero, sillas, medios audiovisuales, instructores requeridos para la capacitación, de no cumplir con este requerimiento, se debe revisar el sitio más próximo para llevar a cabo la capacitación.
- ✓ Material de Capacitación
Dependiendo el tipo de capacitación se debe incluir los siguientes elementos:
Fotocopias para el estudio de casos
Ayudas audiovisuales requeridas, videos, películas, diapositivas, etc.

Formatos para la evaluación de la capacitación.

✓ Herramientas Audiovisuales y de Cómputo

Se deberá velar porque las ayudas audiovisuales requeridas para el desarrollo de la capacitación estén disponibles en salón en el cual se dictará la capacitación y que funcionen de manera adecuada, equipo de sonido, Video Beam, computadores, red, telón, etc.

✓ Instructores

Los instructores deberán contar con habilidades y actitudes para transmitir la información necesaria, contar con una formación integral sobre los servicios y procesos que se manejan en los cargos y contarán con la disposición necesaria para propender el bienestar de los colaboradores con los cuales realizará la capacitación y permitiendo tener alta credibilidad de los colaboradores capacitados.

Los instructores, apoyarán a los colaboradores en el estudio y entrenamiento requeridos para el óptimo desempeño de las funciones del cargo y manejarán los siguientes temas: Procesos, Calidad, Comercial, Informáticos, Negocio y Gestión Humana.

6.6.2.1.5 Seguimiento

Para hacer seguimiento al Plan de Capacitación se realizarán reuniones mensuales en la Gerencia General, donde se establece el nivel de avance de las actividades dentro de este plan.

6.6.2.1.6 Descripción de Temas

Dentro del plan de capacitación requerido para los cargos, se clasificaron los temas de la siguiente manera:

- ✓ Procesos: Incluye la capacitación y aplicación de los procesos ejecutados en la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica y las herramientas que se utiliza en cada uno de los procesos.
- ✓ Calidad: Incluye la capacitación relacionada con la aplicación de Norma de Calidad, Seguridad y Gestión del Riesgo.
- ✓ Informáticos: Incluye la capacitación de las aplicaciones que se utilizan en la labor diaria.
- ✓ Comercial: Incluye la capacitación en conocimiento de servicios, como el protocolo de atención al cliente y canales de **distribución** y comunicación.
- ✓ Negocio: Incluye la capacitación de regulación y normatividad propia el sector a nivel nacional e internacional.
- ✓ Gestión Humana: incluye capacitación para mejorar las competencias de los empleados de acuerdo con la cultura organizacional, adicionalmente capacitación de seguridad industrial.

Y los temas se dividirán en sub-temas de acuerdo con los temas indicados anteriormente, como se indica en la tabla 12 :

Tabla 12 - División de Temas para Capacitación

1. PROCESOS	1.1	Conocimiento de procesos documentados
	1.2	Diagramas de flujo
	1.3	Instructivos
	1.4	Indicadores
	1.5	Objetivos del proceso
	1.6	Roles
	1.7	Metas
	1.8	Documentos y registros
2. CALIDAD	2.1	Conceptos de calidad
	2.2	Normas de Calidad y Seguridad
	2.3	Gestión del Riesgo
	2.4	Auditorías
	2.5	Acciones correctivas, preventivas y de mejora
3. INFORMATICOS	3.1	Herramientas ofimáticas
	3.2	Operación de herramientas
	3.3	Nuevas tecnologías
4. COMERCIALES	4.1	Conocimiento de servicios
	4.2	Canales de distribución y comunicación
	4.3	Protocolo de atención al cliente
5. NEGOCIO	5.1	Regulación Colombiana
	5.2	Normatividad internacional
6. GESTION	6.1	Trabajo en equipo
HUMANA	6.2	Servicio al Cliente

Fuente: (LUNA, 2013)

6.7 PLAN DE DESARROLLO

El plan de desarrollo es un programa formal que ayuda a garantizar que las experiencias de desarrollo, dentro y fuera del puesto se coordinen y estén en concordancia con las necesidades de la persona y la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica.

El plan de desarrollo hace alusión a lo siguiente:

- ✓ Empleo de por vida vs Empleabilidad

Capacidades y habilidades que hacen al sujeto potencialmente valorable para una empresa.

- ✓ Se relaciona con el **apoderamiento**

Es la posibilidad de que todos los niveles de la organización sean responsables y tengan autonomía en la toma de decisiones.

- ✓ La tendencia de hoy: carrera profesional

El individuo es responsable y artífice de su propio destino, conduciendo de esta forma su propia vida laboral.

En la figura 4, se muestra el modelo de SoftParyog (Brooks, 1995) en donde las coordenadas son el grado de conocimiento frente a el tiempo en que uno se dedica a una materia. Lógicamente, se empieza de cero y se va acumulando conocimiento en el tiempo. Es un método progresivo y supone que la dedicación nunca bajará la guardia. El avance es lento en las primeras etapas hasta que llega un ritmo de aprendizaje muy fuerte. Luego se frena.

Figura 4 - Curva de Aprendizaje



Fuente: (Brooks, 1995)

En la Figura 5, se indica cual es el proceso a seguir para establecer un plan desarrollo que este acorde a los que se requiere en la fábrica de instrumento de cuerda La Clásica.

Figura 5 - Diagrama de Flujo - Plan de Desarrollo

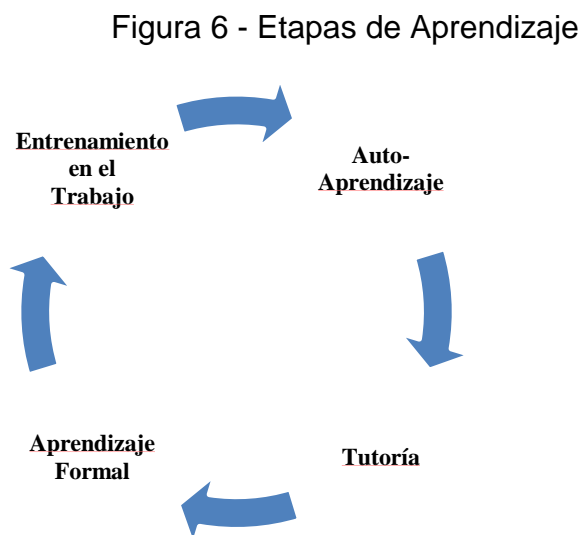


Fuente: (Stephen P., 2005).

6.7.1 Estrategias de aprendizaje

- ✓ Aprendizaje Formal: Conocimiento específico adquirido a través de Cursos Presénciales, Lecturas, Seminarios, Talleres, Diplomados.
- ✓ Auto Aprendizaje: Conocimientos adquiridos por experiencias propias dentro o fuera de la organización, lectura de textos especializados, navegación por Internet, videos.
- ✓ Entrenamiento en el trabajo: Aprender haciendo en el día a día, por medio de rotación al interior de la organización, encargos, asignación de proyectos.
- ✓ Tutoría: Transmisión de conocimientos y entrenamiento práctico impartido por el Jefe o Líder.

En la Figura 6 se muestra como se relacionan las etapas del aprendizaje mencionadas anteriormente.



Fuente: (www.scielo.org.ve & Mora)

De acuerdo al esquema anterior para la estructuración y realización del plan de desarrollo se debe partir de las evaluaciones de desempeño de los colaboradores de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica.

6.7.2 Plan de Desarrollo

El auto conocimiento es la clave y la plataforma, para que el plan de desarrollo sea exitoso, esto está ligado a la motivación, la cual surge de la necesidad de cambio al evaluarse y ser evaluado por otros.

El auto conocimiento es la plataforma para el desarrollo personal, el pensar sobre cómo se ve a sí mismo y reconocer cómo lo ven los demás para a la vez ampliar la mirada sobre sí, es el punto de partida y lo ideal es tener objetivos:

Elementos Claves de un Objetivo

- ✓ Una conducta específica
- ✓ Medible
- ✓ Pautada en el tiempo
- ✓ Realista y Retadora

Para el cumplimiento de los objetivos planteados se debe tener en cuenta los siguientes pasos:

- ✓ Obtener información
- ✓ Elaborar un plan de trabajo
- ✓ Anticipar y minimizar los problemas y riesgos

- ✓ Determinar apoyos y recursos disponibles
- ✓ Ejecutar el plan de trabajo
- ✓ Evaluar los resultados
- ✓

De acuerdo a lo mencionado anteriormente se elaboró un manual para establecer el plan de desarrollo individual y que facilitará un desempeño exitoso dentro de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica. Ver Anexo 2.

Anexos 2 - Guía de Desarrollo

6.8 DESARROLLO DEL SER, BIENESTAR Y CALIDAD DE VIDA.

6.8.1 Contextualización de la Compensación

Algunos autores afirman que la compensación se refiere a que los trabajadores aportan sus contribuciones físicas e intelectuales a la empresa a cambio de una compensación, pero el término “compensación” abarca mucho más que los pagos efectuados en la forma de sueldos y salarios.

Remuneración ≠ Compensación

En la administración moderna, la compensación incluye el campo de los incentivos, que motivan al personal y establecen un vínculo entre los costos laborales y la productividad.

La inmensa mayoría de las organizaciones modernas de todo tipo incluye una amplia gama de prestaciones y servicios como parte de la totalidad de la compensación que le corresponde a cada trabajador.

El campo de la compensación es un área central de toda área de recursos humanos en el curso de su labor de atraer y retener una fuerza de trabajo adecuada. Aplicar de manera equitativa y productiva todas las técnicas a su disposición en esta área representa uno de los principales desafíos de su responsabilidad. Por lo que se puede definir la compensación o proceso de recompensa como la gratificación que los trabajadores reciben a cambio de su labor.

- Dos tipos:
 - Económicos: Sueldo (Base, Variable), Bonos, seguros (salud, ayuda) etc
 - No Económicos: Reconocimientos, programas, etc.

6.8.2 La Estrategia y la Administración de la Compensación

La administración y gestión de estas tipologías a través del área del talento humano garantiza la satisfacción de los trabajadores, lo que a su vez ayuda a la organización a obtener, mantener y retener una fuerza de trabajo productiva, como se indica en la Figura 7. Sin compensación adecuada es probable que los trabajadores abandonen la organización y sea necesario reclutar personal de manera inmediata con las dificultades que esto representa.

Figura 7 - Estrategias y Compensación

Estrategia y Compensaciones



Fuente: (Wether, 1992)

Otras premisas que permiten la orientación hacia una mejor y efectiva compensación.

Entre estos objetivos se puede señalar:

Atracción de personal idóneo: Las compensaciones deben ser suficientemente altas para atraer solicitantes. Ya que las compañías compiten hoy día una contra otra en el mercado laboral, los niveles de compensación deben corresponder a las condiciones de oferta y demanda en el mercado laboral. En ocasiones, se necesita un incentivo adicional, una tasa salarial más alta para atraer a quienes trabajan en otras compañías.

Retener a los trabajadores actuales: Cuando los niveles de compensación no son competitivos, la tasa de rotación aumenta. El nivel de compensación debe ser competitivo para prevenir este fenómeno.

Cumplir con las disposiciones legales: Como otros aspectos de la administración de personal, la administración de sueldos y salarios se inscribe en un marco jurídico específico. Un programa adecuado de compensaciones tiene en cuenta estos factores y se asegura de cumplir las disposiciones legales vigentes.

Garantizar la igualdad: La administración de sueldos y salarios postula como un objetivo esencial la igualdad interna y la externa. La primera requiere que el pago guarde relación con el valor relativo de los puestos, expresado en la fórmula “igual retribución a igual función”. Y la segunda significa que se cubre a los miembros de la organización una compensación similar a la que obtienen los trabajadores con funciones análogas en otras organizaciones.

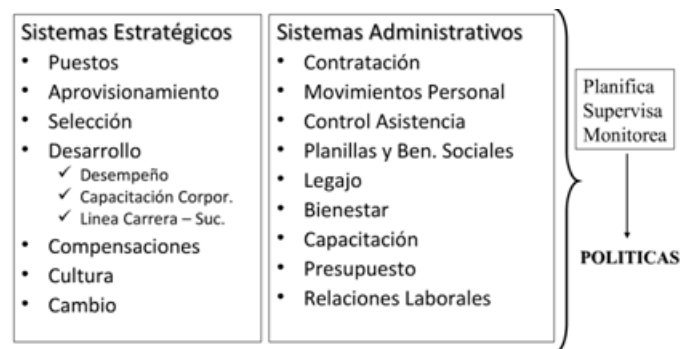
Incentivar el desempeño adecuado: El pago debe reforzar el cumplimiento adecuado de las responsabilidades para que el desempeño continúe siendo adecuado en el futuro. El buen desempeño, la experiencia, la lealtad, las nuevas responsabilidades, pueden alentarse y reforzarse mediante una política adecuada de compensaciones.

Controlar los costos de la empresa: Un programa racional de compensaciones contribuye a que la organización obtenga y retenga su fuerza laboral a costos adecuados. Sin una estructura sistemática de sueldos y salarios, la organización puede estar compensando a niveles excesivos o insuficientes los esfuerzos de sus miembros.

Mejorar la eficiencia administrativa: Al procurar cumplir los otros objetivos de un programa efectivo de compensaciones, los especialistas en la administración de sueldo y salarios se esfuerzan por diseñar un programa que se administre con eficiencia. Sin embargo, la eficiencia administrativa sólo ocupa un rango secundario en la jerarquía de los objetivos de una política sana de sueldos y salarios.

Así, se podría concluir que es necesaria la estrategia y de igual forma la administración (operación), esto de acuerdo a la Figura 8.

Figura 8 - Estrategias y Compensación.



Fuente: (Wether, 1992)

6.8.3 Equidad Interna y Externa

6.8.3.1 Equidad interna:

Encontramos este fundamento en el precepto legal que establece que "a trabajo igual, desempeñado en puesto, jornada y condiciones de eficiencia también iguales, debe corresponder también salario igual" y, como consecuencia racional, "a mayor trabajo, desempeñado también en igualdad de condiciones de puesto, jornada y condiciones de

eficiencia, debe corresponder también mayor salario." De este precepto, resulta indispensable que la empresa pueda medir, por una parte, "que tan grande es un trabajo de las personas", que presentamos anteriormente y que se conoce como valuación de los puestos y, por el otro lado, cuáles y cuántos son los resultados que la persona aporta a la empresa; o sea, que la empresa también tenga la posibilidad de medir la gestión o el desempeño de su personal.

Es así que, la equidad interna es un equilibrio que percibe la persona entre sus aportaciones a los fines de la empresa y lo que considera una compensación justa a esas aportaciones, en comparación con lo que aportan y reciben las personas que trabajan a su alrededor.

En la medida que un trabajador ve alguna diferencia entre estos aspectos en la empresa, en esa misma medida se siente injustamente tratado; además que con esa insatisfacción contamina a las personas que trabajan a su alrededor, deteriorando de manera general la productividad y el clima organizacional, antes de abandonar la empresa.

6.8.3.2 Competitividad externa

Por otra parte las empresas se ven en la necesidad de decidir un nivel de pago tal que les permita atraer, conservar y motivar al personal calificado que necesitan para conseguir los resultados que se plantean en su estrategia de negocio. Esto conlleva a que las empresas tengan que decidir un nivel de pago a su personal que sea

competitivo con el nivel de pago que tienen otras empresas dentro de su entorno geográfico.

Por consiguiente, para determinar la competitividad externa de las prácticas de compensación de una empresa, se requiere hacer una comparación de las prácticas de compensación de dicha empresa con las del conjunto de empresas que constituyen su mercado laboral de referencia. En efecto, para administrar la competitividad de la compensación, la empresa puede apoyarse en encuestas de compensación del mercado laboral que le provee del talento humano que necesita.

6.8.4 Desarrollo del Ser, Bienestar y Calidad de Vida

Después de examinar las condiciones de remuneración que se llevan a cabo dentro de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica y en compañía de su Gerente, se llegó a la conclusión de que la fábrica cuenta con un sistema de remuneración salarial apropiado para los diferentes cargos que tiene, la cual es justa y adecuada a las responsabilidades de cada uno de los cargos y se evidencia que se realizan aumentos de acuerdo a las normas legales.

En lo que respecta a prestaciones sociales legales como lo son la prima de servicios, vacaciones, cesantías, intereses de las cesantías, subsidios familiar y de transporte, dotación de vestido y calzado son suministrados de acuerdo a lo indicado por la parte legal respectiva.

La seguridad social también se presenta como un factor relevante, mostrando índices de cumplimiento con el pago al sistema de salud, pensiones y riesgos profesionales, con ello dando cumplimiento a las normas establecidas por el Ministerio de Trabajo.

En cuanto a nivel salarial el Gerente indica que la parte administrativa, es la de menos rotación en la fábrica y a estos colaboradores se les tiene asignado salario fijo, para la parte operativa es diferente y se realiza la paga por destajo labor cumplida.

6.8.4.1 Compensación emocional

Efectuado un análisis de los diferentes procesos que se llevan en la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica en cuanto a los incentivos y actividades que motivan a los colaboradores se determina que los colaboradores cumplen con las funciones asignadas, sin embargo no se ha creado un espacio para el intercambio de ideas, para el reconocimiento de la labor y los esfuerzos y de algunos beneficios adecuados para las personas que laboran en la fábrica.

De acuerdo a lo anterior, planteamos una serie de actividades adecuadas y factibles para poner en práctica como plan de incentivos con el objetivo de impactar de manera positiva el clima laboral para el logro.

6.8.4.2 Compensación por conocimientos

Se propone brindar un reconocimiento por los esfuerzos y logros académicos relacionados con el cargo desempeñado en la fábrica. El hecho de que el colaborador

se preocupe por adquirir y generar mayores destrezas y conocimientos para su desarrollo tanto personal como laboral, manifiesta el interés por crecer o ascender dentro de la fábrica.

Con esta compensación se reconoce el esfuerzo del empleado por mejorar sus competencias y habilidades lo que hará que la empresa tenga empleados idóneos con alto nivel de

6.8.4.3 Antigüedad

Se realizará un reconocimiento a la labor y dedicación de los colaboradores que lleven en la fábrica 5, 10, 15, 20 o más años de labor en esta misma escala. Se les concederá 10 días de vacaciones remunerados como reconocimiento a su permanencia y trayectoria en la fábrica. Esto se hará por medio de una comunicación escrita en la cual se dará una felicitación por los años cumplidos, el agradecimiento por sus aportes y la ratificación de los días a los cuales tiene derecho.

Los días concedidos en este reconocimiento deben ser acordados entre el colaborador y el Gerente General, quien autorizará la ejecución del reconocimiento y disfrute de los días asignados, sin que se llegue a afectar el desarrollo normal de la fábrica.

6.8.4.4 Aguinaldo

En el mes de diciembre adicional a la prima legal se otorgará un pago adicional llamado “Aguinaldo” que equivaldrá al valor de 5 días salario devengado por cada uno de los colaboradores. Se dará siempre que se cumplan los indicadores con la rentabilidad deseada y propuestos desde el comienzo de año, indicador que será socializado para que los colaboradores conozcan la meta; esto último quedará documentado.

6.8.4.5 Reuniones de retroalimentación

La fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, dirige todos sus esfuerzos y espacios en las actividades inherentes a la fábrica. Sin embargo es relevante generar espacios diferentes a los laborales en donde los colaboradores puedan manifestar, expresar y compartir de manera más informal el que hacer de la fábrica, los logros, los proyectos a futuro, como se siente el equipo de trabajo, con el fin de poder ser interiorizados por los colaboradores de una forma didáctica y dinámica.

Se propone la realización de reuniones semestrales, en las cuales se cuente con la participación de todos los colaboradores. Para lo cual se requiere escoger o elegir un lugar de reunión diferente a la fábrica, para darle un cambio de ambiente, más tranquilo y flexible.

El tiempo para la realización de las reuniones propuestas, deberá estar contemplado dentro de las horas laborales, se respetará el tiempo libre de los colaboradores de la fábrica.

Se recomienda que los moderadores o facilitadores de dichas reuniones sean personas externas y ajenos a la fábrica, y por otro lado que tengas dominio y experticia en los que sean expertos en el manejo de los temas planteados para los encuentros.

En las reuniones se desea exponer de una manera general como se encuentra la fábrica, los avances en los proyectos, los cambios más significativos en el desarrollo de la fábrica y que los ayuda a consolidarse como empresa. De este modo, los colaboradores obtienen información real y de primera mano, y se afianza los canales de de comunicación entre los colaboradores y las directivas y se evitan así los rumores o comentarios mal intencionados.

Al tener en cuenta a todos los colaboradores para que participen activamente en todos los procesos, se genera un sentido de pertenencia más alto por la fábrica.

De igual forma, estas reuniones nos generan un espacio para tratar otros temas que ayudarán al desarrollo del día a día de la fábrica los cuales estarán orientados a la superación personal, adquisición de habilidades, trabajo en equipo, entre otros. Así mismo, temas que ayuden con la solución de conflictos o el cambio de actitudes que no beneficien el desarrollo de las actividades.

Siendo los moderadores ajenos a la fábrica, los colaboradores tendrán la oportunidad de conversar sobre factores de cambio o inconformidad sobre las actividades, procesos o situaciones puntuales de la fábrica, lo cual permitirá el manejo de reuniones productivas y en las cuales se fijarán tareas a realizar.

6.8.4.6 Eventos Deportivos

Su objetivo principal el desarrollo de habilidades deportivas en medio de sana competencia y de entretenimiento, como complemento a la labor diaria, a la formación integral del colaborador y una beneficiosa forma de utilizar el tiempo libre.

Esta actividad fortalece el estado físico y mental de cada uno de los colaboradores, generando comportamientos de integración, respeto, tolerancia hacia los demás y sentimientos de satisfacción en el entorno laboral y familiar. Se sugiere implementar actividades deportivas en donde se involucre el núcleo familiar, con lo cual se fomenta la unión familiar.

6.8.4.7 Actividades Culturales

Se coordinarán actividades lúdicas, artísticas y culturales que promuevan la creatividad e impliquen el trabajo en equipo.

Por otro lado, se propondrán cursos, talleres y actividades en las cuales se brinde la posibilidad de desarrollar talentos y destrezas, esto de acuerdo a lo que cada

uno de los colaboradores prefiera, con lo cual se pretende incrementar la motivación y un mejor clima organizacional.

6.8.4.8 Salud Ocupacional

La fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, actualmente no cuenta con un Manual de Salud Ocupacional que ofrezca una orientación para comenzar a elaborar un programa con el fin de optimizar el bienestar con procesos de medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad.

Por lo anterior, teniendo en cuenta el tamaño de la fábrica, se sugiere la creación de un programa de Salud Ocupacional cuyo objetivo primordial es mantener el nivel de calidad de vida y bienestar de los colaboradores con procesos de medicina preventiva y del trabajo, higiene y seguridad industrial.

Es relevante que los directivos de la fábrica estén conscientes del cumplimiento de la parte legal que indica que la fábrica debe velar por el bienestar y protección física, como el psicológico de sus colaboradores.

El éxito del programa de Salud Ocupacional radica en su divulgación dentro de los colaboradores como de la ejecución del mismo, por medio de actividades y de prevención.

El Programa de Salud Ocupacional, tendrá como objetivos los siguientes:

✓ Objetivo principal

Hacer actividades y talleres de prevención de accidentes y enfermedades profesionales con el fin de prevenir y mejorar las condiciones de trabajo, calidad de vida y salud de los colaboradores de la fábrica, por medio de la identificación los factores de riesgo y a la vez dando cumplimiento a lo estipulado por la reglamentación respecto a la Salud Ocupacional.

✓ Objetivos específicos

- Realizar el panorama de factores de riesgo.
- Crear el Comité Paritario de Salud Ocupacional COPASO.
- Organizar actividades de capacitación para los colaboradores en temas referente a salud y seguridad.
- Involucrar a los colaboradores en la organización de las actividades del Programa de Salud Ocupacional.
- Hacer seguimiento a las diferentes actividades o talleres del Programa de Salud Ocupacional, a fin de realizar mejoras o cambios en los mismos para obtener los resultados planteados.

✓ Política de salud ocupacional

- La fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, debe garantizar un ambiente de trabajo seguro y apropiado, que beneficien el buen desempeño y la integridad tanto física como psicológica de los colaboradores.
- Brindar a los colaboradores vinculados a la fábrica, la debida capacitación, sobre las normas de seguridad concernientes a los cargos;

capacitaciones que serán ejecutadas por personal autorizado de las ARL y/o organismos oficiales especialistas en salud y seguridad.

- Suministrar las herramientas apropiadas para la protección del colaborador conforme a los factores de riesgo que se tengan en el desempeño del cargo asignado, generando conciencia del auto cuidado permanente.
- Reportar los accidentes de trabajo que se den, de manera oportuna y de acuerdo a lo requerido e indicado legalmente.

✓ Misión

Generar estrategias de prevención estrategias que ayuden al desarrollo integral de la salud ocupacional al interior de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, realizando actividades lúdicas y educativas para la prevención en salud y fomentar actitudes y condiciones positivas de auto cuidado.

✓ Visión

Con la participación activa de cada uno de los colaboradores, el Programa de Salud Ocupacional se considerará como uno de los más importantes dentro de la fábrica.

✓ Composición del Programa de salud ocupacional

Personal: Profesionales externos para coordinar y apoyar el programa:

Profesión: Tecnólogo de Salud Ocupacional

Tiempo de dedicación a esta actividad: 1 hora al día.

Funciones del cargo:

- Crear el cronograma de actividades de salud ocupacional.
 - Programar y participar en las reuniones que apoyen la gestión del Programa de Salud Ocupacional.
 - Planear las actividades de prevención de riesgos para obtener prácticas de trabajo seguras y saludables.
 - Capacitar al personal sobre las herramientas de cuidado y como usarlos correctamente.
 - Coordinar la ejecución de las actividades programadas.
 - Coordinar a los empleados en las diferentes responsabilidades de ejecución de salud ocupacional.
 - Analizar información referente a la gestión de Salud Ocupacional dentro de la organización.
 - Reglamento de Higiene y Seguridad Industrial, número de la resolución del registro ante el Ministerio de Trabajo.
 -
- ✓ Grupos de apoyo para el desarrollo del programa de Salud Ocupacional
- Gerencia General
 - ARL
 - Empresas Asesoras externas
 - Empresas Proveedores de Servicios
- ✓ Recursos financieros:
- Por parte de la Gerencia General se asignará el presupuesto anual para el Programada de Salud Ocupacional, para lo cual se propone un cuadro en

el cual se desglosen cada uno de los temas y herramientas en las que se invertirá el presupuesto asignado.

✓ Recursos físicos:

- Instalaciones de la empresa
- Computador y equipos necesarios para el buen desempeño.
- Instalaciones de práctica de las empresas de apoyo.
- Se recomienda la construcción de una base de datos de temas de salud ocupacional apropiados para la empresa.
- El diagnóstico de los ambientes y condiciones de trabajo, como el estado de salud de los colaboradores de la fábrica, teniendo en cuenta los factores de riesgo, los cuales se determinan por medio de inspecciones o la consulta directa a los colaboradores de la fábrica.
- Por medio de campañas específicas, se pueden establecer las condiciones de salud de los colaboradores como lo son agudeza visual, prevención del cáncer salud oral, osteoporosis, vacunación y nutrición, entre otros.
- Se requiere construir el perfil socio demográfico, el cual nos permite determinar variables como género, edad, antigüedad en la fábrica, antigüedad en el cargo, escolaridad, etc. La determinación de dichas variables permite la planeación y control de lo que se requiere llevar a cabo para mejorar las condiciones de trabajo en la fábrica, esto acompañado del debido cronograma en el cual se indica cómo se

deberá hacer la intervención y qué tipo de actividades se deben llevar a cabo.

- Como se indicó anteriormente, las actividades que se requieran desarrollar deben ser planeadas, informadas a todos los colaboradores, efectuadas documentando el proceso y presentando el debido informe y los resultados descriptivos obtenidos.

6.9 PROCESO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL.

Efectuado el recorrido por los cada uno de los proceso de Gestión de lo Humano y acorde al diagnóstico de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, se halló que para el proceso de seguimiento y control la fábrica de instrumentos de cuerda no ha definido ningún lineamiento o procedimiento.

Actualmente no existe Reglamento Interno de Trabajo definido, sólo se cuenta con el concepto del Gerente, quien ha indicado de manera verbal algunos lineamientos a seguir y que los colaboradores deben cumplir, frente al orden jerárquico en la fábrica, dichas políticas son dadas a conocer a los colaboradores el día en que ingresan a laborar en la fábrica y son recordadas cuando un colaborador ha incumplido alguna disposición emanada por la Gerencia.

Para el tema de Indicadores, no se tiene definido ningún método que permita analizar la situación de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica en cuanto al

entorno o al mercado en el cual se desenvuelven, y en especial, de los temas que nos atañen en este trabajo, no hay medición de ninguno de sus procesos administrativos.

Respecto a lo anterior, la fábrica realiza de manera mensual, reuniones en las cuales se evalúa y analiza la gestión realizada durante el mes culminado, la Gerencia hace acompañamiento y control a los colaboradores sobre la ejecución de los procesos, sin embargo no se lleva actas de las reuniones.

Por ello para la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, en este momento y con el fin de evaluar las mejoras implementadas en la Gestión de lo Humano y propuestas para la fábrica de instrumentos La Clásica, es relevante la utilización de indicadores, los cuales sirven para establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos, metas, programas o políticas de los procesos o estrategias que se lleguen a implementar.

El indicador nos permite expresar de una manera cualitativa o cuantitativa, describir características, comportamientos o fenómenos de la realidad a través de la evolución de una variable o el establecimiento de una relación entre variables, la que comparada con periodos anteriores o bien frente a una meta o compromiso, permite evaluar el desempeño y su evolución en el tiempo.

De acuerdo a lo propuesto en las estrategias a desarrollar y con base en los conocimientos adquiridos académicamente, como por consulta bibliográfica, en las tablas 13, 14, 15, 16, 17, 18 y 198, se formulan los siguientes indicadores:

Tabla 13 - Indicador de Rotación de Personal

INDICADOR	Indicador Rotación de personal.
DEFINICIÓN	Determinar que se esté realizando la adecuada selección de personal.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Establecer programas para la adecuada selección de personal.
DEFINICIÓN DE LA FORMULA	Muestra la relación porcentual que existe entre el número de personas retiradas sobre el total de colaboradores.
FORMULA	$\frac{\text{No de personas retiradas}}{\text{No total de colaboradores}}$
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	Menos del 15%
FUENTE	Área Administrativa
FRECUENCIA	Mensual

Tabla 14 - Indicador de Comunicación

INDICADOR	Indicador Comunicación.
DEFINICIÓN	Revisar que los colaboradores estén informados sobre el trabajo que la fábrica está realizando.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Identificar el compromiso de los colaboradores con la fábrica.
DEFINICIÓN DE LA FORMULA	Número de personas con la información adecuada.
FORMULA	<u>Sumatoria de las calificaciones de las encuestas de comunicación</u> Número de encuestas de comunicación interna aplicadas
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	0 – 100%
FUENTE	Área Administrativa
FRECUENCIA	Mensual

Tabla 15 - Indicador de Investigación

INDICADOR	Indicador Investigación.
DEFINICIÓN	Establecer que proyectos están elaborando los colaboradores.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Motivar a los empleados en la elaboración de proyectos de investigación.
DEFINICIÓN DE LA FORMULA	Muestra las horas dedicadas a la investigación.
FORMULA	<u>Número de horas dedicadas a la investigación</u> Número total de horas trabajadas
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	5 – 15%
FUENTE	Área Administrativa
FRECUENCIA	Mensual

Tabla 16 - Indicador de Estabilidad Laboral

INDICADOR	Indicador estabilidad laboral.
DEFINICIÓN	Verificar que la empresa tenga implementado el programa de capacitación.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Identificar la estabilidad laboral de los colaboradores.
DEFINICIÓN DE LA FORMULA	Número de colaboradores con una permanencia de más de un año, dividido por el número total de colaboradores de la fábrica.
FORMULA	<u>Número de Colaboradores capacitados en los últimos dos años.</u> Número total de colaboradores que ingresaron en los últimos dos años
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	80 – 100%
FUENTE	Área Administrativa
FRECUENCIA	Mensual

Tabla 17 - Indicador de Cumplimiento de Objetivos Personales

INDICADOR	Indicador cumplimiento de objetivos de los colaboradores
DEFINICIÓN	Indica la capacidad de cumplir objetivo de los colaboradores.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Evaluar la calidad del grupo humano en relación al cumplimiento de objetivos personales.
DEFINICIÓN DE LA FORMULA	Demuestra la relación porcentual entre los colaboradores que cumplieron los objetivos y la totalidad de colaboradores.
FORMULA	<u>Número de colaboradores que cumplieron sus objetivos</u> Número total de colaboradores
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	70 – 100%
FUENTE	Área Administrativa
FRECUENCIA	Mensual

Tabla 18 - Indicador de Satisfacción de los Colaboradores

INDICADOR	Indicador de satisfacción de los colaboradores
DEFINICIÓN	Ratio que indica el nivel de satisfacción de los colaboradores.
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Evaluar la satisfacción de los colaboradores.
DEFINICIÓN DE LA FORMULA	Demuestra la relación porcentual entre los colaboradores satisfechos y el total de colaboradores de la compañía.
FORMULA	<u>Número de colaboradores satisfechos (encuesta)</u> Número de colaboradores total
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	70 – 100%
FUENTE	Área Administrativa
FRECUENCIA	Mensual

Tabla 19 - Indicador de Cumplimiento Programas de Capacitación

INDICADOR	Indicador cumplimiento programa de capacitación.
DEFINICIÓN	Verificar que la empresa tenga implementado el programa de capacitación
OBJETIVO ESTRATÉGICO	Elaborar programas de capacitación que permitan a los colaboradores crear sentido de pertenencia con la empresa.
DEFINICIÓN DE LA FORMULA	Número de capacitaciones ejecutadas sobre el número de capacitaciones totales
FORMULA	<u>Número de capacitaciones ejecutadas</u> Número total de capacitaciones programadas
UNIDAD DE MEDIDA	Porcentaje
META	70 – 100%
FUENTE	Área Administrativa
FRECUENCIA	Mensual

7. CONCLUSIONES

De acuerdo al diagnóstico realizado a la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, el desarrollo del presente trabajo, el análisis de la información suministrada por la fábrica y del repaso de la teoría y diferentes temas vistos académicamente sobre la Gestión de lo Humano, se puede concluir:

1. Teniendo en cuenta que la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, se encuentra en un periodo de de estabilización y de crecimiento, es relevante que los procesos sugeridos se apliquen de manera paulatina y se ajuste a medida que se vayan implementando, esto de acuerdo a las necesidades que se presenten.

2. Es preciso explicar a los colaboradores de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, el concepto de las competencias que se deberán implementar, con el fin que el desempeño de todos y cada uno de los colaboradores sea mejor y sus beneficios en su vida personal, profesional y laboral de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

3. Es indispensable que se comience con la ejecución y documentación de los procesos relacionados con la Gestión de lo Humano, se emprenda con la evaluación de los diseños de los perfiles y los cargos de cada colaborador, y de manera prioritaria lo propuesto para el proceso de reclutamiento y selección, desarrollo del ser, bienestar y calidad de vida, con lo cual la fábrica de instrumentos de cuerda La

Clásica dará inicio a normalizar el desorden administrativo con el que cuenta actualmente.

4. Respecto a la comunicación interna y con los colaboradores, se manifiesta una evidente necesidad de establecer unos canales claros de comunicación que fortalezcan y fomenten las relaciones interpersonales, que contribuyan al logro de las metas propuestas y se logre alcanzar un buen clima laboral.

5. De acuerdo al diagnóstico se requiere implementar a la mayor brevedad posible el programa de salud ocupacional y seguridad, con lo cual se contribuirá al mejoramiento del bienestar laboral y al cumplimiento de lo establecido por la Ley en beneficio de los colaboradores de la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica.

✓ Teniendo en cuenta que lo sugerido en el presente trabajo aún no se ha puesto en marcha en la fábrica de instrumentos de cuerda La Clásica, y aunque se cuenta con datos históricos básicos, hasta tanto no se ponga en marcha lo sugerido, no se podrán realizar las debidas comparaciones o seguimientos a los procesos sugeridos. La fecha en la cual se aplicará lo sugerido en el presente trabajo es potestad del Gerente de la fábrica.

REFERENCIAS

- Alles, M. A. (2007). *Dirección Estratégica De Recursos Humanos*. Buenos Aires: Ediciones Granica S.A.
- Alzola Henzi, R. (2009). *Diccionario Sistémico de Competencias Laborales Blandas*. Santiago: KNOWLEDGE MANAGEMENT SERVICES SpA.
- Anzola Rojas, S. (2010). *Administración de pequeñas empresas*. McGraw Hill Interamericana.
- Bermúdez Restrepo, H. L. (2006). *Propuesta de un Modelo Estratégico de Gestión Humana*. Medellín: CvLac.
- Brooks, F. P. (1995). *Softprayog*. Obtenido de Las Estimaciones de Proyecto del Software, líneas de tiempo y plazos: <http://www.softprayog.in/software-engineering/software-project-estimates-timelines-and-deadlines>
- Carmona Valencia, F. (2004). *Gestión del Recurso Humano en la Empresa*. TecnoPress.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del talento humano*. McGraw Hill. Obtenido de <http://www.monografias.com/trabajos81/gestion-del-talento-humano/gestion-del-talento-humano6.shtml>
- Gutierrez Tobar, E. (2010). *Competencias Gerenciales*. Bogotá: Ecoe Ediciones. <http://www.revista-mm.com/>. (s.f.). Obtenido de http://www.revista-mm.com/ediciones/rev78/productos_instrumentos.pdf
- LUNA, J. C. (SEPTIEMBRE de 2013). LA CLASICA. (E. L. LUNA, Entrevistador) Ministerio de Protección Social, G. d. (s.f.). Código Sustantivo del Trabajo. Bogotá.

- Moreno Correa, H. A., & Dominguez Giraldo, G. (2001). *La gestión ambiental y su evaluación*. Medellín: Biblioteca Jurídica Diké.
- Porret Gelabert, M. (2012). *Gestión de personas: manual para la gestión del capital humano en las organizaciones*. España: ESIC Editorial.
- Stephen P., R. (2005). *Administración*. Pearson Educación.
- TRADE.NOSIS.COM. (2014). Obtenido de SERVICIO DE BUSQUEDA DE NEGOCIOS: <http://trade.nosis.com/es/Comex>
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill.
- Wether, B. (1992). *Administración de Personal*. Mexico: Ediciones Mc Graw Hill.
- www.scielo.org.ve, & Mora, C. D. (s.f.). *www.Scielo.org.ve*. Obtenido de Revista Pedagógica: http://www.scielo.org.ve/scielo.php?pid=S0798-97922003000200002&script=sci_arttext

INDICE DE ANEXOS

Anexos 1 - Manual de Inducción.....	72
Anexos 2 - Guía de Desarrollo.....	84

INDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Organigrama - Fabrica de Instrumentos de Cuerda La Clásica	34
Figura 2 - Representación de competencias en Iceberg	52
Figura 3 - Proceso para Determinar Competencia de un Perfil Laboral	56
Figura 4 - Curva de Aprendizaje	81
Figura 5 - Diagrama de Flujo - Plan de Desarrollo.....	81
Figura 6 - Etapas de Aprendizaje	82
Figura 7 - Estrategias y Compensación.....	86
Figura 8 - Estrategias y Compensación.....	88

INDICE DE TABLAS

Tabla 1 - Colombia - Importaciones - Evolución	23
Tabla 2 - Colombia - Exportaciones - Evolución	23
Tabla 3 - Maderas Para Instrumentos Musicales.....	28
Tabla 4 - Descripción Cargo Gerente	35
Tabla 5 - Descripción Cargo – Administrador	36
Tabla 6 - Descripción - Cargo – Secretaria.....	37
Tabla 7 - Descripción - Cargo – Contador	38
Tabla 8 - Fortalezas - Debilidades - Fábrica de Instrumentos de Cuerda La Clásica	39
Tabla 9 - Detalle de Competencias Según Representación Iceberg	53
Tabla 10- Costos - Proceso de Selección Sugerido	71
Tabla 11 - Cronograma de Inducción	73
Tabla 12 - División de Temas para Capacitación	79
Tabla 13 - Indicador de Rotación de Personal.....	103
Tabla 14 - Indicador de Comunicación	104
Tabla 15 - Indicador de Investigación	105
Tabla 16 - Indicador de Estabilidad Laboral	106
Tabla 17 - Indicador de Cumplimiento de Objetivos Personales	107
Tabla 18 - Indicador de Satisfacción de los Colaboradores.....	108
Tabla 19 - Indicador de Cumplimiento Programas de Capacitación	109

GLOSARIO

Administración: Es el conjunto de principios y técnicas sistemáticas que permiten al hombre lograr fines. Acción de planear, organizar, dirigir, controlar e integrar los recursos de una entidad con el fin de lograr unos objetivos. (Anzola Rojas, 2010).

Adquisición de recursos humanos externos: Función de personal que se descompone en el reclutamiento, la selección y la contratación de nuevos empleados. (Werther & Davis, 2008).

Análisis de puesto: Recolección, evaluación y organización de información referente a puestos. (Werther & Davis, 2008).

Capacitación: Es un proceso educativo generalmente a corto plazo en el que se utilizan procedimientos organizados y sistemáticos, por medio del cual, el personal de una organización obtiene conocimientos prácticos para un objetivo específico de la organización. (Anzola Rojas, 2010).

Cargo: Es la descripción de todas las actividades desempeñadas por una persona, englobadas en un todo unificado, el cual ocupa cierta posición formal en el organigrama de la empresa. (Porret Gelabert, 2012).

Código de puesto: Utilización de números y/o letras para proporcionar un rápido resumen del puesto y contenido. (Werther & Davis, 2008)

Cuestionario de análisis de puestos: Forma estandarizada, preparada con anterioridad orientada a la obtención de información específica sobre puestos. (Werther & Davis, 2008)

Cultura Organizacional o Corporativa: Es un conjunto de temas básicos compartidos por un grupo que aprendió la manera de resolver sus problemas de adaptación externa e integración interna y que funciona bien hasta el punto de ser considerada válida y deseable para ser transmitida a los nuevos miembros como la manera correcta de percibir, pensar, sentir frente a los problemas. (Porret Gelabert, 2012).

Descripción de cargos: Es la relación escrita de todas las actividades o funciones que realiza el trabajador en el desempeño de su cargo. (Carmona Valencia, 2004).

Descripción de puesto: Especificación por escrito que incluye los deberes laborales y otros aspectos de un puesto determinado. (Werther & Davis, 2008).

Entrevistas de evaluación: Sesiones de verificación del desempeño que proporcionan retroalimentación a los empleados sobre su desempeño anterior o sobre su potencial futuro. (Werther & Davis, 2008)

Entrevista de selección: Paso del proceso de selección en el cual el solicitante y un representante del departamento de personal sostiene una entrevista de intercambio de información. (Werther & Davis, 2008)

Entrevistas estructuradas: En ellas se utiliza una lista de verificación preparada con anterioridad. Las preguntas de la lista de verificación se formulan a todos los solicitantes. (Werther & Davis, 2008).

Entrevista no estructurada: Consiste en dirigir pocas, o ninguna, preguntas preparadas con anterioridad, a fin de permitir al entrevistador seguir la dirección de exploración que desee. (Werther & Davis, 2008).

Evaluación del desempeño: Es una apreciación sistemática de cada persona en el cargo que se ha asignado, es un proceso para estimular o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades, las fortalezas y las debilidades de las personas. (Carmona Valencia, 2004).

Hoja de Vida: Documento en el que un aspirante a ocupar determinado puesto proporciona información sobre sí mismo, edad, nivel académico, experiencia, aspiraciones, etcétera. (Werther & Davis, 2008).

Indicador de Gestión: Es una herramienta que permite medir la gestión o calcular el logro de los objetivos de una organización. Para medir el desempeño de una empresa

o de un proceso, es necesario tener indicadores que permitan determinar oportunidades de mejoramiento. (Moreno Correa & Dominguez Giraldo, 2001)

Inducción: Es un espacio de tiempo, generalmente realizado antes de iniciar labores, en el cual se le cuenta al trabajador recién contratado qué es la empresa, qué produce, cómo está en el mercado con relación a la competencia, qué utilidades tiene actualmente y cuáles son las perspectivas futuras. (Carmona Valencia, 2004).

Motivación: Impulso y esfuerzo que hace actuar al ser humano para cumplir una meta o satisfacer un deseo. (Carmona Valencia, 2004).

Políticas salariales: Es el conjunto de decisiones organizacionales sobre asuntos relacionados con la remuneración y los beneficios concedidos a los empleados. (Chiavenato, 2009).

Prestaciones sociales legales: Son pagos que el empleador hace al trabajador, en dinero, especie u otros beneficios, con el fin de cubrir los riesgos o necesidades del trabajador, que se originan durante la relación del trabajo y con motivo de la misma. Las prestaciones sociales se diferencian de los salarios en que no son retributivas de los servicios prestados; y de las indemnizaciones laborales, en que no reparan perjuicios causados por el empleador. (Chiavenato, 2009).

Proceso de selección: Serie de pasos específicos para decidir que solicitantes deben ser contratados. (Werther & Davis, 2008).

Promoción: Movimiento de un empleado a un puesto con un mayor sueldo, responsabilidad y/o nivel jerárquico. (Werther & Davis, 2008).

Pruebas de selección: Instrumentos orientados a evaluar la posible idoneidad de un solicitante para cubrir los requerimientos de un puesto específico. (Chiavenato, 2009).

Reclutamiento: Proceso de identificar y atraer a la organización a solicitantes capaces e idóneos. (Chiavenato, 2009).

Recursos humanos: El grupo de personas dispuesto, capaz y deseoso de contribuir a los objetivos de la organización. (Chiavenato, 2009)

Referencias laborales: Evaluaciones del desempeño anterior en perspectiva, proporcionada por las organizaciones para las que trabajó en el pasado. (Werther & Davis, 2008).

Reglamento de Trabajo: Conjunto de normas que determinan las condiciones a que deben sujetarse el patrono y sus trabajadores en la prestación del servicio. (Ministerio de Protección Social).

Retroalimentación: Información que ayuda a determinar el éxito o fracaso de una acción o un sistema. (Werther & Davis, 2008).

Salario: Es una contraprestación por el trabajo de una persona en la organización. Representa la principal forma de compensación organizacional. (Chiavenato, 2009).

Sindicato: es una forma de asociación libre de los trabajadores para defender sus intereses. Es un derecho colectivo. (Ministerio de Protección Social).

Sistema de recompensas: Es el paquete total de beneficios que la organización pone a disposición de sus miembros, así como los mecanismos y procedimientos para distribuirlos. (Chiavenato, 2009).

Sistema de Seguridad Social: Es el conjunto armónico de entidades públicas y privadas, normas, procedimientos y está conformado por los regímenes generales establecidos para pensiones, salud, riesgos profesionales y los servicios sociales complementarios". (Ministerio de Protección Social).