

	UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER OCAÑA			
	Documento	Código	Fecha	Revisión
FORMATO HOJA DE RESUMEN PARA TRABAJO DE GRADO	F-AC-DBL-007	10-04-2012	A	
Dependencia	Aprobado		Pág.	
DIVISIÓN DE BIBLIOTECA	SUBDIRECTOR ACADÉMICO		1(114)	

RESUMEN – TRABAJO DE GRADO

AUTORES	ANTHONY MANUEL PÉREZ CORREA		
FACULTAD	FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS		
PLAN DE ESTUDIOS	PLAN DE ESTUDIOS DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS		
DIRECTOR	ADRIANA MOSQUERA CARRASCAL		
TÍTULO DE LA TESIS	APOYO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, DE LA EMPRESA MAVALLE S.A.S, CON EL PROPÓSITO DE FORTALECER LOS PROCESOS DE ESTA DEPENDENCIA		
RESUMEN (70 palabras aproximadamente)			
<p>PARTIENDO DE QUE LOS COLABORADORES SON CONSIDERAN EL ELEMENTO MÁS ESENCIAL PARA LAS ORGANIZACIONES, EL PRESENTE TRABAJO DE PASANTÍAS ESTIPULADO COMO OPCIÓN DE GRADO DE LA UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER (OCAÑA), PRESENTA LOS RESULTADOS DE DICHO PROYECTO REALIZADO EN LA EMPRESA AGROINDUSTRIAL MAVALLE S.A.S, UBICADA EN LA CIUDAD DE PUERTO LÓPEZ VÍA GAITÁN A ALTURAS DEL KILÓMETRO 47.7 TENIENDO UNA DURABILIDAD DE 16 SEMANAS. CON EL OBJETIVO BRINDAR EL APOYO AL ÁREA DEL TALENTO HUMANOS DE LA EMPRESA.</p>			
CARACTERÍSTICAS			
PÁGINAS: 70	PLANOS:	ILUSTRACIONES:	CD-ROM:



Vía Acolsure, Sede el Algodonal, Ocaña, Colombia - Código postal: 546552
 Línea gratuita nacional: 01 8000 121 022 - PBX: (+57) (7) 569 00 88 - Fax: Ext. 104
 info@ufpso.edu.co - www.ufpso.edu.co

**APOYO ADMINISTRATIVO EN EL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS, DE LA
EMPRESA MAVALLE S.A.S, CON EL PROPÓSITO DE FORTALECER LOS
PROCESOS DE ESTA DEPENDENCIA**

AUTOR

ANTHONY MANUEL PÉREZ CORREA

Informe final de pasantías presentado para obtener el título de administrador de empresas

DIRECTORA DE LA PASANTÍA

ADRIANA MOSQUERA CARRASCAL

UNIVERSIDAD FRANCISCO DE PAULA SANTANDER SECCIONAL OCAÑA

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y ECONÓMICAS

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Ocaña, Colombia

Febrero, 2020

Índice

Capítulo 1. Apoyo Administrativo en el Área de Recursos Humanos, de la Empresa Mavalle S.A.S, con el Propósito de Fortalecer los Procesos de esta Dependencia.... 1

1.1	Descripción breve de la empresa.....	1
1.1.1	Misión.....	2
1.1.2	Visión.....	2
1.1.3	Objetivos de la empresa.....	2
1.1.4	Descripción de la estructura organizacional.....	3
1.1.5	Descripción de la dependencia y/o proyecto al que fue asignado.....	6
1.2	Diagnóstico inicial de la dependencia asignada.....	6
1.2.1	Planteamiento del problema.....	10
1.3	Objetivos de la pasantía.....	10
1.3.1	General.....	10
1.3.2	Específicos.....	10
1.4	Descripción de las actividades a desarrollar en la misma.....	11
1.5	Cronograma de actividades.....	15

Capítulo 2. Enfoque referencial 18

2.1	Enfoque conceptual.....	18
2.2	Enfoque legal.....	20

Capítulo 3. Informe de Cumplimiento de Trabajo 23

3.1	Presentación de resultado.....	23
3.1.1	Medición del clima laboral de la empresa, con el fin de conocer el grado de satisfacción de los colaboradores.....	23
3.1.2	Actualización de perfiles de ingreso de los cargos de la empresa con el fin de lograr la idoneidad en la consecución del recurso humano.:	34
3.1.3	Medición del desempeño de los colaboradores, de la empresa, buscando potenciar su crecimiento y mejoramiento continuo.....	42
3.1.4	Elaboración del Informe Mensual de Indicadores de Gestión de la organización con los insumos suministrados por las dependencias con el fin de conocer el avance en el proceso.....	57
3.1.5	Ayuda a las áreas en momento de necesidad.....	73
3.1.6	Apoyo en el proceso de contratación.....	76
3.1.7	Desarrollo de los programas de capacitación de la organización.....	

Capítulo 4. Diagnostico Final 87

Conclusiones..... 89

Recomendaciones..... 92

Referencias 94

Apéndices 95

Lista de Figuras

Figura 1. Organigrama de MAVALLE S.A.S. Sistema de gestión.....	4
Figura 2. Departamento de gestión humana. Organigrama.....	5
Figura 3. ¿Conozco claramente la Misión y Visión de Mavalle S.A.S?	24
Figura 4. ¿Me siento orgulloso(a) de trabajar en Mavalle S.A.S?	24
Figura 5. ¿La relación con mis compañeros es buena?	25
Figura 6. ¿En general, en Mavalle S.A.S nos tratamos unos a otros con respeto?	26
Figura 7. ¿Mavalle me suministra los elementos de seguridad y salud que corresponden a mi labor?.	26
Figura 8. ¿Mi trabajo está bien remunerado?.....	27
Figura 9. ¿Si otra empresa me ofrece la empresa me ofrece un trabajo con igual salario y condiciones, me quedaría en Mavalle?.....	28
Figura 10. ¿Disfruto de los beneficios que ofrecen la empresa, tales como salud, educación, recreación, etc.?	28
Figura 11. ¿Estoy conforme con el servicio de alimentación que se me brinda?	29
Figura 12.. Mi jefe inmediato me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismo?.....	30
Figura 13.. ¿Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi área?	30
Figura 14.¿Pienso que Mavalle S.A.S es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando	31
Figura 15. ¿He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de laboral en Mavalle S.A.S?	32
Figura 16. Consolidado general de la encuesta de clima organizacional.....	34
Figura 17. Descripción de Cargos de los Perfiles de Aux. Ambiental y Aux. Desarrollo	36
Figura 18. Información Actualizada a Todos los Perfiles de la Compañía.....	37
Figura 19. Formato de entrevista de retiro personal operativo.	38
Figura 20. Formato de entrevista de retiro personal administrativos.	39
Figura 21. Formato para la actualización de datos.....	40

Figura 22. Modificación del listado de asistencia.	41
Figura 23. Modificación del formato de entrevista de retiro personal operativo.	42
Figura 24. Formato de Evaluación de Desempeño.	44
Figura 25. Resultados de las evaluación de desempeño del área de gerencia.	47
Figura 26. Resultados de las evaluaciones de desempeño del área Talento humano.	54
Figura 27. Resultados de las evaluaciones de desempeño del área HSEQ.	56
Figura 28. Coordinación de dotación.	73
Figura 29. Campeonato de futbol Wacoyo.	74
Figura 30. Celebración Halloween Wacoyo.	75
Figura 31. Fiestas del día de la familia.	75
Figura 32. Evidencia de la Inducción Corporativa.	77
Figura 33. Formato de Listado de Asistencia.	78
Figura 34. Formato de Control de Inducción.	79
Figura 35. Formato de Evaluación de Inducción y Reinducción.	80
Figura 36. Formato de Inducción y Reinducción Firmado por los Capacitadores.	81
Figura 37. Formatos de Inducción y Reinducción Archivados.	82

Lista de Tablas

Tabla 1. Descripción de actividades.....	11
Tabla 2. Cronograma de actividades.....	15
Tabla 3. Nivel de Jerarquía, población Y muestra evaluada.	23
Tabla 4. Total de evaluados y respuestas recibidas por Tipo de Evaluación según nivel de jerarquía. .	43
Tabla 5. Escala de medición y análisis.....	44
Tabla 6. Promedio de Calificación total según concepto evaluado.....	45
Tabla 7. Promedio de Calificación Final por Tipo de Evaluación según nivel jerárquico.	46
Tabla 8. Resultados de las evaluación de desempeño del área de gerencia.	46
Tabla 9. .Resultados de la evaluación de desempeño del área comercial.	48
Tabla 10. Resultados de las evaluaciones de desempeño del área comercial.	49
Tabla 11. Resultados de las evaluación de desempeño del área productiva.	50
Tabla 12. Resultados de las evaluaciones de desempeño del área productiva.	51
Tabla 13. Resultados de las evaluación de desempeño del área talento humano.....	53
Tabla 14. Resultados de las evaluación de desempeño del área HSEQ.	55
Tabla 15. Resultado anual del indicador de necesidad de personal.	58
Tabla 16. Resultado anual del indicador de rotacion del personal.....	61
Tabla 17. Resultado anual del indicador de cumplimiento de capacitación.	64
Tabla 18. Resultado anual del indicador de cobertura de capacitación.....	66
Tabla 19. Resultado anual del indicador de eficiencia de capacitación.	70
Tabla 20. Programa de capacitación mes de agosto - noviembre.	83

Lista de Apéndices

Apéndice A. Campamento Mavalle	96
Apéndice B.. Grupo de Gestión Humana.....	97
Apéndice C. Árbol de Caucho Rayado	98
Apéndice D. Vista dentro de la plantación de caucho.....	99
Apéndice E. Contrato de trabajo	100
Apéndice F. Memorando de funciones	101
Apéndice G. Carnet corporativo.....	102

Resumen

Partiendo de que los colaboradores son considerados el elemento más esencial para las organizaciones, el presente trabajo de pasantías estipulado como opción de grado de la universidad Francisco de Paula Santander (Ocaña), presenta los resultados de dicho proyecto realizado en la empresa agroindustrial Mavalle S.A.S, ubicada en la ciudad de Puerto López vía Gaitán a alturas del kilómetro 47.7 teniendo una durabilidad de 16 semanas. Con el objetivo de brindar el apoyo al área del talento humano de la empresa, desde el cargo de desarrollo organizacional. Mediante el control, verificación, análisis y seguimiento de los planes estratégicos implementados por la dependencia y sus diferentes áreas, con la finalidad de fortalecer los procesos de dicha dependencia.

Introducción

Cuando se menciona el término de talento humano se habla de muchos factores; mente, inteligencia, virtudes, habilidades, destrezas, desempeño. Desde mucho tiempo el área o dependencia de gestión humana ha sufrido muchos cambios debido a la mentalidad de las teorías de Taylor y Fayol en donde se consideraba que los colaboradores, eran máquinas de producir y desarrollar proceso sin tener en cuenta sus habilidades y capacidades. Las personas dentro de las organizaciones de hoy en día necesitan que se les garanticen las herramientas, el buen clima laboral, el crecimiento intelectual y el desarrollo de sus habilidades para la mejora continua en el desempeño de sus labores.

Es por esto que en el presente trabajo de grado que lleva por nombre *Apoyo Administrativo en el Área de Recursos Humanos, de la Empresa Mavalle S.A.S, con el Propósito de Fortalecer los Procesos de esta Dependencia*, se buscara medir el rendimiento de los colaboradores mediante la evaluación de desempeño, para creación de un nuevo programa de formación que dé solución a las necesidades encontradas, evaluar el clima organizacional para identificar los aspectos se den intervenir para mejorar el ambiente de trabajo, el control y seguimiento programa de capacitación, reporte mensual de los indicadores de gestión, la creación y control de la matriz de riesgos operacionales y el reporte de los riesgo que se presenten el departamento. Además se evidenciaran los resultados de las actividades realizadas en este periodo de pasantías, las recomendaciones que desde el punto de vista personal necesiten los procesos y programas trabajados.

Capítulo 1. Apoyo Administrativo en el Área de Recursos Humanos, de la Empresa Mavalle S.A.S, con el Propósito de Fortalecer los Procesos de esta Dependencia

1.1 Descripción breve de la empresa.

MAVALLE S.A.S es una empresa ubicada en el Departamento del Meta, con trayectoria en el desarrollo del cultivo del caucho natural, que empezó actividades en año 1989, con el propósito de implementar un programa de investigación y siembra de un cultivo de caucho natural y de utilizar esta materia prima en la producción de llantas para el país. En el desarrollo de la iniciativa se contó con la consultoría de la firma inglesa Harryson´s Fleming, reconocida como empresa dedicada a la consultoría internacional en cultivos de tardío tratamiento al igual que la compañía francesa Michelin, productores de llantas del mismo nombre y líderes a nivel mundial en el cultivo de esta especie.

La asesoría permitió identificar la altillanura colombiana, como la región más promisoría para localizar en ella la plantación. Posteriormente se estableció el campo de observación clonal, donde se estudiaron diferentes materiales y se comenzó la fase productiva, mediante la siembra de los clones adecuados.

En el año 2000 la empresa inicia la producción de caucho en lámina tipo crepe, en el 2010 y en pro a su crecimiento Mavalle S.A.S decide sembrar 4.400 hectáreas más, consolidándose así como la empresa pionera en la producción de caucho natural, en el año 2014 la empresa se visiona a una planta de producción industrial y se inicia con la construcción de la misma, ya en el

2015 y hasta el día de hoy la empresa produce caucho en bala TSR. Convirtiéndola así en la empresa más grande de Colombia en exportación de caucho.

1.1.1 Misión. MAVALLE S.A.S es una empresa agroindustrial que cultiva, procesa comercializa caucho natural orientado a mercados nacionales e internacionales, comprometida con el desarrollo sostenible del campo, altos estándares de calidad que satisfagan las necesidades de sus clientes, manteniendo procesos dinámicos y eficientes en procura de lograr crecimiento empresarial, bienestar social y beneficio económico.

1.1.2 Visión. Para el año 2021 MAVALLE S.A.S se consolidara como una empresa pionera en la producción de cauchos naturales especiales, orientados a mercados nacionales e internacionales.

1.1.3 Objetivos de la empresa.

- Mejorar continuamente la satisfacción de nuestros clientes.
- Entregar productos de calidad a través de los procesos productivos y logísticos de la organización.
- Prevenir los accidentes y enfermedades laborales del personal a través de la gestión de riesgos y peligros en la organización.
- Prevenir la materialización de actividades ilícitas en nuestras operaciones de comercio Internacional.
- Proteger el medio ambiente a través de la gestión de los aspectos e impactos ambientales
- Mejorar la eficacia del sistema integrado de gestión.

1.1.4 Descripción de la estructura organizacional. La estructura organizacional de Mavalle S.A.S utiliza un organigrama vertical, el cual está conformado por los siguientes niveles:

Nivel directivo. Pertenecen a este grupo los cargos que tienen la responsabilidad de orientar la empresa hacia el logro de la visión, misión y objetivos estratégicos. Son cargos que formulan y adoptan las estrategias de acuerdo con las políticas de la compañía traduciéndolas en planes y procesos tácticos, adaptándolas a las condiciones del entorno. Incluye acciones relacionadas con: planear y direccionar estratégicamente, liderar procesos, negociar, persuadir y controlar resultados globales.

Nivel profesional. Este nivel pertenecen los Cargos cuya naturaleza demanda la aplicación de los conocimientos propios de disciplinas académicas de tipo profesional, y que ejecutan actividades laborales que se desarrollan en contextos variables. Algunas de ellas son complejas y no rutinarias, por lo cual exigen un buen nivel de creatividad, autonomía y responsabilidad individual. Con alguna frecuencia se requieren capacidades para conformar equipos de trabajo.

Nivel asistencial. Comprende los Cargos que ofrecen asistencia a las áreas asignadas, y que apoyan la ejecución de procesos, con la facultad de sugerir las alternativas de tratamiento y generación de nuevos procesos dados por los niveles superiores.

Nivel operativo. Son cargos con exigencia de trabajo físico en las áreas de producción, cuyas acciones rutinarias no calificadas hacen realidad un proceso.

Son el soporte operativo del proceso; el alcance de sus tareas llega hasta el cumplimiento de una instrucción recibida. No tienen autonomía para ejecutar labores diferentes a las asignadas y su nivel de dependencia es alto.

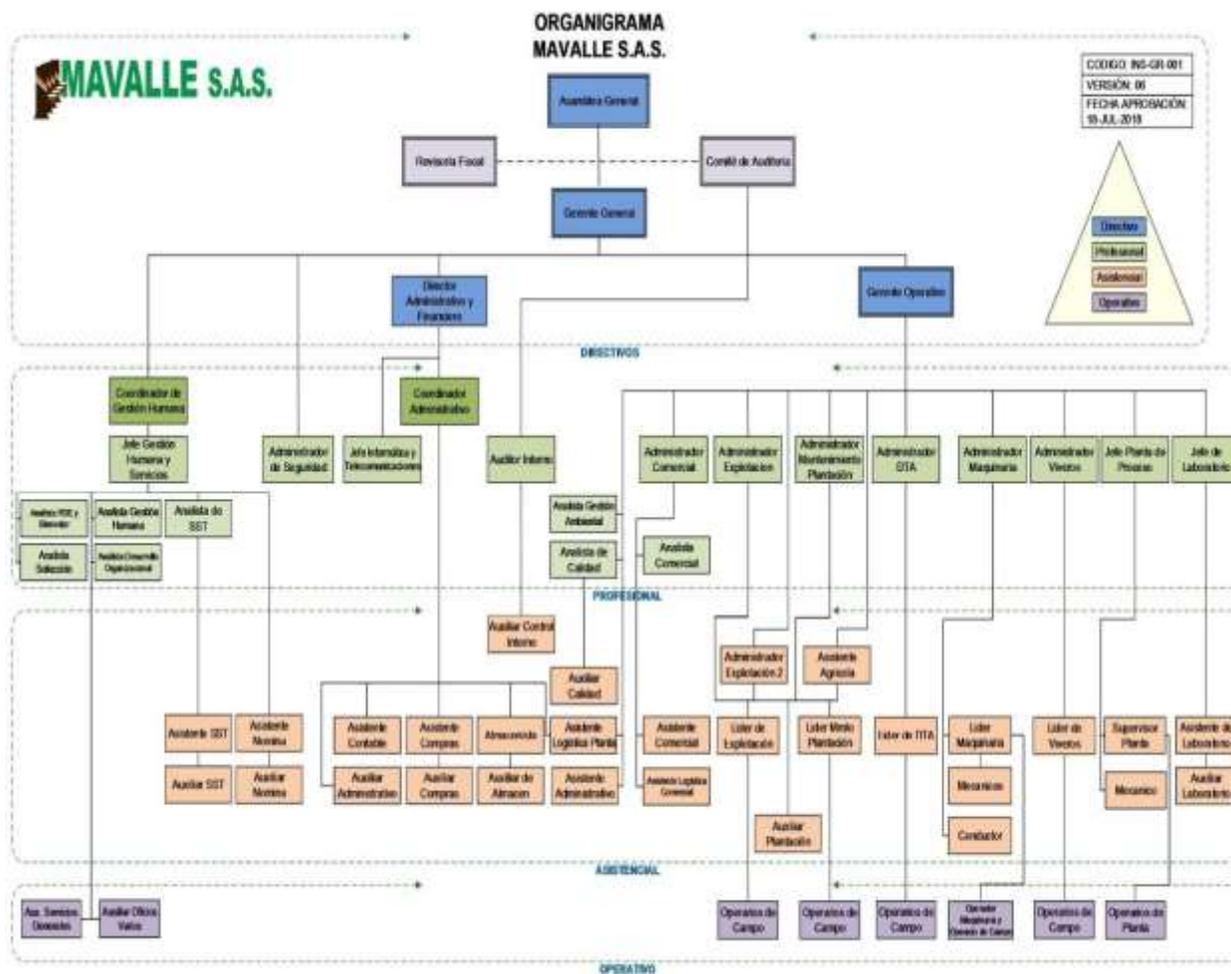


Figura 1. Organigrama de MAVALLE S.A.S. Sistema de gestión
Fuente: (Mavalle S.A.S / 2019)

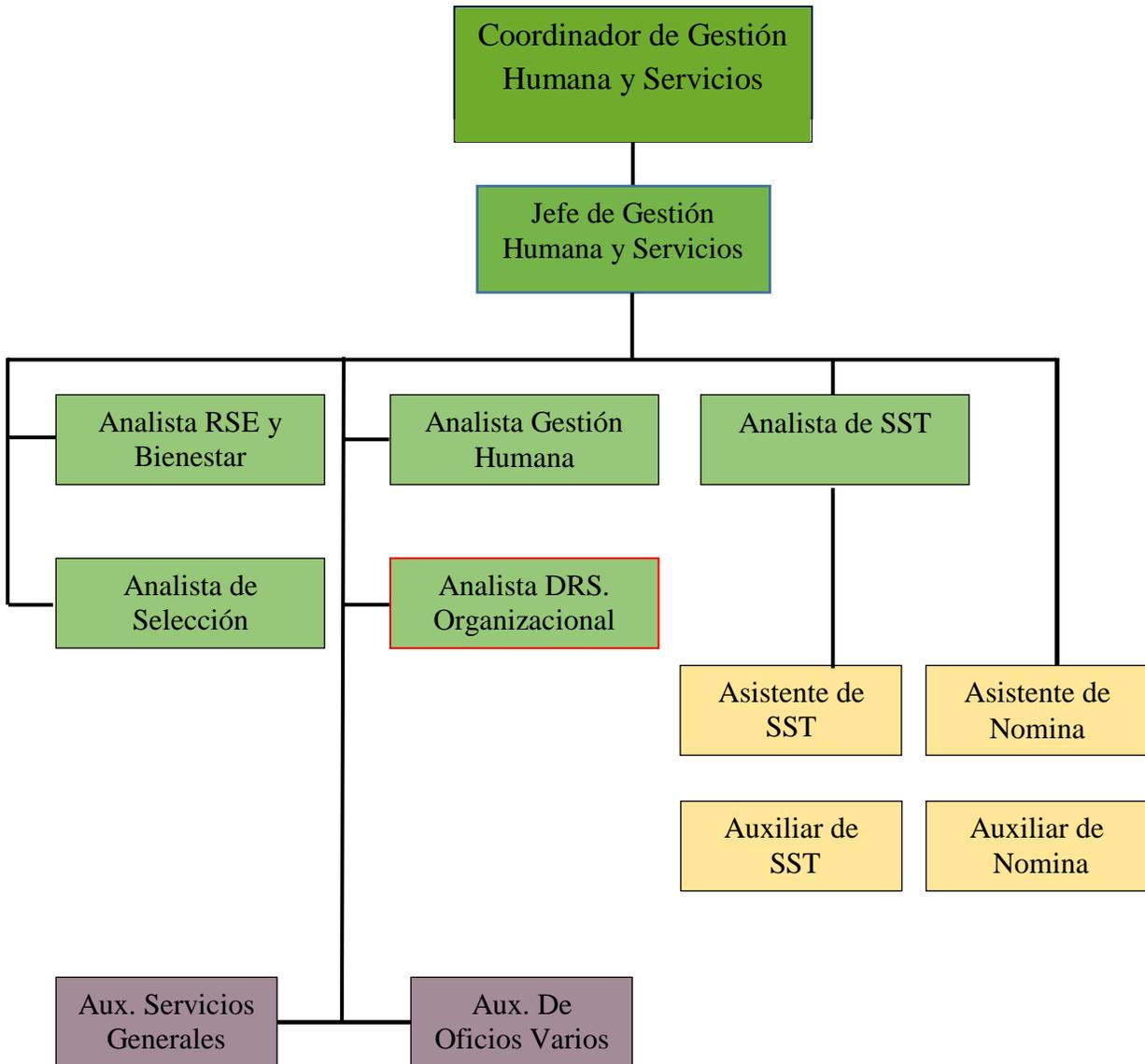


Figura 2. Departamento de gestión humana. Organigrama

Fuente: Mavalle S.A.S/2019

1.1.5 Descripción de la dependencia y/o proyecto al que fue asignado. Departamento es liderado por un coordinador de gestión humana transversal (dirige dos empresa más del grupo de empresas de Corficolombiana), el cual está conformado por un jefe de gestión humana y servicios, un analista de selección, analista de responsabilidad social y bienestar, analista de SST, asistente de nómina y un analista de desarrollo organizacional puesto al que fui asignado, desempeñando funciones tales como: medición del clima laboral, evaluación de desempeño manejo del programa de Capacitación, inducciones corporativa etc.

1.2 Diagnóstico inicial de la dependencia asignada.

Debilidad.

- Bajo presupuestos para cumplir las actividades de bienestar.
- No existe programa de motivación y reconocimiento dentro del departamento.
- La infraestructura (oficina, puesto de trabajo, equipos, inmuebles).
- No se cuenta con los recursos necesarios ni beneficios inmediatos, para la retención del personal. (actividades recreativas y lúdicas), todo el año.
- Traslado de personas con algún cuadro clínico al hospital más cercano.
- Actividades con Procesos burocráticos.
- Falta de unificación de criterios para envío de información de nómina y de más aspectos relacionados.
- No se cuenta con el personal necesario para dar cumplimiento a las tareas y objetivos del área de RH.
- Falta de capacitación al personal.

- Hacinamientos en las instalaciones y campamentos.
- Procesos desactualizados lo que genera un mayor desgaste y tiempo en su ejecución.
- Distanciamiento entre el casco urbano al área laboral.

Fortaleza.

- Buen clima organizacional dentro del departamento.
- Apoyo entre las áreas del departamento de gestión humana.
- Mejora en los procesos dentro del departamento gracias a la certificación de las ISO.
- Capacitaciones a las brigadas de emergencia.
- Personal idóneo para desempeñar los cargos.
- Vinculación de personal sin discriminación de raza, sexo, etnia, comunidad, nivel

académico etc.

- Estabilidad laboral a nuestros colaboradores.
- El 60 % de los colaboradores de esta área son jóvenes, lo que hace del área un

departamento muy activo y eficiente.

- Apoyo socioeconómico a sociedades vulnerables desde el área de RSB.
- Prioridad al personal que desarrolla pasantías en la empresa de ocupar las vacantes

laborales.

Oportunidad.

- Brigadas de vacunación por parte de los hospitales municipales.
- Mejoramientos de las vía de acceso a la empresa (ruta remolino – Mavalle).
- Ampliación de programa de capacitación con ayuda de entes gubernamentales.
- Mayores ofertas de personal calificado por parte de las instituciones Sena, universidades y

corporaciones técnicas y tecnológicas.

- Intercambio de mejores prácticas laborales con otras empresas.
- Programas provenientes de organizaciones de ONG que promuevan el desarrollo de los

colabores de la organización.

Amenaza.

- Mejor oferta laboral de empresas vecinas que atraigan a nuestros colaboradores.
- Falta de mano de obra en la zona, para contratación.
- Dificulta de comunicación. (telefonía).
- Poca oferta de colaboradores con calificado para desempeñar puestos.
- Desintegración familiar por la estadía en el campamento de los colaboradores.
- Inseguridad y violencia ciudadana.
- Infiltración de personas de dudosa reputación.
- Dineros y recursos provenientes de grupos al margen de la ley.

Estrategias FO.

- Crear estrategias para llegar a instituciones universitarias, corporaciones tecnológicas y técnicas para captar nuevas ofertas de estudiantes calificados para desarrollar y fortalecer los procesos y las actividades misionales de las áreas del departamento.

- La mejora de actividades que cuentan con procesos muy burocráticos, con la ayuda de las habilidades y los conocimientos de los colaboradores.

- Crear convenios con organizaciones nacionales e internacionales que incremente el desarrollo cultural, social y educativo de los colaboradores de la empresa.

Estrategias DA.

- Mejorar la comunicación en el departamento y realizar adecuaciones a las instalaciones para mantener el buen clima organizacional y evitar el hacinamiento del personal.

- Implementar un plan de acción para garantizar y brindar los beneficios, reconocimientos, mejorar su ambiente de descanso y las condiciones de seguridad al personal del departamento para contrarrestar las ofertas laborales de las empresas cercanas.

- Programar más capacitaciones para el departamento de gestión humana, para aumentar las habilidades y destrezas que garanticen un personal calificados para desempeñar las actividades requeridas del cargo.

- Mitigar los efectos de la lejanía de los familiares de los colaboradores con actividades lúdicas y de recreación.

Estrategia DO.

- Con el mejoramiento de los procesos debido a la certificación de las ISO se podrán actualizar a aquellos programas que se encuentra con procedimientos muy antiguos y que generen un desgaste y un mayor número de horas para lograr los objetivos propuestos.

- Construir un programa de capacitación donde se incluyan las prácticas y procesos de los entes gubernamentales.

Estrategias FA.

- Debido a el apoyo que se presenta en las área y que el 60% de sus colabores son jóvenes lo que se genera un ambiente más enérgico, lo que le sirve a mantener el clima organizacional de la empresa.

- Con el buen clima organizacional con que cuenta la empresa además del personal idóneo para desempeñar cada cargo y la estabilidad laboral que se le garantiza a los colaboradores del departamento, poder garantizar la fidelización de los mismo a la compañía, minimizando el riesgo de deserción contrarrestando la poca mano de obra calificada en la zona.

1.2.1 Planteamiento del problema. Es necesario en la compañía un pasante universitario que desempeñe el puesto de analista de desarrollo organizacional, que realice el estudio de clima organizacional, evaluación de desempeño de los colaboradores, incrementar, desarrollar sus habilidades y destrezas para mejorar el cumplimiento de sus metas laborales. Crear y dar cumplimiento al programa de capacitación que surge de las necesidades reflejada en estas evaluaciones de desempeño, implementar el programa de motivación y reconocimiento dentro del departamento para lograr la satisfacción del personal lo que nos ayuda a retención del personal. Cubrir con actividades que las áreas de apoyo necesiten ya que no se cuenta con el personal necesario para dar cumplimiento a las tareas y los objetivos de las áreas de RH.

1.3 Objetivos de la pasantía.

1.3.1 General. Apoyar al área de gestión humana desde el cargo de desarrollo organizacional realizando mes a mes el informe de los indicadores de gestión, la medición del clima laboral y el desempeño de los colaboradores de la organización.

1.3.2 Específicos.

- Medir el clima laboral de la empresa, con el fin de conocer el grado de satisfacción de los colaboradores.
- Realizar la actualización de perfiles de ingreso de los cargos de la empresa con el fin de lograr la idoneidad en la consecución del recurso humano.
- Diseñar los formatos solicitados, de acuerdo al SGC.
- Medir el desempeño de los colaboradores, de la empresa, buscando potenciar su crecimiento y mejoramiento continuo.

- Elaborar el Informe Mensual de Indicadores de Gestión de la organización con los insumos suministrados por las dependencias con el fin de conocer el avance en el proceso.
- Ayudar a las áreas en momento de necesidad.
- Apoyar el proceso de contratación.
- Desarrollar los programas de capacitación de la organización desde su ejecución hasta su seguimiento, con el objeto de estimular el desarrollo de habilidades y competencias en el recurso humano requerido para el desempeño de sus funciones.

1.4 Descripción de las actividades a desarrollar en la misma.

Tabla 1. Descripción de actividades.

Objetivo	Objetivos Específicos	Actividades a desarrollar en la empresa para hacer posible el cumplimiento de los Objeto. Específicos
General	Medir el clima laboral de la empresa, con el fin de conocer el grado de satisfacción de los colaboradores.	<p>Envió del formato de la encuesta. Se organiza y se envía vía G-mail a todos los colaboradores de la organización una encuesta previamente estructurada y con preguntas verificadas por el área de calidad, para conocer cómo se encuentra el clima laboral en toda la empresa.</p> <p>Seguimiento al diligenciamiento de las encuestas: realiza el acompañamiento al personal para su diligenciamiento.</p> <p>Recepción de las encuestas previamente diligenciadas: Se recibe y se organiza las encuestas de clima organizacional calificadas en presentación física o digital, con un plazo aproximado de un mes para ser entregadas.</p> <p>Tabulación de los resultados, análisis y elaboración de informe: Se tabula la información, se efectúa un análisis a los resultados obtenidos. Se procede a realizar un informe sobre cómo se encuentra el clima laboral en toda la empresa a los directivos de la organización.</p>

Dejar soporte de la encuesta de clima organizacional: Sacar copias a las encuestas entregada en digitales y junto con las físicas archivarlas y tenerlas como soporte.

Realizar la actualización de perfiles de ingreso de los cargos de la empresa con el fin de lograr la idoneidad en la consecución del recurso humano.

Alinear perfiles de puestos vs competencias y habilidades: Se actualizan los perfiles con base a los requerimientos exigidos por la empresa y por el propio cambio del puesto, esto según órdenes de los directivos. Después de modificarlo se envía al área de cálida, el cual es el encargado de verificar y montar las actualizaciones al sistema integrado de gestión.

Envío para verificación: Se envía al área de calidad, el cual es el encargado de verificar y montar las actualizaciones al sistema integrado de gestión.

Diseñar los formatos solicitados de acuerdo al SGC.

Se debe diligenciar el formato FOR GH - 03 (solicitud documental) con las especificaciones de lo que se crear o se requiera actualizar.

Medir el desempeño de los colaboradores, de la empresa, buscando potenciar su crecimiento y mejoramiento continuo.

Envío de formatos de las evaluaciones de desempeño: Se Organiza y se enviar vía G-mail a cada jefe inmediato las evaluaciones de desempeño del personal a cargo para su respectivo diligenciamiento.

Seguimiento al diligenciamiento de las encuestas: Se le realiza el acompañamiento para su diligenciamiento.

Recepción de las evaluaciones de desempeño previamente diligenciadas: Se recibe y se organizar las evaluaciones de desempeño calificadas entregadas de forma físicas o digital, con un plazo aproximado de un mes para ser entrega.

Tabulación de los resultados, análisis y elaboración de informe: Se tabula la información, se efectúa un análisis con los resultados obtenidos.

Realizar su respectivo informe, para ser enviado a gerencia.

Dejar soporte de la encuesta de clima organizacional: Se debe sacar copias a las evaluaciones digitales y junto con las físicas archivarlas y tenerlas como soporte.

<p>Elaborar el Informe Mensual de Indicadores de Gestión de la organización con los insumos suministrados por las dependencias con el fin de conocer el avance en el proceso.</p>	<p>Recopilación de la información: Días antes de finalizar el mes se recibe de las áreas de apoyo la información necesaria para realizar los indicadores.</p> <p>Tabulación y análisis de los resultados: Días antes de finalizar el mes se recibe de las áreas de apoyo la información necesaria para realizar los indicadores.</p> <p>Tabular la información suministrada por las áreas de apoyo y realizar su respectivo análisis</p> <p>Realizar el informe: Realizar el informe con el análisis cuantitativo y cualitativo de los resultados obtenidos.</p> <p>Envío a verificación: Enviarlos vía g-mail. Para ser verificados por el departamento de calidad y enviado a gerencia. El envío de estos indicadores se hace 5 días máximo de cada mes. Los indicadores son:</p> <ul style="list-style-type: none"> Necesidad de personal. Rotación de personal. Índice de ausencia frecuente. Índice de ausencia de severidad.
<p>Ayudar a las áreas en momento de necesidad</p>	<p>En momentos de necesidad colaboro en las áreas de apoyo para el desarrollo de actividades y el cumplimiento de las mismas.</p>
<p>Apoyo al proceso de contratación.</p>	<p>Manejo y control de los formatos para la inducción: Hacer entrega y verificación de que todo los formatos sean diligenciados por todos los aspirante a contratación. Estos formatos son: formato de lista de asistencia en el cual se lleva el registró de todo las personas que asisten a contrataciones.</p> <p>El Formatos de inducción, en él se lleva el registró de las la persona que asisten a contratada testifica que reciben y comprenden los temas expuestos en la inducción.</p> <p>Evaluación de inducción: con este formato se evalúa los temas impartidos en la inducción corporativa, está el avaluación cambia de acuerdo al cargo que van a desempeñar. Ya sea operativo o administrativos En ellos se le hace pregunta acerca de los temas impartidos en la inducción corporativa.</p>

Estos formatos se llevan cada vez que hay contratación y la cantidad es determinada por la cantidad de personal citadas a contratación. Dictar la capacitaciones de inducción acerca de la estructura organizacional de la empresa: Con ayuda de diapositivas se les explica a los nuevos colaboradores a manera de exposición, temas como organigrama de la empresa, los beneficios que se tienen como colaborador de Mavalle, las remuneraciones y temas del inmerso en el reglamento interno de trabajo. Calificar la evaluación de inducción: Calificar las evaluaciones de inducción de acuerdo a la información recibida por los capacitadores. Archivar estos documentos para dejar como soporte y llevar el control físico en la carpeta de inducción y reinducción corporativa,

Desarrollar los programas de capacitación de la organización desde su ejecución hasta su seguimiento, con el objeto de estimular el desarrollo de habilidades y competencias en el recurso humano requerido para el desempeño de sus funciones.

Liderar, coordinar logística y hacer seguimiento del programa de formación y capacitación. Hacer alianzas con distintos entes para la consecución de capacitaciones. Llevar el control físico en la carpeta correspondiente a cada proceso y dejar los soportes de la ejecución del programa de formación y capacitación de personal.

Fuente: Pasante

1.5 Cronograma de actividades.

Tabla 2. *Cronograma de actividades*

Mes en (Semanas)

Actividades	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre			
	Semanas				Semanas				Semanas				Semanas			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4
Informe Mensual de Indicadores de Gestión.																
Recopilación de la información.				x				x				x				x
Tabulación y análisis de los resultados						x				x				x		
Realizar el informe.						x				x				x		
Envío a verificación.						x				x				x		
Manejo y control del programas de capacitación.																
	x	x				X	x			x	x			x	x	
Medir el desempeño de los colaboradores.																
Envío de formatos de las evaluaciones de desempeño.	x															
Seguimiento al diligenciamiento de las encuesta.			x	x												
Recepción de las evaluaciones de desempeño previamente diligenciadas.				x		x										
Tabulación de los resultados, análisis y elaboración de informe								X								
Dejar soporte de las evaluaciones de desempeño.								X								
Medir el clima laboral de cada área de la empresa																
Envío del formato de la encuesta.										x						
Seguimiento al diligenciamiento de las encuesta.											x	x				

Capítulo 2. Enfoque referencial

2.1 Enfoque conceptual

Según mi concepto, el departamento gestión humanos también llamado talento humano, es el departamento que nace de la necesidad que tiene las organizaciones de controlar esos vacíos que se generan entre las estrategias y quienes las ejecuta.

Es el proceso aplicado, al crecimiento y conservación de los esfuerzos, la salud, los conocimientos, las habilidades de los colaboradores en pro del crecimiento individual, organizacional y economía del país en general. Además es departamento que articula las relaciones empresa y colaboradores, brinda las herramientas, soluciones, ayuda al crecimiento y fortalecimiento del nivel de desempeño, conducta que el personal y social y garantiza que el entorno de trabajo se el óptimo para cumplir con los objetivos propios del cargo e institucionales.

Según Rodríguez, (2019) la define como un

“conjunto de procesos diseñados para atraer, desarrollar, motivar y retener a los empleados de una organización. La gestión de talento incluye pensar en el bienestar de las familias de los trabajadores como una forma de motivación y retención del empleado en la empresa”.

Evaluación de desempeño: proceso por el cual las organizaciones buscan medir el nivel de conocimientos y habilidades con las que cuentan sus colaboradores con el objetivo de incrementar el potencial de su talento humano.

La evaluación del desempeño es un instrumento que se utiliza para comprobar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos a nivel individual. Este sistema permite una medición sistemática, objetiva e integral de la conducta profesional y el rendimiento o el logro de resultados (lo que las personas son, hacen y logran). (Matos, 2013)

Clima organizacional: Es una de las estrategias implementadas por las empresas de hoy en día que buscan ser competitivas, estudiar el clima organizacional permite detectar esos aspectos importantes que influyen el ambiente laboral, Garantizar un ambiente de trabajo óptimo, adecuado y con aquellas herramientas necesarias para el cumplimiento de las actividades, el incremento de la productiva y la mejorar de las condiciones físico-mental que tienen los colaboradores para ejecutar los procesos dentro de las organizaciones; sin descartar que se convierte en una estrategia de retención de personal.

El concepto de clima organizacional proviene del trabajo de Lewin (1936) donde manifiesta que el comportamiento y la conducta humana es el resultado de la interacción de individuo con el ambiente.

Desde entonces algunos autores le han dado sus propios significados y han hechos aportes fundamentales como lo fue:

Chiavenato (2011): El cual define al clima organizacional como el ambiente existente entre los miembros de la organización. El cual está estrechamente ligado al grado de motivación de los empleados e indica de manera específica las propiedades motivacionales del ambiente organizacional. Por consiguiente, es favorable cuando proporciona la satisfacción de las necesidades personales y la elevación moral de los miembros, y desfavorable cuando no se logra satisfacer esas necesidades (Carabobo, 2016, pag. 4).

2.2 Enfoque legal

Las siguientes leyes y normas son las que regulan las funciones y actividades del departamento de recursos humanos:

Según la Constitución Política de 1991, establece en su Artículo 54: “Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y capacitación profesional y técnica a quienes lo requieran”.

Según la Constitución política de 1991, “Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y capacitación profesional y técnica a quienes lo requieran. En este sentido, el Estado debe propiciar la ubicación laboral de las personas en edad de trabajar”.

Según (ISO 45001, 2018), la empresa tiene que establecer, implantar y mantener los procesos de seguimiento, la medición, el análisis y la evaluación de desempeño. La empresa tiene que establecer:

- Las partes que necesitan seguimiento y medición.
- Los métodos de seguimiento que se realizan para asegurar que sean válidos los resultados.
- Los criterios frente a los que la empresa evalúa su desempeño de seguridad y salud en el trabajo.
- Cuando se tiene que llevar a cabo el seguimiento y la medición.
- Cuando se debe analizar, evaluar y comunicar los resultados de seguimiento y la medición.

- La empresa tiene que realizar una evaluación del desempeño de la seguridad y salud en el trabajo, además determina la eficacia del sistema de gestión. La empresa debe estar segura de que el equipo de seguimiento y medición realiza la calibración y verifica que sea aplicable.

9.1.2 Evaluación del cumplimiento: La empresa deberá mantener todos los procesos necesarios para realizar la evaluación del cumplimiento de los requisitos legales y otros requisitos. La empresa debe:

- Determinar la frecuencia y los métodos para evaluar el cumplimiento.
- Evaluar el cumplimiento y tomar acciones si fuera necesario.
- Mantener el conocimiento y comprender su estado de cumplimiento con los requisitos legales.
- Conservar la información documentada de los resultados de la evaluación de cumplimiento.

La organización debe determinar:

- a) qué necesita seguimiento y medición.
- b) los métodos de seguimiento, medición, análisis y evaluación necesarios para asegurar resultados válidos.
- c) cuándo se deben llevar a cabo el seguimiento y la medición.
- d) cuándo se deben analizar y evaluar los resultados del seguimiento y la medición.

La organización debe evaluar el desempeño y la eficacia del sistema de gestión de la calidad. Además conservar la información documentada apropiada como evidencia de los resultados.

Teniendo en cuenta el Código sustantivo de trabajo por la cual se rige el departamento de talento humano tenemos:

- Modificación al código sustantivo del trabajo, ley 1468 de 2011
- Auxilio de transporte, Decreto 2739 del 28 de diciembre de 2012

- Modificación al sistema de Riesgos laborales, ley 1562 de 2012

• Afiliación al Sistema General de Riesgos Laborales de las personas vinculadas a través de un contrato formal de prestación de servicios, decreto 0723 de 2013.

- Salario mínimo legal vigente Decreto 2738 del 28 de diciembre de 2012

- Bases para la administración de la salud ocupacional en el País decreto 614 84

Organización y Administración Salud Ocupacional.

- reglamenta la organización y funcionamiento de los PSO Resolución 1016 de 89.

Programas de Salud Ocupacional.

• COPASO Resolución 2013 de 1986 Organización y Funcionamiento de Comités de higiene y SI.

- Tabla de enfermedades Laborales DECRETO_1832_1994.pdf (35059)

- Acoso Laboral 11010-06_acoso_laboral.

- Instrumento Andino de Seguridad y Salud en el trabajo Comunidad Andina

Tomado de la página (Fundación las golondrinas , 2013).

Capítulo 3. Informe de Cumplimiento de Trabajo

3.1 Presentación de resultado

3.1.1 Medición del clima laboral de la empresa, con el fin de conocer el grado de satisfacción de los colaboradores. La encuesta de clima organizacional fue realizada para el periodo que comprendía del mes de septiembre a octubre del año 2019 a una muestra tomada de la población del nivel operativo de los colaboradores de la empresa Mavalle S.A.S para ese periodo.

Tabla 3. Nivel de Jerarquía, población Y muestra evaluada.

Nivel de Jerarquía	Población	Muestra
Operativo	769	256

A continuación se mostrara la metodología utilizada:

Población. Se establece una muestra de doscientos cincuenta y seis (256) colaboradores de una población de setecientos cincuenta y nueve (759) colaboradores estipulados para el mes de abril del año 2019 de la empresa Mavalle S.A.S.

Instrumento. Se realizó una encuesta semi-estructurada con opción de respuesta cerrada y abierta para diligenciamiento físico, la cual consto de 13 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta.

Procedimiento. Desarrollo Organizacional realizo el desplazamiento hasta cada lugar de trabajo en búsqueda del personal que fue seleccionado aleatoriamente, dando las instrucciones de diligenciamiento, socializando el objetivo y aclarando la confidencialidad de lo allí plasmado.

Finalmente se captó las encuestas diligenciadas de 256 colaboradores.

Las preguntas realizadas en la encuesta fueron:

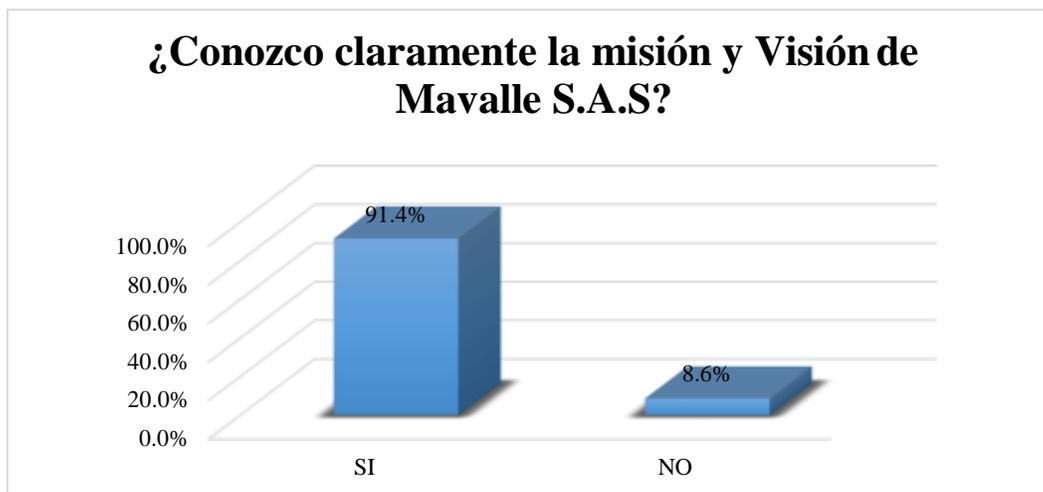


Figura 3. ¿Conozco claramente la Misión y Visión de Mavalle S.A.S?

Fuente: Pasante basado en la información de la aplicación de la encuesta en la empresa Mavalle S.A.S.

El 91,4% de los encuestados expresan conocer claramente la misión y Visión de la compañía, este aspecto se corrobora con la aplicación de la reinducción corporativa para aquellos colaboradores que llevan laborando dos o más años con la compañía. Únicamente el 8,6% relativo a 22 colaboradores manifiesta no tener pleno conocimiento de la misión y visión de Mavalle S.A.S.

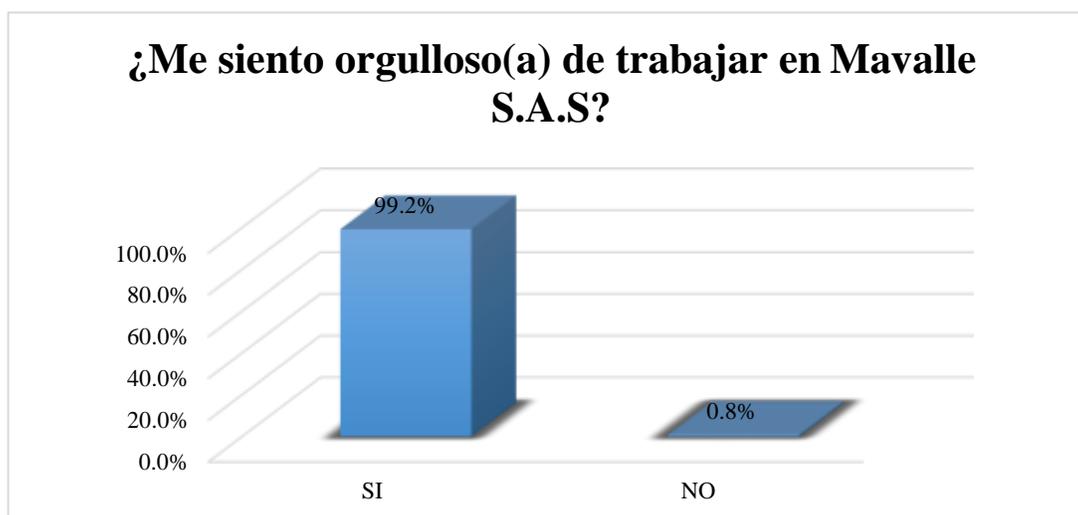
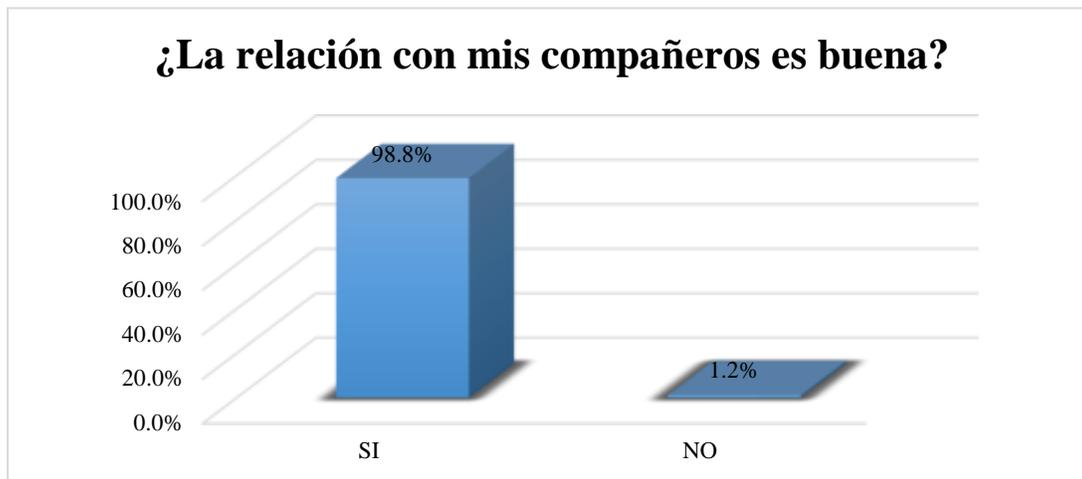


Figura 4. ¿Me siento orgulloso(a) de trabajar en Mavalle S.A.S?

Fuente: Pasante basado en la información de la aplicación de la encuesta en la empresa Mavalle S.A.

Únicamente 2 colaboradores correspondiente al 0,8% de la muestra poblacional encuesta expresaron no estar orgullosos de trabajar en la compañía; Estos funcionarios manifestaron varios inconformismos (con los compañeros, con la alimentación y con el salario), los cuales pueden ser variables importantes para manifestar el bajo interés y sentido de pertenencia para con la compañía.

Figura 5. ¿La relación con mis compañeros es buena?



Fuente: Pasante basado en la información de la aplicación de la encuesta en la empresa Mavalle S.A.

El 1,2% de los encuestados, es decir 3 colaboradores respondieron no tener buena relación con los compañeros de trabajo, un valor poco significativo teniendo en cuenta que no expresaron ningún otro inconformismo dentro de la encuesta realizada, Mientras que el 98,8% (253 colaboradores) respondieron tener buena relación con los compañeros de trabajo.

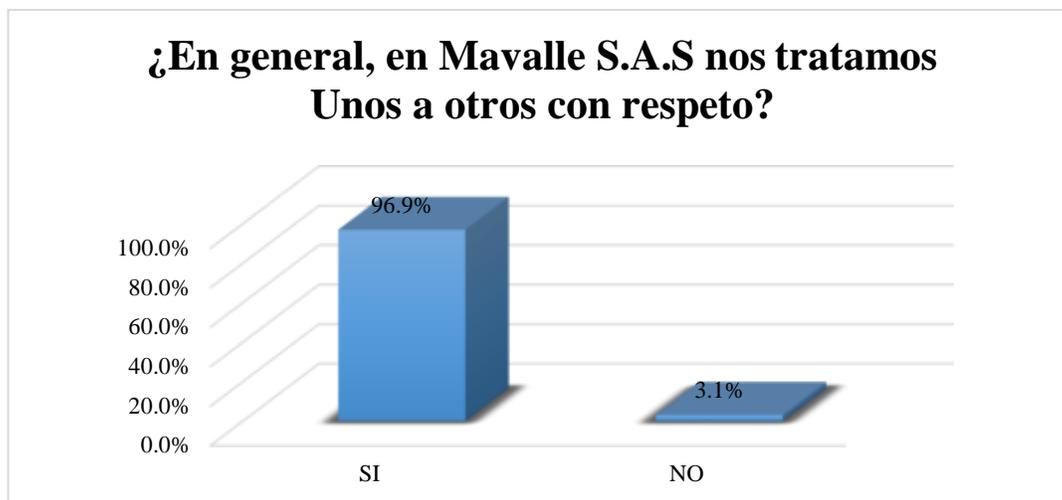


Figura 6. ¿En general, en Mavalle S.A.S nos tratamos unos a otros con respeto?

Fuente: Pasante basado en la información de la aplicación de la encuesta en la empresa Mavalle S.A.

El 3,1% de los participantes que corresponde a 8 personas manifestaron que no se tratan con respeto unos a otros, cabe resaltar que estas personas expresaron inconformismo en otras preguntas referentes a la alimentación y al salario, aun así, el puntaje porcentual de inconformidad es bajo en consideración con la muestra población participante de la encuesta, teniendo en cuenta que el 96,9% afirmaron que se tratan con respeto unos a otros.

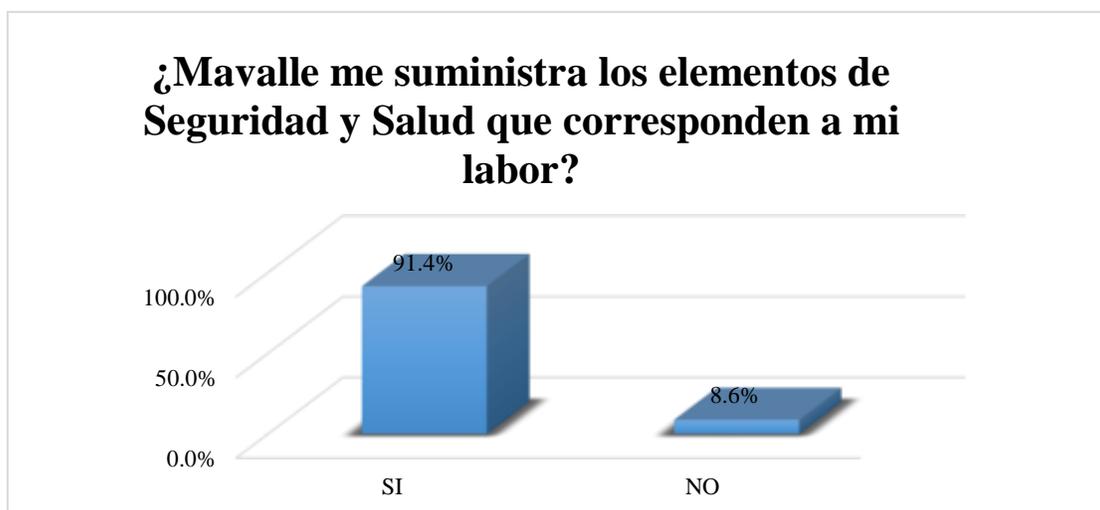


Figura 7. ¿Mavalle me suministra los elementos de seguridad y salud que corresponden a mi labor?

Fuente: Pasante basado en la información de la aplicación de la encuesta en la empresa Mavalle S.A.

El 91,4% de los encuestados manifiestan que se les suministra los elementos de seguridad y salud que corresponden a su labor, mientras que el 8,6% correspondiente a 22 colaboradores afirmaron no recibir estos elementos; cabe resaltar que el sistema de gestión de Salud y Seguridad en el trabajo, en ocasiones no realiza la entrega oportuna de los EPI, pero finalmente cumple con la necesidad de acuerdo a las funciones de los cargos.

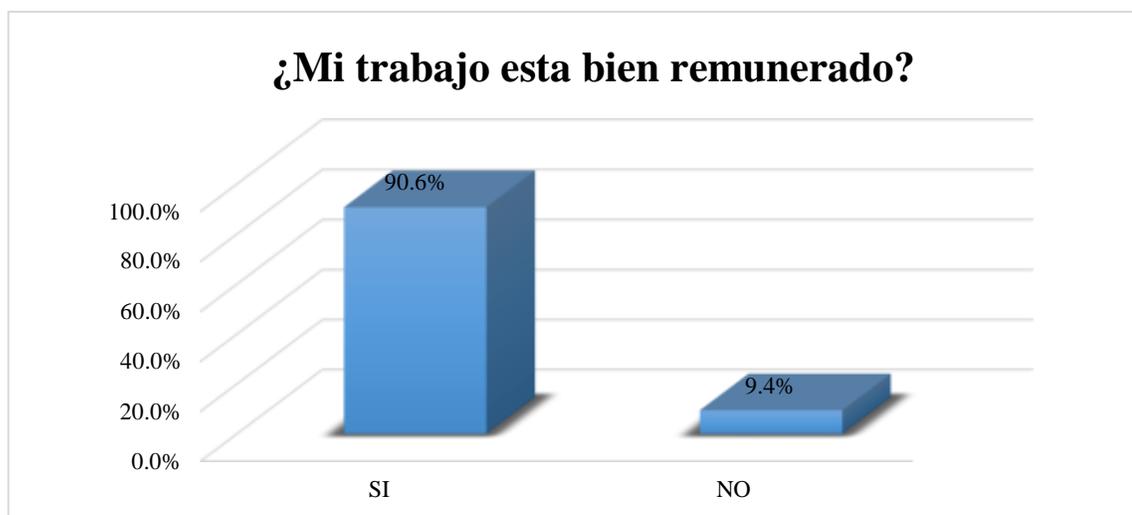


Figura 8. ¿Mi trabajo está bien remunerado?

Fuente: Pasante basado en la información de la aplicación de la encuesta en la empresa Mavalle S.A.

El 90,6% de los participantes consideran bien remunerada su labor, mientras que el 9,4% determinan no estar de acuerdo con la remuneración de su trabajo, la principal necesidad que expresan es un subsidio de alimentación como apoyo para los ingresos mensuales que consideran mal remunerados. Por otra parte algunos colaboradores no expresaron su inconformismo en la pregunta puntual, pero si lo plasmaron en la pregunta de sugerencias para la mejora del clima organizacional; de este modo el valor porcentual de participantes que expresan no estar conformes con su remuneración, es tendiente a ser mucho mayor de lo que se plasmó en la encuesta.

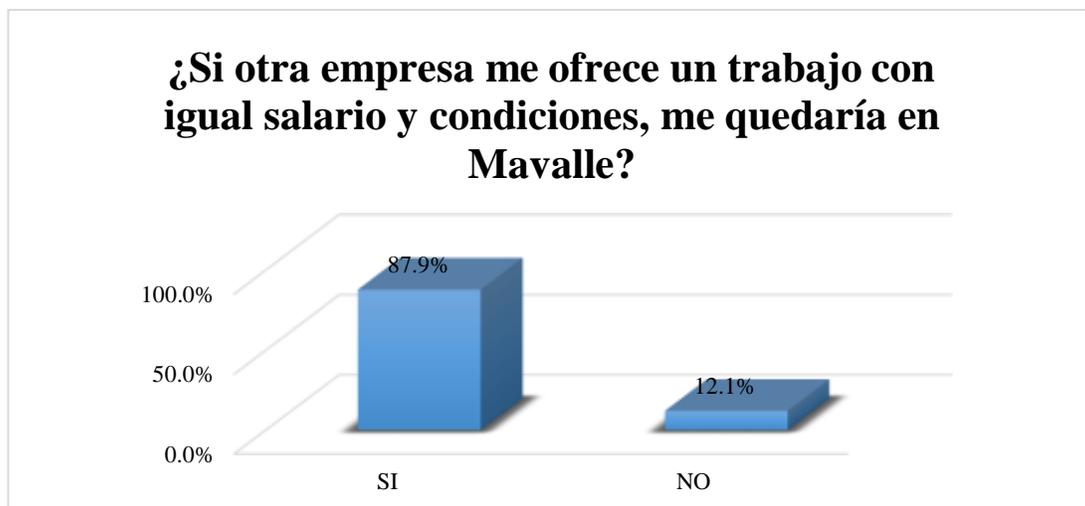


Figura 9. ¿Si otra empresa me ofrece la empresa me ofrece un trabajo con igual salario y condiciones, me quedaría en Mavalle?

Fuente: Pasante basado en la información de la aplicación de la encuesta en la empresa Mavalle S.A.

Con 87,9 puntos porcentuales, los participantes afirman que si otra empresa ofrece un trabajo con igualdad de salario y condiciones, se quedarían en Mavalle; esta determinación se ve plasmada en la conformidad expresada por los colaboradores dentro de la encuesta. Por otro lado el 12,2% equivalente a 31 colaboradores expresan que ante una oportunidad, no se quedarían en Mavalle.

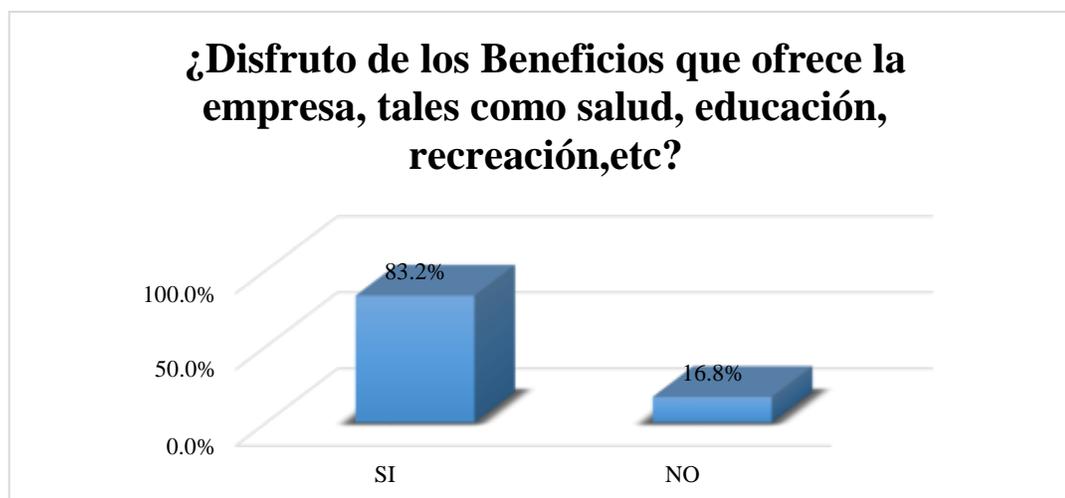


Figura 10. ¿Disfruto de los beneficios que ofrecen la empresa, tales como salud, educación, recreación, etc.?

Fuente: Pasante basado en la información de la aplicación de la encuesta en la empresa Mavalle S.A.

Frente a la pregunta, el 83,2% de los participantes respondieron que disfrutaban de los beneficios de la empresa. Por otro lado el 16,8% de los colaboradores encuestados manifiestan que en la compañía no se cuentan con estos beneficios; expresando que no conocen cuales son y tampoco la manera de adquirirlos, debido a que no se divulga la información para su conocimiento.



Figura 11. ¿Estoy conforme con el servicio de alimentación que se me brinda?

Fuente: Pasante basado en la información de la aplicación de la encuesta en la empresa Mavalle S.A.

El 49,8% de los colaboradores participantes manifestaron conformidad con el servicio de alimentación que se les brinda, por otra parte el 50,2% de los encuestados no se sienten conformes con la alimentación, expresando malestar por la cantidad, calidad y valor; manifestando en varias oportunidades la sugerencia de un apoyo económico por parte de la compañía y una mejora inmediata de los proveedores de alimentación para satisfacer sus requerimientos. Cabe resaltar que únicamente 205 encuestados, es decir el 80% dieron respuesta a esta pregunta, el 20% faltante (51 colaboradores) no respondió debido a que no reciben alimentación dentro de la compañía.

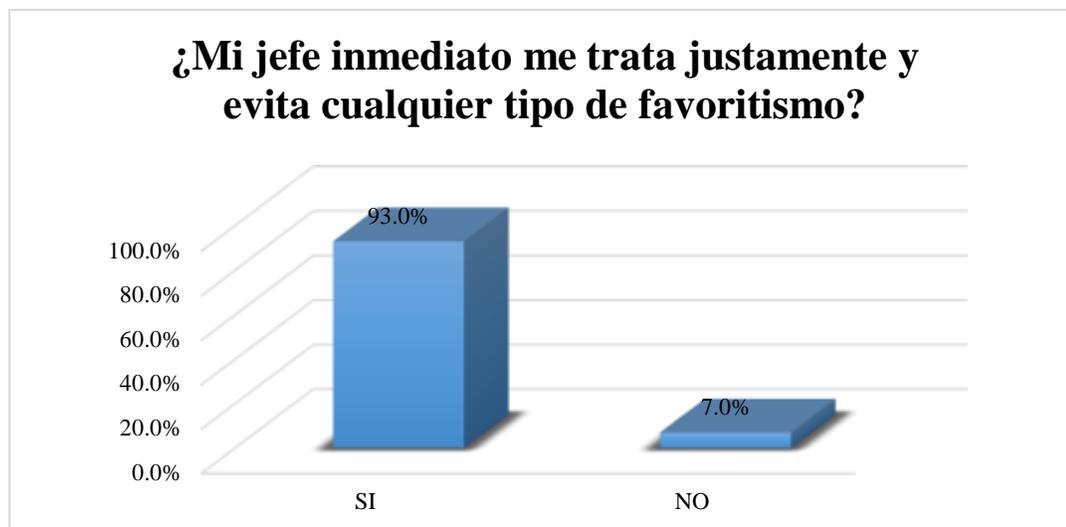


Figura 12.. Mi jefe inmediato me trata justamente y evita cualquier tipo de favoritismo?

Fuente: Pasante basado en la información de la aplicación de la encuesta en la empresa Mavalle S.A.

El 93% de los participantes manifiestan buen trato por parte del jefe inmediato y la no existencia de favoritismos dentro de su equipo de trabajo. Por otra parte el 7% de los encuestados expresaron maltrato por parte del jefe inmediato e identificaron favoritismos; maltrato por parte del líder fue el principal factor negativo que manifestó el personal operativo, solicitando mayor respeto por parte del líder.

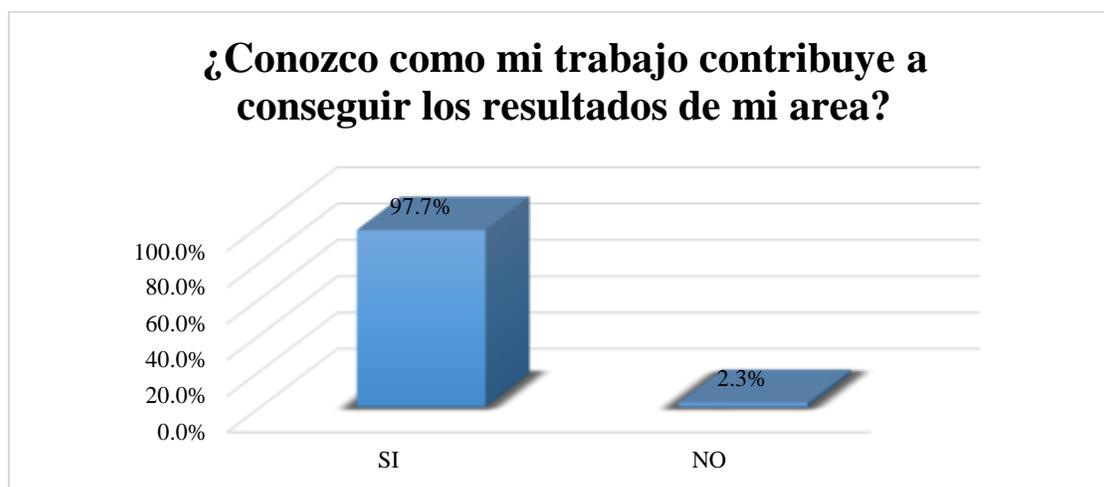


Figura 13.. ¿Conozco como mi trabajo contribuye a conseguir los resultados de mi área?

Fuente: Pasante basado en la información de la aplicación de la encuesta en la empresa Mavalle S.A.

El 97,7% de los encuestados consideran que conocen la contribución de su trabajo para el logro de los objetivos; en contraposición el 2,3% de la muestra encuestada considera desconocer este aspecto.

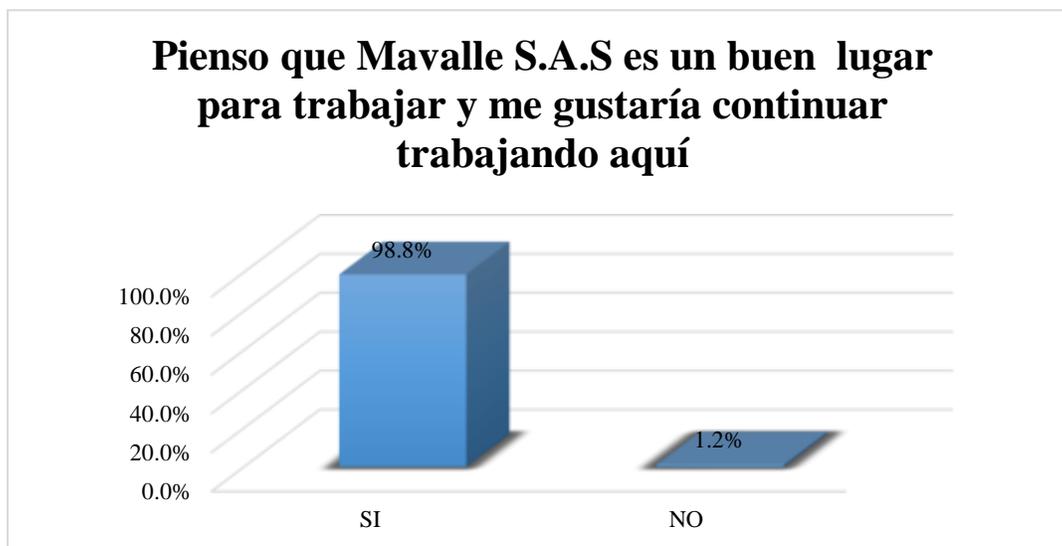


Figura 14. ¿Pienso que Mavalle S.A.S es un buen lugar para trabajar y me gustaría continuar trabajando aquí?

Fuente: Pasante basado en la información de la aplicación de la encuesta en la empresa Mavalle S.A.

Tan solo el 1,2% de los colaboradores encuestados no consideran a Mavalle como un buen lugar de trabajo, en consideración esta población expresa paralelamente inconformismo con los compañeros de trabajo, la alimentación, el trato del jefe y el salario; factores relevantes de malestar con la compañía. Por otro lado el 98,8% respondió estar a gusto de trabajar y continuar trabajando en Mavalle.

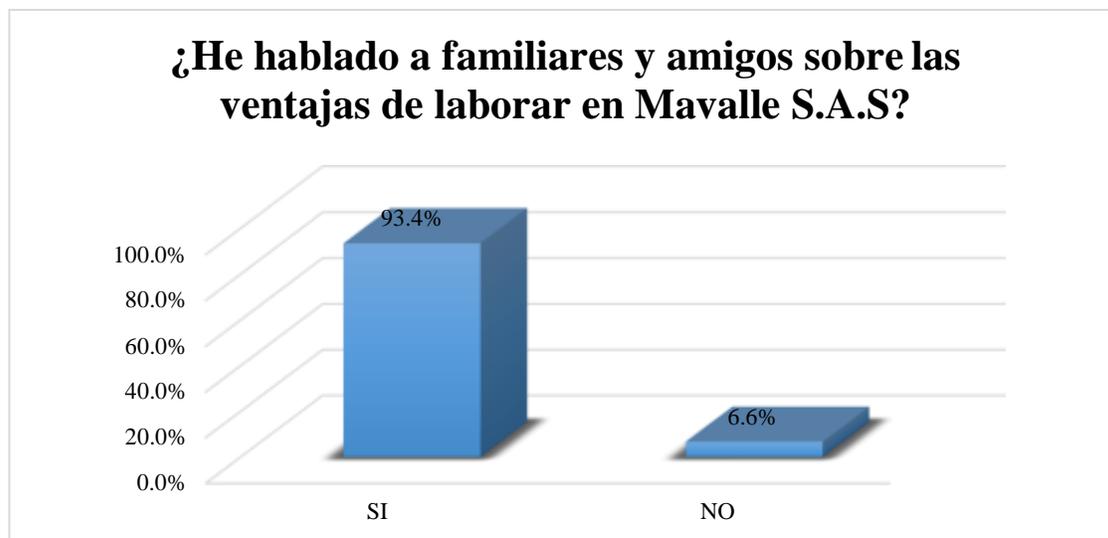


Figura 15. ¿He hablado a familiares y amigos sobre las ventajas de laboral en Mavalle S.A.S?
Fuente: Pasante basado en la información de la aplicación de la encuesta en la empresa Mavalle S.A.

El 93,4% de los encuestados afirmaron haber hablado con sus familiares y amigos de las ventajas laborales que tiene la compañía, mientras el 6,6% restante no habla de las ventajas de la compañía, una de las situaciones por las cuales no socializan esta información, es porque no tienen pleno conocimiento de los beneficios que la compañía ofrece, haciendo énfasis en una mejor divulgación de esta información.

En esta pregunta abierta se les pidió a los colaboradores del área operativa que expusieran sus comentarios y/o sugerencias para la mejora del clima organizacional. Con base en esto se consolidó la información y estos son los comentarios más repetitivos y relevantes:

Mayor número de actividades lúdicas y deportivas con participación del personal operativo.

Mejoramiento de la vía entre plantación Mavalle – Vereda remolinos para el mejoramiento del flujo vehicular y la disminución de probabilidad de accidentalidad.

Mejoramiento en la alimentación y por parte del personal que lo suministra.

Arreglo de casetas de plantaciones para refugio de lluvia y adecuación de descanso parcial.

Aumento del salario. Subsidio de alimentación.

Realizar la entrega oportuna de los EPP

Instalación de Red eléctricas junto con conectividad inalámbrica Wifi en campamentos donde no se posee este servicio.

Capacitaciones a los jefes inmediatos para el trato justo y equitativo con los colaboradores a cargo evitando así favoritismos con los demás.

Divulgar los beneficios que la compañía ofrece para con los trabajadores y sus familias. Crear espacios con actividades que permitan la integración del grupo de trabajo para la mejora y fortalecimiento de las relaciones con los compañeros.

Realizar reconocimientos y dar beneficios al personal operativo para motivar un mejor desempeño en la labor.

Mejoras en los campamentos, disminuir el número de personas por habitación.

Por último, se establece el consolidado de la encuesta y se plasman los resultados integrando las preguntas cerradas de la siguiente manera:

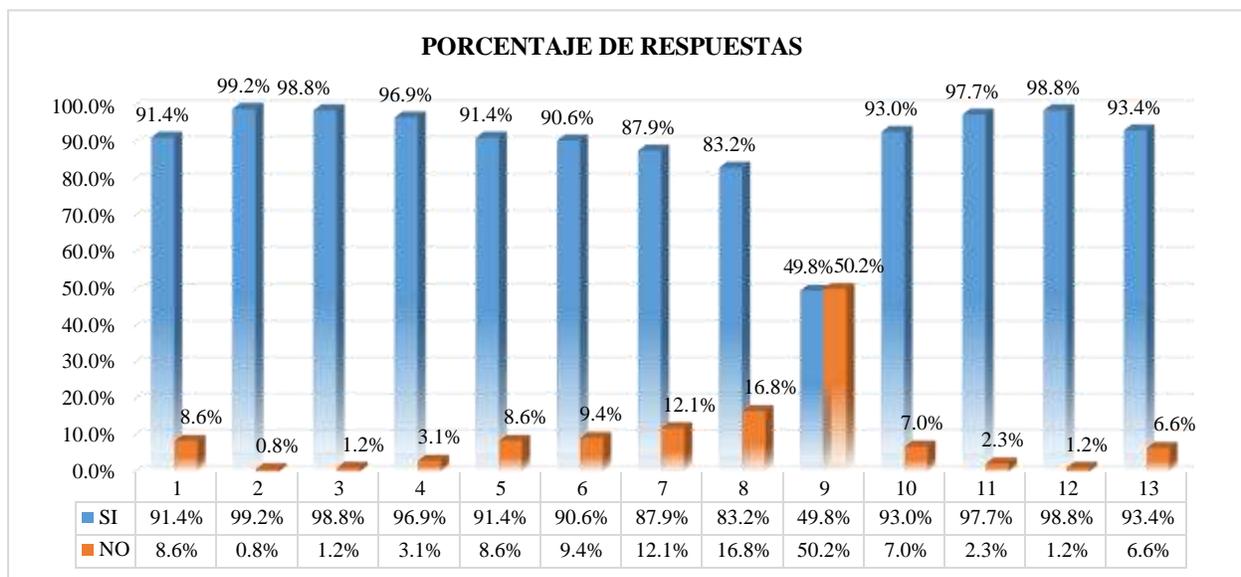


Figura 16. Consolidado general de la encuesta de clima organizacional.

Fuente: Pasante basado en la información de la aplicación de la encuesta en la empresa Mavalle S.A.S

La mayor parte de los participantes se sienten a gusto con el clima organizacional que se vive actualmente en la compañía, cabe resaltar, que donde se presenta mayor discrepancia es en relación a la alimentación; expresan gran inconformismo por la cantidad, la calidad y el valor, manifestando la necesidad de un subsidio por parte de la compañía que mitigue el impacto económico generado por el pago total de la alimentación.

La tendencia del grafico por la respuesta (SI), expresando gran satisfacción de los aspectos evaluados, una gran proporción se presenta por el miedo y la incertidumbre identificada durante el diligenciamiento; de posibles represarías de parte de los jefes ante una respuesta de inconformidad, generando una misma tendencia a expresar conformismo con el clima organizacional que se vive en la actualidad.

3.1.2 Actualización de perfiles de ingreso de los cargos de la empresa con el fin de lograr la idoneidad en la consecución del recurso humano. Actividad que era realizada mediante un proceso de análisis de puesto de trabajo que consistía en:

1. La identificación del cargo, en este primer paso se definía el nombre del cargo, jefe inmediato, se determinaba si era o no cargo crítico, proceso según el SGI (Agrícola, industrial o comercial), área o sede asignada (administrativa, productiva, comercial, recursos humanos o HSEQ), y relación jerárquica (nivel de jerárquico, por quien será remplazado y a quien puede remplazar).
2. Se definía los recursos y las herramientas del cargo (herramienta del cargo, personas a cargo, proveedor y cliente).
3. Se determinan los objetivos del cargo.
4. Se establecía el proceso de evaluación y competencia (educación, experiencia, formación y se determinaban las competencias organizacionales y de rol).
5. En este paso se definían las funciones y responsabilidades del cargo.
6. Se establecía las condiciones de riesgos (Riesgos ocupacionales a los que está expuesto la persona que ejerce el cargo).
7. Validar la información contenida en el perfil del puesto con el jefe inmediato del área en la cual se va desempeñar el cargo.
8. Una vez validada esta información se realizaba una creación documental, la cual era enviada al departamento de calidad para ser subida al SGI y posteriormente actualizar el organigrama.

En el caso de una eliminación o una modificación solo era necesario realizar la solicitud por medio de un cambio documental donde se especifica la acción realizada para el perfil del cargo.

La actualización de perfiles fue una actividad que se realizó dos veces durante el periodo de las pasantías, dejando como resultado:

- Creación: dos nuevos perfiles de cargo (auxiliar ambiental, auxiliar de desarrollo organizacional).

MAVALLE S.A.S.		DESCRIPCION DE CARGO		CODIGO: MNL-GTH-001-2
				VERSION: 04
				FECHA DE APROBACION: 30-OCTUBRE-2019
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre de Cargo	Auxiliar Ambiental	Sede	Plantación Mavalle S.A.S	
Cargo Jefe Inmediato	Administrador Ambiental	Nivel Jerárquico	Asistencial	
Cargo Critico	Cargo crítico Alto	Reemplazado por	Analista Ambiental	
Proceso SGI	Sistema Gestión	Reemplaza a	Analista Ambiental	

MAVALLE S.A.S.		DESCRIPCION DE CARGO		CODIGO: MNL-GTH-001-2
				VERSION: 04
				FECHA DE APROBACION: 30-OCTUBRE-2019
IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
Nombre de Cargo	Auxiliar de Desarrollo Organizacional	Sede	Plantación Mavalle S.AS	
Cargo Jefe Inmediato	Jefe de Gestión Humana y Servicios	Nivel Jerárquico	Profesional	
Cargo Critico	Cargo critico bajo	Reemplazado por	Jefe de Gestión Humana y Servicios.	
Proceso SGI	Gestión Humana	Reemplaza a	Asignado por Jefe Inmediato.	

Figura 17. Descripción de Cargos de los Perfiles de Aux. Ambiental y Aux. Desarrollo

Org.

• Modificación: se actualizo el cargo de jefe de planta de proceso a administrador de planta proceso y el jefe de seguridad cambio a administrador de seguridad. Además se actualizaron todos los perfiles de cargos, el cual consistían en especificar las responsabilidades frente al sistema ambiental (SG-A), seguridad, salud en el trabajo (SG-SST) y BASC, debido a cumplimientos normativos para el cumplimiento de la certificación de la las ISO 14001, OHSAS 18001 Y la recertificación BASC.

RESPONSABILIDADES FRENTE AL SISTEMA INTEGRADO DE GESTIÓN (SIG)	
FRENTE AL SISTEMA DE GESTIÓN SST	
Usar de manera constante y de forma adecuada los elementos de protección personal, herramientas y equipos asignados por la empresa durante su jornada laboral.	
Cumplir las normas y procedimientos de Seguridad y Salud en el Trabajo establecidas por la empresa.	
Apoyar, divulgar y cumplir con lo establecido en la matriz de riesgos.	
Participar activamente en las capacitaciones, cursos y actividades del SG -SST y trabajos a los que se inviten.	
Suministrar información clara, completa y veraz sobre su estado de salud.	
Conocer claramente la política de Seguridad y Salud en el Trabajo.	
Procurar el cuidado integral de su salud personal.	
Brindar sugerencias prácticas de prevención y protección.	
Conocer el proceso de seguridad en caso de emergencias.	
Informar al jefe inmediato y al proceso de SST accidentes que se presenten durante el desarrollo de las labores dentro de la organización.	
Informar a sus superiores o al Analista de SG-SST, sobre condiciones o actos inseguros identificados en los lugares de trabajo y presentar sugerencias para su corrección.	
El auto cuidado como pilar para prevenir lesiones y enfermedades laborales	
Reportar inmediatamente y cuando sea posible cualquier accidente o incidente	
Reportar cualquier acto o condición insegura	
FRENTE AL SISTEMA DE GESTIÓN AMBIENTAL	
Proteger el medio ambiente y prevenir la contaminación en la ejecución de las funciones.	
Cumplir con los programas, planes y demás acciones relacionadas en la Matriz Aspecto-Impacto.	
Cumplir con lo establecido en la matriz de requisitos legales.	
Cumplir con la separación en la fuente de los residuos generados y depositados en los puntos ecológicos establecidos.	
Velar por el orden y aseo del área donde desempeña sus funciones.	
Implementar el plan de saneamiento básico.	
Participar activamente en las capacitaciones, cursos y actividades del área Ambiental.	
Apoyar las actividades y requerimientos necesarios para el cumplimiento de la Norma ISO 14001.	
FRENTE A BASC	
Velar por que todas las operaciones a su cargo se realicen de forma segura y cumpliendo con lo establecido en el SIG. BASC.	
Proteger el producto y realizar nuestras actividades orientadas a la calidad.	
Cumplir los procedimientos de seguridad establecidos en la organización.	
Reportar oportunamente cualquier alerta, sospecha, duda, etc., que se tenga dentro de la ejecución de sus actividades y que puede llegar a identificarse como actividades ilícitas.	
Apoyar el seguimiento a la implementación de los controles propuestos para verificar su eficacia y eficiencia.	
Apoyar la implementación de estrategias o planes de contingencia en caso de materialización de un riesgo.	
Apoyar la realización del registro de eventos reales de materialización de riesgos para alimentar la matriz de riesgos de cada proceso.	
Apoyar la construcción de la matriz de riesgos donde se determinan el nivel de riesgo inherente y residual al que está expuesto cada proceso.	
Apoyar la identificación de situaciones que puedan generar a la empresa riesgo de LA/FT en las operaciones que realiza.	
Apoyar los controles para reducir las situaciones que generen riesgo de LA/FT en las operaciones.	
Apoyar las acciones que mitiguen la exposición extrema a riesgos de mayor incidencia en los procesos.	
Ser consciente de la influencia que su acción u omisión pueda tener sobre la efectividad del SIG. BASC.	
Cumplir con las directrices estipuladas en los procedimientos de la Empresa.	
Aplicar los controles que le pertenezcan para prevenir que se materialice un riesgo.	
Reportar cualquier tipo de información duda o sospecha de actos fraudulentos a través del canal de la política antifraude y anticorrupción (línea.etica@mavalle.com).	
Aplicar la correcta gestión del riesgo mediante la identificación, evaluación, manejo, monitoreo, comunicación y divulgación de los riesgos	

Figura 18. Información Actualizada a Todos los Perfiles de la Compañía.

3.1.1 Diseño de los formatos solicitados, de acuerdo al SGC. Durante el tiempo de realización de las pasantías se pudieron diseñar 3 formatos y 3 modificaciones más de formatos para optimizar los procesos, cumplir con los requisitos para las certificaciones y cubrir con las necesidades específicas del cargo u áreas. Estos son los formatos diseñados y modificados:

	FORMATO ENTREVISTA DE RETIRO OPERATIVO	CÓDIGO: FOR-GTH-013 VERSIÓN: 04 FECHA APROBACION 23-OCTUBRE-2019
---	---	--

Nombre: _____	Cédula: _____
Cargo desempeñado: _____	Plantación: _____
Fecha de Ingreso: _____	Fecha de retiro: _____
Fecha de entrevista de retiro: _____	

1. Tipo de retiro:

Voluntario	Terminación de contrato	Despido con justa causa	Despido sin justa causa
------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

2. Motivo de retiro:

1. Mejor oferta laboral.	7. Jubilación
2. Inconformidad con el sueldo	8. Diferencias con los compañeros
3. Costo de la alimentación	9. Motivo de salud
4. Mal ambiente físico en los alojamientos	10. Maltrato por parte del líder.
5. Motivos personales y/o Familiares	11. Recorte de personal.
6. Maltrato por parte del ingeniero.	12. Abandono de cargo.
13. Otros motivos	Cual: _____

Justifique su respuesta.

3. ¿Habitaba usted en el campamento? SI NO

4. ¿Pertenece usted a alguna población vulnerable?

SI <input type="checkbox"/>	NO <input type="checkbox"/>	¿Cuál?
-----------------------------	-----------------------------	--------

Figura 19. Formato de entrevista de retiro personal operativo.

	FORMATO ENTREVISTA DE RETIRO ADMINISTRATIVO	CÓDIGO: FOR-GTH-047 VERSIÓN: 00 FECHA APROBACION: 23 SEPTIEMBRE 2019
---	--	---

Nombre: _____	Cédula: _____
Cargo desempeñado: _____	Plantación: _____
Fecha de Ingreso: _____	Fecha de retiro: _____
Fecha de entrevista de retiro _____	

1. Tipo de retiro:

Voluntario	Terminación de contrato	Despido con justa causa	Despido sin justa causa
------------	-------------------------	-------------------------	-------------------------

2. Motivo de retiro:

1. Mejor oferta laboral	7. Jubilación
2. Inconformidad con el sueldo	8. Condiciones de trabajo
3. Falta de motivación	9. Motivo de salud
4. Mal ambiente físico en los alojamientos	10. Mal Clima organizacional
5. Motivos personales y/o Familiares	11. Dificultad de ascender de cargo
6. Maltrato por parte del Jefe.	12. No flexibilidad de horario.
13. Otros motivos.	Cuál: _____

Justifique su respuesta.

Firma del Empleado	Firma del Jefe Inmediato	Firma del Entrevistador
--------------------	--------------------------	-------------------------

Figura 20. Formato de entrevista de retiro personal administrativos.

		ACTUALIZACIÓN DE DATOS		CODIGO: FOR-GTH-048 VERSION: 00 FECHA APROBACION: 22-OCTUBRE-2019																	
FECHA DE DILIGENCIAMIENTO _____		LUGAR _____																			
DATOS PERSONALES																					
APELLIDOS _____		NOMBRES _____		CEDULA _____																	
LUGAR EXPEDICIÓN _____		FECHA DE NACIMIENTO _____		LUGAR DE NACIMIENTO _____																	
DIRECCIÓN _____		BARRIO _____		TELÉFONO/CELULAR _____																	
CORREO ELECTRONICO _____		¿TIENE CUENTAS EN REDES SOCIALES?		SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>																	
¿ PERTENECE USTED A UN POBLACIÓN VULNERABLE ?		USUARIO FACEBOOK _____		OTRA ¿ENUNCIE CUÁL Y SU USUARIO? _____																	
SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>		¿ CUÁL? _____		<table border="1"> <tr> <td>RH</td> <td>EDAD</td> <td>SEXO</td> <td>ESTATURA</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> <tr> <td>PESO</td> <td>TALLA CAMISA</td> <td>TALLA PANTALON</td> <td>TALLA ZAPATOS</td> </tr> <tr> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> <td><input type="checkbox"/></td> </tr> </table>		RH	EDAD	SEXO	ESTATURA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PESO	TALLA CAMISA	TALLA PANTALON	TALLA ZAPATOS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
RH	EDAD	SEXO	ESTATURA																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
PESO	TALLA CAMISA	TALLA PANTALON	TALLA ZAPATOS																		
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>																		
ESTADO CIVIL _____		GRADO DE ESTUDIO _____		CESANTIAS _____																	
EPS _____		PENSIÓN _____		_____																	
DATOS FAMILIARES																					
NOMBRE DEL CÓNYUGE _____		DIRECCIÓN DE TRABAJO DEL CÓNYUGE _____		TELÉFONO _____																	
No. HIJOS _____		EN CASO DE EMERGENCIA CONTACTARSE CON _____		TELÉFONO _____																	
NOMBRE HIJOS _____		EDAD _____	FECHA NACIMIENTO _____	ESCOLARIDAD _____	COLEGIO _____																
_____		_____	_____	_____	_____																
_____		_____	_____	_____	_____																
_____		_____	_____	_____	_____																
_____		_____	_____	_____	_____																
<p>Nota: Entiendo y acepto que la información suministrada en el presente documento es única y exclusivamente para fines de actualización de hoja de vida y el manejo de la información es de tipo confidencial de forma bilateral entre las partes, de conformidad con la ley 1581 del 2012 y su decreto reglamentario 1377 del 2013.</p>																					
NOMBRE _____		FIRMA _____		CEDULA _____																	

Figura 21. Formato para la actualización de datos.



FORMATO DE ASISTENCIA

CODIGO: FOR-03H-003
 VERSION: 03
 FECHA APROBACION:
 22-OCTUBRE-2018

INDUCCION
 DIVULGACION
 CAPACITACION
 REINDUCCION
 OTROS

LUGAR: _____
 FECHA: _____
 HORA: _____

NOMBRE CAPACITADOR 1: _____
 TEMA: _____
 NOMBRE CAPACITADOR 2: _____
 TEMA: _____
 NOMBRE CAPACITADOR 3: _____
 TEMA: _____
 NOMBRE CAPACITADOR 4: _____
 TEMA: _____

N°	NOMBRES Y APELLIDOS DEL ASISTENTE	CARGO	FIRMA
1			
2			
3			
4			
5			
6			
7			
8			
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			

_____ FIRMA RESPONSABLE 1
 _____ FIRMA RESPONSABLE 2
 _____ FIRMA RESPONSABLE 3
 _____ FIRMA RESPONSABLE 4

Figura 22. Modificación del listado de asistencia.

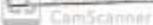
	FORMATO ENTREVISTA DE RETIRO OPERATIVO	CÓDIGO: FOR-GTH-013 VERSIÓN: 05 FECHA APROBACIÓN: 11-DICIEMBRE-2019														
Nombre: _____ Cédula: _____	Código: _____	3. ¿Hablaste usted en el campamento? SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>														
Cargo desempeñado: _____ Plantación: _____	Fecha de ingreso: _____ Fecha de retiro: _____	4. ¿Pertenece usted a alguna población vulnerable?														
Fecha de entrevista de retiro: _____	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> ¿Cuál? _____	5. ¿Le gustaría volver a trabajar con nosotros?														
1. Tipo de retiro: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: x-small;"> <tr> <td style="width: 25%;">Voluntario</td> <td style="width: 25%;">Terminación de contrato</td> <td style="width: 25%;">Despido con justa causa</td> <td style="width: 25%;">Despido sin justa causa</td> </tr> </table>		Voluntario	Terminación de contrato	Despido con justa causa	Despido sin justa causa	SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/> Número de contacto _____										
Voluntario	Terminación de contrato	Despido con justa causa	Despido sin justa causa													
2. Motivo de retiro: <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; font-size: x-small;"> <tr> <td style="width: 50%;">1. Mejor oferta laboral.</td> <td style="width: 50%;">7. Jubilación</td> </tr> <tr> <td>2. Inconformidad con el sueldo</td> <td>8. Diferencias con los compañeros</td> </tr> <tr> <td>3. Costo de la alimentación</td> <td>9. Motivo de salud</td> </tr> <tr> <td>4. Mal ambiente físico en los alojamientos</td> <td>10. Maltrato por parte del líder.</td> </tr> <tr> <td>5. Motivos personales y/o Familiares</td> <td>11. Recorte de personal.</td> </tr> <tr> <td>6. Maltrato por parte del ingeniero.</td> <td>12. Abandono de cargo.</td> </tr> <tr> <td>13. Otros motivos</td> <td>Cual: _____</td> </tr> </table> <p style="font-size: x-small;">Justifique su respuesta.</p>		1. Mejor oferta laboral.	7. Jubilación	2. Inconformidad con el sueldo	8. Diferencias con los compañeros	3. Costo de la alimentación	9. Motivo de salud	4. Mal ambiente físico en los alojamientos	10. Maltrato por parte del líder.	5. Motivos personales y/o Familiares	11. Recorte de personal.	6. Maltrato por parte del ingeniero.	12. Abandono de cargo.	13. Otros motivos	Cual: _____	6. Observaciones del jefe inmediato.
1. Mejor oferta laboral.	7. Jubilación															
2. Inconformidad con el sueldo	8. Diferencias con los compañeros															
3. Costo de la alimentación	9. Motivo de salud															
4. Mal ambiente físico en los alojamientos	10. Maltrato por parte del líder.															
5. Motivos personales y/o Familiares	11. Recorte de personal.															
6. Maltrato por parte del ingeniero.	12. Abandono de cargo.															
13. Otros motivos	Cual: _____															
		Firma del Empleado _____ Firma del Jefe Inmediato _____ Firma del Entrevistador _____														

Figura 23. Modificación del formato de entrevista de retiro personal operativo.

3.1.3 Medición del desempeño de los colaboradores, de la empresa, buscando potenciar su crecimiento y mejoramiento continuo. La evaluación de desempeño fue realizada a los colaboradores de la empresa que cumplieron con el requisito de tener más de un año vinculado con la compañía, teniendo así un total de 345 personas que cumplían con los criterios de los cuales se recibieron solo 311 evaluaciones de desempeño, Algunos motivos por los que no se pudo evaluar el 100% del personal fueron los siguientes: incapacidades, licencias por maternidad, periodo de vacaciones y por desvinculación laboral en el transcurso de la aplicación del instrumento de evaluación.

Tabla 4. Total de evaluados y respuestas recibidas por Tipo de Evaluación según nivel de jerarquía.

Tipo de Evaluación	Cantidad de Colaboradores a Evaluar	Respuestas Recibidas
Nivel Directivo	2	2
Nivel Profesional	17	15
Nivel Asistencial	59	54
Nivel Operativo	267	239
Total.	345	311

Fuente: Mavalle S.A.S

A continuación se mostrara la metodología utilizada:

- **Población:** Se realiza el análisis de la evaluación del desempeño, trecientos cuarenta y cinco (345) colaboradores en el nivel de jerarquía profesional, asistencial y operativa de la empresa, Mavalle S.A.S.

- **Instrumento:** Formato for-gth-034 establecido por la empresa para ser diligenciado por los jefes inmediatos del personal que cumplió más de un año al interior de la compañía en sus diferentes niveles jerárquico.

		EVALUACION DE DESEMPEÑO		CODIGO: FOR-GTH-034 VERSION: 01 FECHA APROBACION: 20-MARZO-2018	
Fecha	:				
Periodo evaluado	:	2018 - 2019			
Nombre del empleado	:	GONZALEZ URIBE PEDRO ANTONIO			
Cedula	:	1077856910			
Cargo	:	AUXILIAR OFICIOS VARIOS			
Proceso	:	GESTIÓN HUMANA			
Jefe inmediato	:	ANTONIO BEJARANO			

Figura 24. Formato de Evaluación de Desempeño.

Este instrumento presenta modificaciones en sus aspectos a evaluar (competencias organizacionales y de rol), dependiendo del nivel jerárquico al que pertenece el evaluado.

- Escala de Medición y Análisis: Cada modelo de evaluación cuenta con una escala de medición por aspecto evaluado.

Tabla 5. Escala de medición y análisis.

Siempre	Frecuente	Ocasional	Nunca
90-100	75-89	74-60	0-59

- Procedimiento: El pasante de desarrollo organizacional compartió vía E-mail a los jefes inmediatos, según nivel de jerarquía el formato de evaluación de desempeño (FOR-GTH-034) procedimiento y datos de los colaboradores para evaluar. Los jefes inmediatos realizaron una entrevista privada, denominada conversación del desempeño, donde se hizo una puesta en común y luego de llegar a un acuerdo juntos construyeron la valoración definitiva. Los Jefes inmediatos entregaron las evaluaciones de desempeño aplicadas a sus colaboradores de manera digital (vía E-mail) y escrita, al pasante de desarrollo Organizacional. El pasante de desarrollo

organizacional tabulo los resultados de las evaluaciones de desempeño en un programa llamado FALCONSIG, a partir de esto realizo un informe con el análisis cuantitativo y cualitativo e identifico las necesidades de formación individuales y colectivas, para establecer pautas para el programa de capacitación.

Resultados generales de Evaluación de desempeño. La calificación promedio final del proceso 2018-2019 fue de 89% lo que demuestra que el desempeño general de los colaboradores es acorde al cargo que desempeña. Compuesta de la siguiente: competencia organizacionales 88%, competencia por rol 88%, conocimientos 88%, estándares de calidad 89%, logro de metas y resultados 90%.

Tabla 6. Promedio de Calificación total según concepto evaluado.

TODOS		
Concepto Valorado	Puntaje Promedio	Clasificación
Competencias Organizacionales	88%	ACORDE
Competencias de Rol	89%	ACORDE
Conocimientos	89%	ACORDE
Estándares de Calidad	89%	ACORDE
Logro de Metas y Resultados	90%	ACORDE
PROMEDIO TOTAL	89%	ACORDE

Según en nivel jerárquico se dio de esta manera: nivel Profesional con un promedio de 89,62%, el nivel Asistencial 87,94 y el nivel Operativo con 80,35%. En relación al tipo de evaluación (determinado según nivel de jerarquía), la calificación final más baja corresponde a los colaboradores en nivel operativo.

Tabla 7. Promedio de Calificación Final por Tipo de Evaluación según nivel jerárquico.

Nivel Jerárquico	Comp. Organizacionales	Competencias de Rol	Conocimientos	Estándares de calidad.	Logro de Metas y Resultados.	Promedio por nivel Jerarquía
Directivo	94%	94%	95%	95%	93%	94%
Profesional	89%	93%	88%	89%	87%	89%
Asistencial	83%	90%	89%	89%	90%	88%
Operativo	81%	77%	81%	81%	86%	81%
TOTAL	88%	89%	89%	89%	90%	89%

Resultados análisis evaluación de desempeño Área Directiva.

Tabla 8. Resultados de las evaluación de desempeño del área de gerencia.

Gerencia		
Concepto Valorado	Puntaje Promedio	Clasificación
Competencias Organizacionales	93	ACORDE
Competencias de Rol	94	ACORDE
Conocimientos	94	ACORDE
Estándares de Calidad	95	DESTACADO

Logro de Metas y Resultados	92	ACORDE
PROMEDIO TOTAL	94	ACORDE

El Promedio total del desempeño del área directiva se encuentra en un 94% lo que describe que el área cuenta con los conocimientos acordes para desempeñar y realizar las actividades propias del cargo. En el concepto en el que el área se está destacando son los estándares de calidad. Los que nos demuestra que están cumple con las normas, estándares y procedimientos del sistema integrado de gestión, además cumplen con el reglamento interno, normas, políticas establecidas y con los planes de acción de diferentes auditorias.

En lo respecta todos los aspectos evaluados se encuentran por encima de 92% pero se es necesario mejorar en el cumplimiento de las metas y sus resultados, además pasar en el promedio total de un desempeño acorde a un destacado.

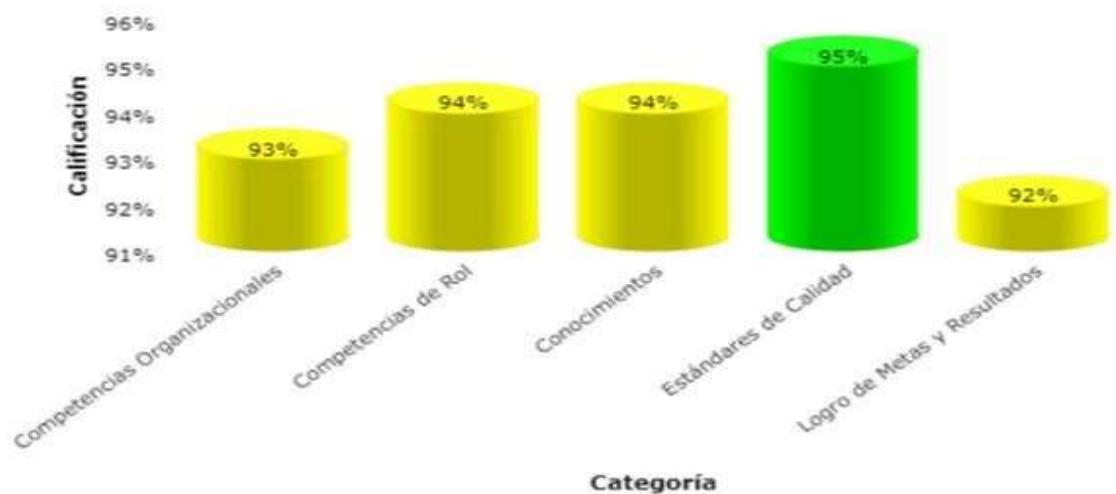


Figura 25. Resultados de las evaluación de desempeño del área de gerencia.
Fuente: Plataforma de FALCONSIG (Mavalle S.A.S).

Necesidades de Capacitación. Dentro de la evaluación de desempeño, se consultaron las necesidades de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores, encontrando las siguientes necesidades de capacitación en el Área Comercial:

- Capacitación cobertura financiera y moneda (tasa de cambio de dólar).
- Capacitación en sistema ERP de la organización.
- Sistema de calidad.

Resultados análisis evaluación de desempeño Área Comercial

Tabla 9. *Resultados de la evaluación de desempeño del área comercial.*

Concepto Valorado	Comercial	
	Puntaje Promedio	Clasis de sus activi5y

El promedio total del área directiva se encuentra en un 96% con un desempeño **destacado**, los conceptos de competencia de rol, estándares de calidad, logro de metas y resultados se encuentra por encima del 95% lo que quiere decir colaborares cuenta los conocimiento necesarios del cargo, planifica y organiza sus proceso de trabajo de forma efectiva, diseña y aplica las mitologías que garantizan el control en los avances de sus actividades lo que hace que

el área comercial presente el mejor desempeño de la compañía. Se debe mejorar en el concepto de conocimientos y competencias organizacionales.

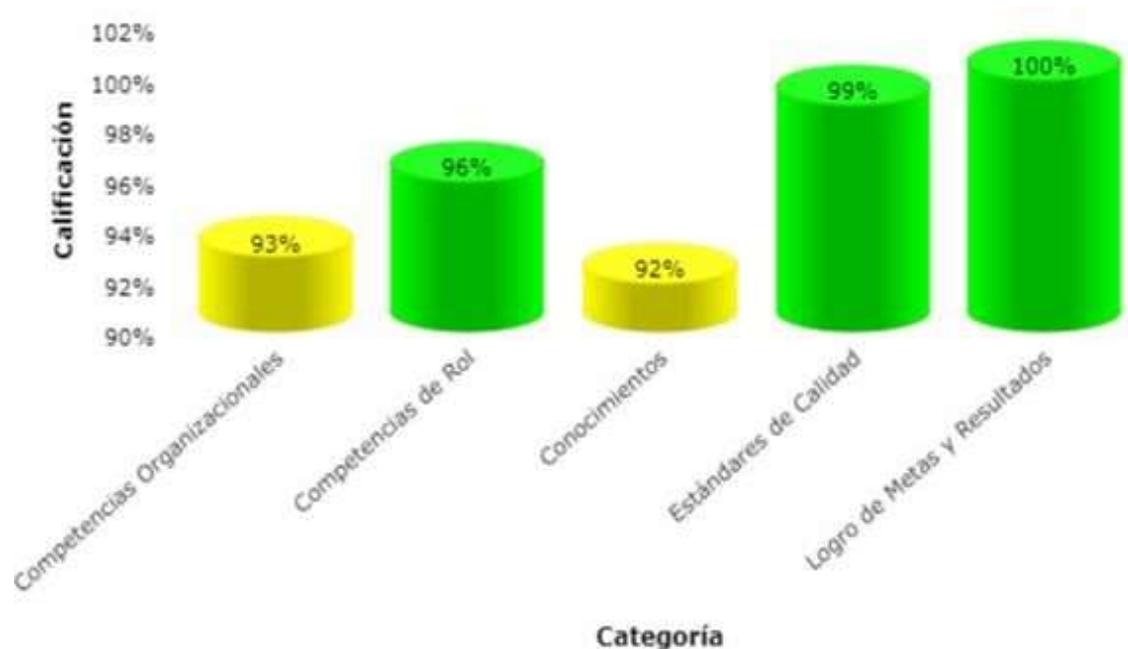


Tabla 10. Resultados de las evaluaciones de desempeño del área comercial.
Fuente: Plataforma de FALCONSIG (Mavalle S.A.S).

Necesidades de Capacitación. Dentro de la evaluación de desempeño, se consultaron las necesidades de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores, encontrando las siguientes necesidades de capacitación en el Área Comercial:

- Planeación estratégica, mejora continua y gestión de calidad.
- Manejo de personal, resolución de conflictos.
- Competencias organizacionales y de rol.
- Cierre de negocio a nivel internacional.
- Servicio al cliente.
- Temas del proceso comercial. (Técnicas para incrementar ventas, estrategias y

habilidades comerciales, comunicación efectiva).

- Gerencia estratégica de ventas.

Resultados análisis evaluación de desempeño Área Producción.

Tabla 11. *Resultados de las evaluación de desempeño del área productiva.*

Producción		
Concepto Valorado	Puntaje Promedio	Clasificación
Competencias Organizacionales	89	ACORDE
Competencias de Rol	90	ACORDE
Conocimientos	90	ACORDE
Estándares de Calidad	90	ACORDE
Logro de Metas y Resultados	91	ACORDE
PROMEDIO TOTAL	90	ACORDE

El promedio total del área productiva se encuentra en un 90% con un desempeño acorde, es un área que representa aproximadamente más del 60% de los colaboradores evaluados por lo que el desempeño fluctúa, afectando en gran parte el promedio total por esta razón se considera un buen promedio ya que está alcanzando la meta, que consiste en estar en o por encima del 90%. Se debe mejorar las competencias organizacionales tales como: adaptabilidad al cambio, conocimientos de las políticas y SIG comunicación efectiva, impacto interpersonal etc.

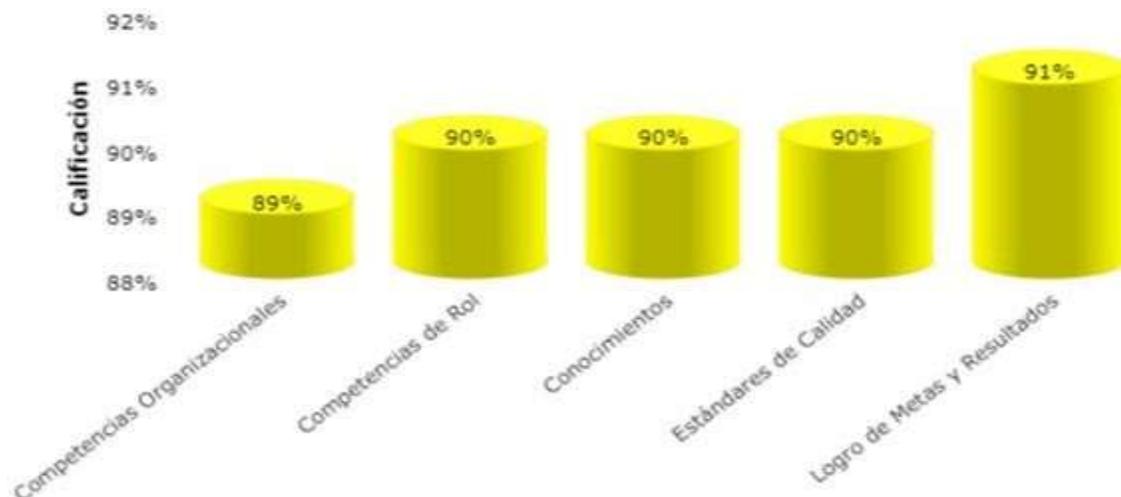


Tabla 12. Resultados de las evaluaciones de desempeño del área productiva.

Fuente: Plataforma de FALCONSIG (Mavalle S.A.S).

Necesidades de Capacitación. Dentro de la evaluación de desempeño, se consultaron las necesidades de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores, encontrando las siguientes necesidades de capacitación en el Área Comercial:

- Capacitación en normas, políticas y SIG.
- Actualización en entrenamiento del cargo.
- Temas relacionados con bienestar laboral: Liderazgo, Cuidado personal, Comunicación, Trabajo en equipo, Finanzas personales, Recreación y Deporte.
- Pausas activas, Gestión de peligros y riesgos en el ambiente laboral, primeros auxilios, seguridad vial.
- Cursos de reforestación, agricultura, actualización de rayado y aprovechamiento.
- Curso en manejo técnico del cultivo de caucho natural.
- Capacitación en técnicas y métodos de soldadura.
- Competencias organizacionales y de rol.
- Formación en las bases y funcionalidad del Sistema Integrado de Gestión.

- Manejo de personal y resolución de conflictos.
- Conocimientos del comportamiento y características del producto transformado (master) y

producto terminado.

- Administración de personal y administración financiera.
- Planeación estratégica, mejora continua y gestión de calidad.
- Educación básica. (Primaria y bachillerato).
- Manejo de Herramientas Office.
- Conocimiento de las normas, políticas, reglamento interno y Sig.
- Capacitación en educación ambiental.
- Conocimiento del proceso del caucho natural desde la fase de cultivo hasta su destino

final.

- Cursos de refuerzo de sangría.
- Curso de: identificación, manejo, control de plagas y enfermedades del cultivo de caucho

natural.

- Curso manejo seguro de productos químicos.
- Capacitación en manejo de maquinaria agrícola y aplicaciones mecanizadas. (mezclas, protocolos, maquinas).
- Curso de mantenimiento eléctrico.
- Curso de prevención, manejo y extinción de incendios.

Resultados análisis evaluación de desempeño Área talento humano.

Tabla 13. Resultados de las evaluación de desempeño del área talento humano.

Talento Humano		
Concepto Valorado	Puntaje Promedio	Clasificación
Competencias Organizacionales	91	ACORDE
Competencias de Rol	91	ACORDE
Conocimientos	85	ACORDE
Estándares de Calidad	92	ACORDE
Logro de Metas y Resultados	92	ACORDE
PROMEDIO TOTAL	90	ACORDE

El promedio del área de talento humano fue del 90% lo que corresponde a un desempeño acorde, se visualiza que el área en temas de competencias organizacionales, competencia de rol, estándares de calidad y logro de metas y resultados, cuenta con buen desempeño con mejoras en temas de adaptabilidad al cambio, comunicación asertiva, autodisciplina, versatilidad, sociabilidad, orientación hacia la obtención de logros y metas.

Existe una aspecto que se debe intervenir con mayor impacto es el de conocimiento ya el área es transversal dentro de la empresa, es la articulación entre los niveles jerárquicos de la empresa ya que en la que trasmite los conocimientos e información además del manejo de los colaboradores y se debe contar con los conocimientos de las políticas, normas, sistema de gestión, manual interno de trabajo, metodologías y procedimiento estos temas son el punto clave para mejorar el desempeño del área.

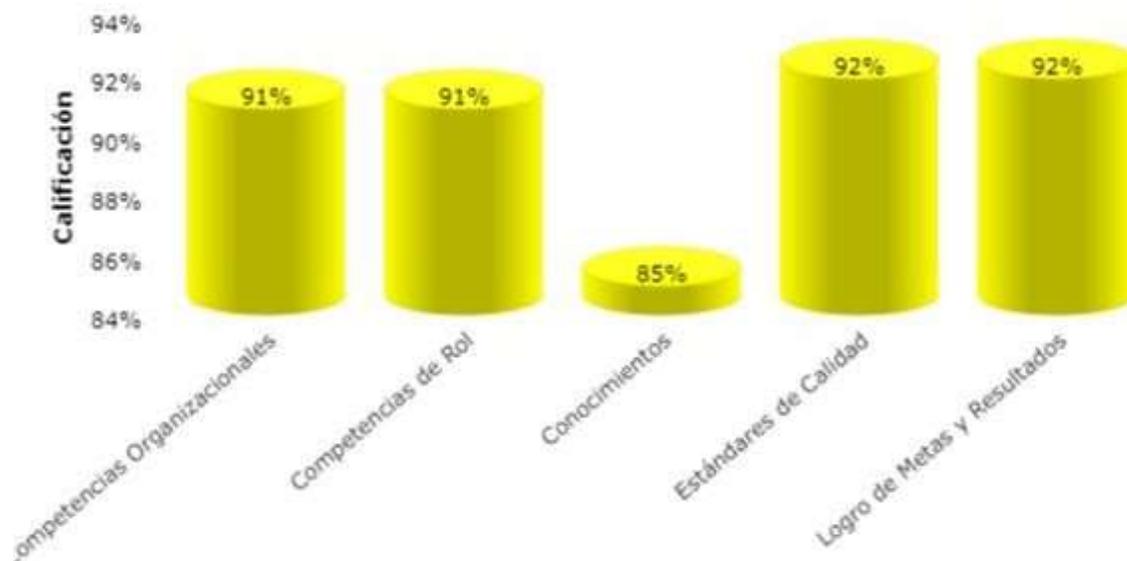


Figura 26. Resultados de las evaluaciones de desempeño del área Talento humano.

Fuente: Plataforma de FALCONSIG (Mavalle S.A.S).

Necesidades de Capacitación. Dentro de la evaluación de desempeño, se consultaron las necesidades de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores, encontrando las siguientes necesidades de capacitación en el Área Comercial:

- Capacitación en normas, políticas y SIG.
- Actualización en Sistema Uno.
- Actualización en entrenamiento del cargo.
- Temas relacionados con bienestar laboral: Liderazgo, Cuidado personal, Comunicación,

Trabajo en equipo, Finanzas personales, Recreación y Deporte.

- Manejo de Herramientas Office.
- Competencias organizacionales y de rol.
- Formación en las bases y funcionalidad del Sistema Integrado de Gestión.
- Manejo de personal y resolución de conflictos.
- Conocimientos del comportamiento y características del producto transformado (master) y

producto terminado.

- Administración de personal y administración financiera.
- Planeación estratégica, mejora continua y gestión de calidad.

Resultados análisis evaluación de desempeño Área HSEQ.

Tabla 14. *Resultados de las evaluación de desempeño del área HSEQ.*

HSEQ		
Concepto Valorado	Puntaje Promedio	Clasificación
Competencias Organizacionales	92	ACORDE
Competencias de Rol	87	ACORDE
Conocimientos	90	ACORDE
Estándares de Calidad	95	DESTACADO
Logro de Metas y Resultados	95	DESTACADO
PROMEDIO TOTAL	92	ACORDE

El área de SST presenta el tercer mejor desempeño presentando un 92% lo que representa a un desempeño acorde, los conceptos en los que mejor se encuentra el área se encuentra son: estándares de calidad, logro de metas y resultados, lo que indica que se está cumpliendo con los requerimientos exigidos por la normativa legal vigente y a los planes estratégicos del área exigidos por las diferentes auditorías. Se debe la necesidad de fortalecer los conceptos organizacionales, de conocimiento y de rol; este último presentando el menor porcentaje 87% según estos resultados es necesario capacitar sobre: conocimientos de políticas, sistema de gestión, adaptabilidad al cambio, planificación y organización, liderazgo, perseverancia,

comunicación asertiva, fortalecer y ampliar los conocimientos sobre la normatividad vigente sobre seguridad y salud en el trabajo.

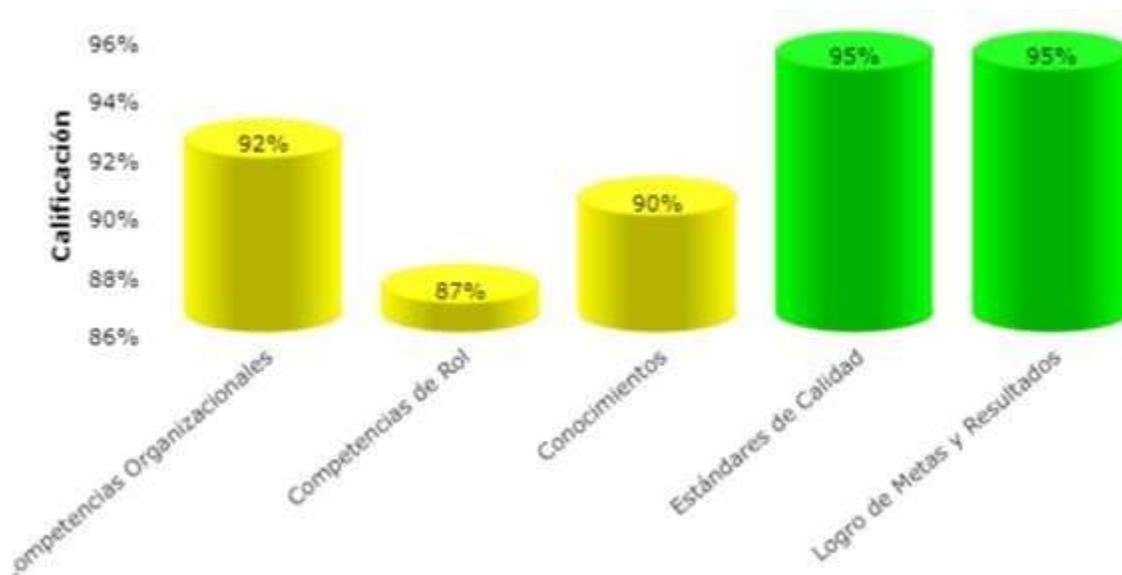


Figura 27. Resultados de las evaluaciones de desempeño del área HSEQ.

Fuente: Plataforma de FALCONSIG (Mavalle S.A.S).

Necesidades de Capacitación. Dentro de la evaluación de desempeño, se consultaron las necesidades de capacitación para mejorar el desempeño de los colaboradores, encontrando las siguientes necesidades de capacitación en el Área Comercial:

- Capacitación en normas, políticas, reglamento interno y sistema integrado de gestión.
- Actualización en entrenamiento del cargo.
- Liderazgo, Cuidado personal, Comunicación, Trabajo en equipo,
- Pausas activas, Gestión de peligros y riesgos en el ambiente laboral.
- primeros auxilios y seguridad vial.
- Manejo de Herramientas Office.

- Manejo de personal y resolución de conflictos.
- Planeación estratégica, mejora continua y gestión de calidad.
- Curso de prevención, manejo y extinción de incendios.
- Brigadas de emergencias.

3.1.4 Elaboración del Informe Mensual de Indicadores de Gestión de la organización con los insumos suministrados por las dependencias con el fin de conocer el avance en el proceso.

Los indicadores de gestión son una herramienta fundamental para la empresa Mavalle S.A.S, ya que por medio de ellos la gerencia mensualmente se entera de cómo se encuentra la organización en materia de resultados y cumplimientos de metas. Estos indicadores (necesidad y rotación de personal, cumplimiento, cobertura y eficiencia de capacitación, índice y severidad de ausentismo y enfermedad y accidente laboral) presentan unas metas individuales con las que se pueden medir el rendimiento del área y de sus procesos.

Durante el periodo de desarrollo de mis pasantías, se logró presentar los indicadores de gestión de los meses de julio, agosto, septiembre y octubre, a continuación se presentara los resultados y el comportamiento que tuvieron estos indicadores durante estos cuatros (4) meses:

Necesidad de personal. Este indicador nos ayuda medir la eficiencia del área de selección en cuanto al reclutamiento del personal requerido para los diferentes cargos, teniendo una meta establecida del 100% para su cumplimiento; se determina de la siguiente manera formula:

Personal contratado*100 / Necesidad personal requerido en el mes.

Tabla 15. *Resultado anual del indicador de necesidad de personal.*

Ítem	Período de medición		Numerador	Denominador	Resultado
	Desde	Hasta			
1	1-ene-19	31-ene-19	11	11	100%
2	1-feb-19	28-feb-19	129	129	100%
3	1-mar-19	31-mar-19	77	80	96%
4	1-abr-19	30-abr-19	109	109	100%
5	1-may-19	31-may-19	39	48	81%
6	1-jun-19	30-jun-19	49	39	126%
7	1-jul-19	31-jul-19	49	48	98%
8	1-ago-19	31-ago-19	98	98	100%
9	1-sep-19	30-sep-19	55	55	100%
10	1-oct-19	31-oct-19	10	10	100%
11	1-nov-19	30-nov-19	8	5	63%
12	1-dic-19	31-dic-19			

En el mes de **Julio** las requisiciones de personal suman 49 personas, y se contrataron 48, teniendo una efectividad del 97,9%. Para este mes se incumplió con la meta en un 0,2% cantidad que hace referencia a 1 personas la cual quedo pendiente de contratación. El comportamiento de los filtro se dio de esta manera: se enviaron 213 personas a los diferentes filtros, de los cuales no son aptos por estudio de seguridad 5, SARLAF 4, conceptos de ingenieros 15, exámenes médicos 8, de los cuales 40 no aptos y 44 no asistieron a exámenes y tiene observaciones; dejan un total de 108 personas aptas, de los cuales se contrataron 48 este mes y las demás se encuentra en proceso para ser contratados el próximo mes de Agosto.

En el mes de **Agosto** las requisiciones fueron 14, con una cantidad de 98 personas requerido y se contrataron 98, teniendo una efectividad del 100%. En este mes se cumple con la meta. El comportamiento de los filtros se dio de esta manera: se enviaron 144 personas a los diferentes filtros, de los cuales no son aptos por estudio de seguridad 3, SARLAF 1, conceptos de ingenieros 5, exámenes médicos 116, de los cuales 16 no aptos y 21 no asistieron a exámenes y

tiene observaciones; dejan un total de 98 personas aptas, de los cuales se contrataron 98 este mes, teniendo una efectividad de 100% con relación al personal apto a contratar.

En el mes de **Septiembre** las requisiciones fueron 11, con una cantidad de 55 personas requeridas y se contrataron 55, teniendo una efectividad del 109%. En este mes se cumple con la meta. El comportamiento de los filtros se dio de esta manera: se enviaron 158 personas a los diferentes filtros, de los cuales no son aptos por estudio de seguridad 6, SARLAF 0, conceptos de ingenieros 7, exámenes médicos 104, de los cuales 8 no aptos y 13 no asistieron a exámenes y tiene observaciones; dejan un total de 83 personas aptas, de los cuales se contrataron 55 este mes, teniendo una efectividad por encima del 100% del personal apto para contratación con relación al contratado.

En el mes de **Octubre** las requisiciones fueron 5, con una cantidad de 18 personas requeridas y se contrataron 10, teniendo una efectividad del 100%. En este mes se cumple con la meta, ya que los 8 faltantes no se pudieron contratar por la disminución de producción. El comportamiento de los filtros se dio de esta manera: se enviaron 39 personas a los diferentes filtros, de los cuales no son aptos por estudio de seguridad 0, SARLAF pendiente de respuestas 3, conceptos de ingenieros 0, exámenes médicos 24, de los cuales 2 no aptos y 10 no asistieron a exámenes, ya que se cancelaron por la baja producción; dejan un total de 12 personas aptas, de los cuales se contrataron 10 este mes, teniendo una efectividad por encima del 100% del personal apto para contratación con relación al personal contratado.

En el mes de **Noviembre** las requisiciones fueron 7, con una cantidad de 8 personas requeridas y se contrataron 5, teniendo una efectividad del 63%. En este mes se incumple con la meta, ya que no se pudieron reclutar colaboradores para los cargos de operario de maquinaria,

operario de maquinaria de planta y auxiliar de compras, no se pudieron contratar por que los aspirantes a estos cargos no cumplían con el perfil. El comportamiento de los filtros se dio de esta manera: se enviaron 15 personas a los diferentes filtros, de los cuales no son aptos por estudio de seguridad 0, SARLAF 0, 0, exámenes médicos 7, de los cuales 2 no aptos; dejando un total de 5 personas aptas para contratación. Los cuales se contrataron 5 este mes, se tiene una efectividad del 100% del personal aptos para contratación con relación al contratado.

Rotación de personal. Este indicador nos permite conocer la cantidad de personas que ingresan y se desvinculan mensualmente de la compañía, el porcentaje de retiro máximo permitido por la gerencia, es del 3% con base al total de todos los colaboradores; se determina de acuerdo a la siguiente formula:

$$\frac{\frac{C + D}{2}}{\frac{F1 + F2}{2}} * 100$$

C = # PERSONAS CONTRATADAS POR MES

D = # PERSONAS DESVINCULADAS POR MES

F1 = # TRABAJADORES AL INICIO DEL PERIODO

F2 = # TRABAJADORES AL FINAL DEL PERIODO

Tabla 16. Resultado anual del indicador de rotación del personal.

Item	Período de medición		Numerador	Denominador	Resultado
	Desde	Hasta			
1	1-ene-19	31-ene-19	2400	508	4,72
2	1-feb-19	28-feb-19	10800	610	17,70
3	1-mar-19	31-mar-19	4800	743	6,46
4	1-abr-19	30-abr-19	6450	764	8,44
5	1-may-19	31-may-19	5400	796	6,78
6	1-jun-19	30-jun-19	3700	793	4,67
7	1-jul-19	31-jul-19	5150	802	6,42
8	1-ago-19	31-ago-19	8600	812	10,59
9	1-sep-19	30-sep-19	5850	823	7,11
10	1-oct-19	31-oct-19	4150	815	5,09
11	1-nov-19	30-nov-19	6650	749	8,88
11	1-dic-19	31-dic-19			

En el mes de **Julio** se presentó en la empresa una rotación del personal de 6,42%., la empresa se encuentra a un por encima del margen establecido en un 3,42% de meta; se presentaron 55 retiros, 41 fueron voluntarios, 7 finalizaciones de contrató, 4 con justa causa, 2 abandono del cargo y 1 por fallecimiento del colaborador. La plantación en la que más se presentaron retiros fue Palomera con 12, seguido de Administrativos con 11, Taparitas con 8, Campo bonito con 7, Planta Proceso y Mavalle con 4, Maquinaria con 3 y por ultimo Casuna con 2; en Agrocumare no se presentaron desvinculaciones. Se evidencia un aumento en la deserción de personal en un 1,76 con relación al Mes anterior, hay que tener en cuenta que la deserción del personal administrativo se da por la solicitud de traslado de este personal a planta de proceso.

En el mes de **Agosto** se presentó en la empresa una rotación del personal de 10,59%, la empresa se encuentra a un por encima del margen establecido en un 7,59% de meta; se presentaron 72 retiros, 47 fueron voluntarios, 19 abandono del cargo, 5 con justa causa, 1 finalizaciones de contrató. La plantación en la que más se presentaron retiros fue Palomera con 18, seguido de

Campo bonito con 16, Taparitas con 12, Planta Proceso 10, Mavalle con 6, Administrativos 5, panorama con 2 y por ultimo Casuna, maquinaria y agrocumare con 1; Se evidencia un aumento en la deserción de personal en un 4,17% con relación al Mes anterior, teniendo en cuenta alguno de las causales, es desmotivación salarial y fatiga laboral.

En el mes de **Septiembre** se presentó en la empresa una rotación del personal de 7,11%, la empresa se encuentra a un por encima del margen establecido en un 4,11% de meta; se presentaron 62 retiros, 42 fueron voluntarios, 11 abandono del cargo, 4 con justa causa al igual que finalizaciones de contrató y 1 mutuo acuerdo. La plantación en la que más se presentaron retiros fue Palomera con 27, seguido de Campo bonito con 12, Taparitas con 9, Administrativos 6, Mavalle con 3, panorama con 2, Planta Proceso, maquinaria y agrocumare con 1 y por ultimo Casuna no cuenta con retiros este mes; Se evidencia una disminución en la deserción del personal en un 3,88% con relación al Mes anterior, se pronostica que en los siguientes meses los retiros incrementaran debido a la baja producción, causada por el la estación de otoño. Teniendo en cuenta alguno de las causales, es desmotivación salarial y fatiga laboral.

En el mes de **Octubre** se presentó en la empresa una rotación del personal de 5,09%, la empresa se encuentra a un por encima del margen establecido en un 2,09% de meta; se presentaron 46 retiros, 29 fueron voluntarios, 7 abandono del cargo, 7 finalización de contrató y 3 mutuo acuerdo. La plantación en la que más se presentaron retiros fue Palomera con 13 que representa un 7,1%, seguido de Campo bonito con 5 representa un 4,5%, Taparitas con 12 representa un 9,0%, Administrativos 3 representa un 4,3%, Mavalle con 4 representa un 6,8%, panorama con 3 representa un 4,6% y Planta Proceso 3 representa un 4,6%, agrocumare con 2 representa un 5,3% y maquinaria representa un 3,4% y por ultimo Casuna no cuenta con retiros este mes; Se evidencia una disminución en la deserción del personal en un 2,02% con relación al

Mes anterior, se pronostica que en los siguientes meses los retiros incrementaran debido a la baja producción, causada por la exfoliación.

En el mes de **Noviembre** se presentó en la empresa una rotación del personal de 8,39%, la empresa se encuentra a un por encima del margen establecido en un 5,39% de meta; se presentaron 120 retiros, 82 fueron voluntarios, 16 abandono del cargo, finalización de contrato 21 y 1 de aprendizaje. La plantación en la que más se presentaron retiros fue Taparitas con 39, esto representa

Tabla 17. Resultado anual del indicador de cumplimiento de capacitación.

Ítem	Período de medición		Numerador	Denominador	Resultado
	Desde	Hasta			
1	1-ene-19	31-ene-19			
2	1-feb-19	28-feb-19	7	7	100%
3	1-mar-19	31-mar-19	28	35	80%
4	1-abr-19	30-abr-19	21	24	88%
5	1-may-19	31-may-19	5	10	50%
6	1-jun-19	30-jun-19	2	7	29%
7	1-jul-19	31-jul-19	5	6	83%
8	1-ago-19	31-ago-19	4	5	80%
9	1-sep-19	30-sep-19	5	8	63%
10	1-oct-19	31-oct-19	7	7	100%
11	1-nov-19	30-nov-19	8	9	89%
12	1-dic-19	31-dic-19			

En el mes de **Julio** el porcentaje de cumplimiento fue del 83%, en este mes no se cumple la meta, Esto se debe a que se realizaron 5 capacitaciones de 6 programadas. Las capacitaciones que se efectuaron pertenecen al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) realizando la que tenía programada , Sistema de Gestión Ambiental (SGA) realizo 3 de 4, Sistema de Gestión de Responsabilidad Social (RSE) realizo 1 de 1 programada. El sistema de calidad (SGC) reprogramo desde el mes de Mayo todas las capacitaciones para después del mes de Julio. Las principales razones por las que no se dio cumplimiento fueron: Los requerimientos de la certificación, reuniones en Villavicencio y labores operativas cotidianas.

En el mes de **Agosto** el porcentaje de cumplimiento fue del 80%, en este mes no se cumple con la meta en un 10%, esto se debe a que se realizaron 4 capacitaciones de 5 programadas. Las capacitaciones que se efectuaron pertenecen al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) realizando la que tenía programada, Sistema de Gestión Ambiental (SGA) realizo 3 de 3 y la capacitación faltante fue una específica de área.

Las principales razones por las que no se dio cumplimiento fueron: Los requerimientos de certificación, producción y labores operativas cotidianas.

En el mes de **Septiembre** el porcentaje de cumplimiento fue del 63% en este mes no se cumple con la meta en un 27%, esto se debe a que se realizaron 5 capacitaciones de 8 programadas. Las capacitaciones que se efectuaron pertenecen al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) realizando la que tenía programada, Sistema de Gestión Ambiental realizó 3 de 3, el sistema de gestión dicto la 1 de 2 programadas, sustentando que dicha capacitación faltante no debería ser realizadas por esa área y Las capacitaciones faltantes pertenecen al área de seguridad y vigilancia quienes reprogramo las 2 que tenía para el mes de octubre, además las programadas para el mes de octubre ser dictadas en noviembre.

Las principales razones por las que no se dio cumplimiento fueron: Los requerimientos de certificación, producción y labores operativas cotidianas.

En el mes de **Octubre** el porcentaje de cumplimiento fue del 100% en este mes se cumple con la meta, esto se debe a que se realizaron 7 capacitaciones de 7 programadas. Las capacitaciones que se efectuaron pertenecen al sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) realizando la que tenía programada, Sistema de seguridad y vigilancia 1 de 2, se adelantó 1 y se agregó 1, Gestión Ambiental reprogramo las 2 programada, por lo contrario se adelantó la de noviembre, el sistema de gestión dicto 1 de 1 programadas, RSE reprogramo la programada, ocupación labores operativas cotidianas.

En el mes de **Noviembre** el porcentaje de cumplimiento fue del 89%, en este mes no se cumple con la meta; esto se debe a que se realizaron 6 capacitaciones Y 2 adicionales de 9 programadas. Las capacitaciones que se efectuaron pertenecen al sistema de gestión de seguridad

y salud en el trabajo (SG-SST) realizando la que tenía programada, Sistema de seguridad y vigilancia (SSRV) ninguna de 2 programadas, Sistema Gestión Ambiental (SGA) dicto 3 de 3 programada, sistemas de calidad (SGC) dicto 2 adicionales, responsabilidad social y bienestar (RSE) 1 de 1 programada y especifica de áreas 2 de 2 programadas. Las principales razones por las que las capacitaciones se reprogramaron fueron labores operativas y cotidianas propias del cargo.

Cobertura de capacitación. Este indicador nos permite conocer el porcentaje de los colaboradores que se capacitaron con relación a los programados, cuenta con una meta establecida del 85% para su cumplimiento; se determina de acuerdo a la siguiente formula: (número de personas Programadas* 100 / número de personas Capacitadas).

Tabla 18. Resultado anual del indicador de cobertura de capacitación

Ítem	Período de medición		Numerador	Denominador	Resultado
	Desde	Hasta			
1	1-ene-19	31-ene-19			
2	1-feb-19	28-feb-19			
3	1-mar-19	31-mar-19	948	1906	50%
4	1-abr-19	30-abr-19	636	1621	39%
5	1-may-19	31-may-19	71	1786	4%
6	1-jun-19	30-jun-19	2785	3285	85%
7	1-jul-19	31-jul-19	342	395	87%
8	1-ago-19	31-ago-19	1269	1496	85%
9	1-sep-19	30-sep-19	767	835	92%
10	1-oct-19	31-oct-19	425	441	96%
11	1-nov-19	30-nov-19	520	611	85%
12	1-dic-19	31-dic-19			

En el mes de **Julio** la cobertura de las capacitaciones fue del 87%, se cumplió con la meta establecida y se dio de la siguiente manera:

- SST - Capacitó 60 colaboradores de 60 programados, teniendo un cumplimiento en un 100%, la capacitación fue: Brigadas de emergencia.

- SGA - Capacitó 195 colaboradores de 210 programados, teniendo un cumplimiento en un 92,8%, las capacitaciones fueron las siguientes: Manejo Integral de residuos sólidos, Ahorro y uso eficiente de agua y energía, Sensibilización de caza y pesca.

- SGRS - Capacitó 87 colaboradores de 125 programados, teniendo un cumplimiento en un 69,6%, la capacitación fue: Habilidades para la Vida. SGC- reprogramó sus capacitaciones para el mes agosto.

En el mes de **Agosto** la cobertura de las capacitaciones fue del 85%, se cumplió con la meta establecida y se dio de la siguiente manera:

- SST - Capacitó 468 colaboradores de 695 programados, teniendo un cumplimiento en un 67,3%. La capacitación fue: Riesgos Osteomuscular.

- SGA - Capacitó 267 colaboradores de 267 programados, teniendo un cumplimiento en un 100%. Las capacitaciones fueron las siguientes: Manejo Integral de residuos sólidos, Ahorro y uso eficiente de agua y energía, Sensibilización de caza y pesca.

- SGC Y SGRS - no tuvieron capacitaciones para este mes.

En el mes de **Septiembre** la cobertura de las capacitaciones fue del 92%, se cumplió con la meta establecida y se dio de la siguiente manera:

- SST - Capacitó 403 colaboradores de 471 programados, teniendo un cumplimiento en un 85,6%. La capacitación fue: Riesgos biológicos.

- SGA - Capacitó 363 colaboradores de 363 programados, teniendo un cumplimiento en un 100%. Las capacitaciones fueron las siguientes: Manejo Integral de residuos sólidos, Ahorro y

uso eficiente de agua y energía, Sensibilización de caza y pesca, capacitación que se le termina de dar cobertura este mes.

- SGRS - Capacitó 1 colaboradores de 1 programada, teniendo un cumplimiento en un 100%. La capacitación fue: embalaje y aseguramiento de carga.

En el mes de **Octubre** la cobertura de las capacitaciones fue del 96%, se cumplió con la meta establecida y se dio de la siguiente manera:

- SST - Capacitó 261 colaboradores de 261 programados, teniendo un cumplimiento en un 100%. La capacitación fue: Riesgos biológicos.

- SGA - Capacitó 12 colaboradores de 12 programados, teniendo un cumplimiento en un 100%. Las capacitaciones fueron las siguientes: Manejo de sustancias químicas (plaguicidas herbicidas, coagulante etc.)

- SGRS - Capacitó 15 colaboradores de 15 programada, teniendo un cumplimiento en un 100%. La capacitación fue: Planeación y ejecución de simulacros.

- SGVR Capacito 137 de 153 programados. La capacitaciones fueron: seguridad en planta de proceso, Entrenamiento para mantener la integridad de la carga, Entrenamiento Identificación paquetes sospechosos y amenazas, Identificación, medición, control y monitoreo Riesgos en LA/FT y señales de seguridad.

En el mes de **Noviembre** la cobertura de las capacitaciones fue del 85%, se cumplió con la meta establecida y se dio de la siguiente manera:

- SST - Capacitó 282 colaboradores de 300 programados, teniendo un cumplimiento en un 94%. La capacitación fue: Manejo de estrés.

Tabla 19. *Resultado anual del indicador de eficiencia de capacitación.*

Item	Período de medición		Numerador	Denominador	Resultado
	Desde	Hasta			
1	1-ene-19	31-ene-19	6	6	100%
2	1-feb-19	28-feb-19	25	27	93%
3	1-mar-19	31-mar-19	898	938	96%
4	1-abr-19	30-abr-19	600	636	94%
5	1-may-19	31-may-19	71	71	100%
6	1-jun-19	30-jun-19	3204	3285	98%
7	1-jul-19	31-jul-19	332	342	97%
8	1-ago-19	31-ago-19	1260	1269	99%
9	1-sep-19	30-sep-19	822	835	98%
10	1-oct-19	31-oct-19	425	425	100%
11	1-nov-19	30-nov-19	520	520	100%
12	1-dic-19	31-dic-19			

En el mes de **Julio** la eficacia de las capacitaciones fue del 97%, se cumple con la meta. Se determinó de la siguiente manera:

- El SST: Capacitó un total de 60 colaboradores de los cuales ninguno reprobó las evaluaciones realizadas, el porcentaje de eficacia de capacitaciones fue de 100%.

- El SGA: Capacitó un total de 195 colaboradores de los cuales 3 reprobaron las evaluaciones realizadas, el porcentaje de eficacia de capacitaciones fue de 98,5%.

- El SGRS: Capacitó un total de 87 colaboradores de los cuales 7 reprobaron las evaluaciones realizadas, el porcentaje de eficacia de capacitaciones fue de 92,0%.

- El SGC: No se tiene en cuenta para el indicador de eficacia, debido a que no capacitó al personal que tenía programado.

En el mes de **agosto** la eficacia de las capacitaciones fue del 99%, se cumple con la meta. Se determinó de la siguiente manera:

- El SST: Capacitó un total de 468 colaboradores de los cuales ninguno reprobó las evaluaciones realizadas, el porcentaje de eficacia de capacitaciones fue de 100%.

- El SGA: Capacitó un total de 801 colaboradores de los cuales 9 reprobaron las evaluaciones realizadas, el porcentaje de eficacia de capacitaciones fue de 98,9%.

- El SGRS Y SGC: No se tiene en cuenta para el indicador de eficacia, debido a que no capacitó al personal que tenía programado.

En el mes de **septiembre** la eficacia de las capacitaciones fue del 98%, se cumple con la meta.

Se determinó de la siguiente manera:

- El SST: Capacitó un total de 403 colaboradores de los cuales 13 reprobaron las evaluaciones realizadas, el porcentaje de eficacia de capacitaciones fue de 96,8%.

- El SGA: Capacitó un total de 363 colaboradores de los cuales ninguno reprobó las evaluaciones realizadas, el porcentaje de eficacia de capacitaciones fue de 100%.

- El SGRS: Capacitó un total de 1 colaborador el cual no reprobó la evaluación realizada, el porcentaje de eficacia de capacitación fue del 100%.

- El SGC: No se tiene en cuenta para el indicador de eficacia, debido a que no capacitó al personal que tenía programado.

En el mes de **Octubre** la eficacia de las capacitaciones fue del 100%, se cumple con la meta. Se determinó de la siguiente manera:

- El SST: Capacitó un total de 261 colaboradores de los cuales ninguno reprobó las evaluaciones realizadas, el porcentaje de eficacia de capacitaciones fue de 100%.

- El SGA: Capacitó un total de 12 colaboradores de los cuales ninguno reprobó las evaluaciones realizadas, el porcentaje de eficacia de capacitaciones fue de 100%.

- El SG: Capacitó un total de 15 de los cuales ninguno reprobó la evaluación realizada, el porcentaje de eficacia de capacitación fue del 100%.

- El SGSRV: Capacitó un total de 137 de los cuales ninguno reprobó la evaluación realizada, el porcentaje de eficacia de capacitación fue del 100%.

- RSE: No se tiene en cuenta para el indicador de eficacia, debido a que no capacitó al personal que tenía programado.

En el mes de **Noviembre** la eficacia de las capacitaciones fue del 100%, se cumple con la meta. Se determinó de la siguiente manera:

- El SST: Capacitó un total de 292 colaboradores de los cuales ninguno reprobaron las evaluaciones realizadas, el porcentaje de eficacia de capacitaciones fue de 100%.

- El SGA: Capacitó un total de 131 colaboradores de los cuales ninguno reprobó las evaluaciones realizadas, el porcentaje de eficacia de capacitaciones fue de 100%.

- El SGC: Capacitó un total de 42 de los cuales ninguno reprobó la evaluación realizada, el porcentaje de eficacia de capacitación fue del 100%.

- RSE: Capacitó un total de 16 de los cuales ninguno reprobó la evaluación realizada, el porcentaje de eficacia de capacitación fue del 100%. específica de área: (maquinaria) Capacitó un total de 27 de los cuales ninguno reprobó la evaluación realizada, el porcentaje de eficacia de capacitación fue del 100%.

- SGSRV Y específica de aérea (planta de proceso): No se tiene en cuenta para el indicador de eficacia, debido a que no capacitó al personal que tenía programado.

3.1.5 Ayuda a las áreas en momento de necesidad. Las actividades de apoyo realizadas a fueron las siguientes:

- Coordinación de la organización y distribución de las dotaciones y elementos de protección.

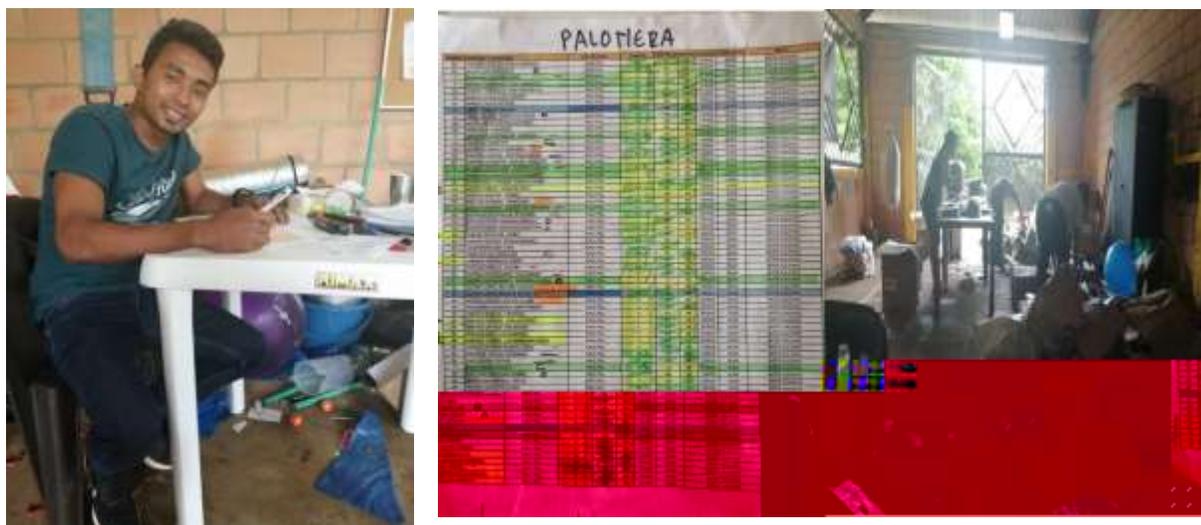


Figura 28. Coordinación de dotación.

- Arbitro central y encargado de la panilla del Campeonato de futbol Mavalle S.A.S 2019.





Figura 29. Campeonato de futbol Wacoyo.

- Celebración día de Halloween la comunidad wacoyo.





Figura 30. Celebración Halloween Wacoyo.

- Apoyo logístico en las festividades de la compañía.



Figura 31. Fiestas del día de la familia

Además se realizaron otros apoyos específicos tales como:

- Diligenciamientos de planes de mejora (ACPM).
- Mantenimientos de los elementos de cómputo e impresoras.
- Brindar apoyo a los ingenieros de sistemas para solucionar problemas de redes y wifi.

3.1.6 Apoyo en el proceso de contratación. Durante el apoyo a contratación que consistía en dictar la inducción corporativa, acerca de los temas referentes a la estructura organizacional, tipo de contrato, horario laboral, código de ética y conducta, sus derechos y deberes, política de retención de la organización (beneficios) entre otros.





Figura 32. Evidencia de la Inducción Corporativa.

Además se tenía la responsabilidad de hacer firmar y llevar control de los soportes de contratación (lista de asistencia, control de inducción y calificación de las evaluaciones de inducción); esta actividad se desarrollaba en 6 pasos que eran los siguientes:

Se toma lista de asistencia a los aspirantes que iban hacer contratados, estos para tener evidencia de los colaboradores que asistían a contratación.

MAVALLE		FORMATO DE ASISTENCIA		FORMA 104-000 VERSION 02 FECHA APROBACION 14/08/2010	
INDUCCION <input checked="" type="checkbox"/> DIVULGACION <input type="checkbox"/> CAPACITACION <input type="checkbox"/> REINDUCCION <input type="checkbox"/>		HORA: 8:55			
LUGAR: Palomares		FECHA: 8/8/2010			
NOMBRE CAPACITADOR 1: Brayan Velandio		TEMA: Conceptos SIG			
NOMBRE CAPACITADOR 2: Jeremy Bolino		TEMA: Estructura Organizacional			
NOMBRE CAPACITADOR 3: Diego Tulleras		TEMA: Conceptos SST			
NOMBRE CAPACITADOR 4: Yany Isabel Pava Vega		TEMA: Conceptos Ambientales			
Nº	NOMBRES Y APELLIDOS DEL ASISTENTE	CARGO	FINA		
1	Brayan Alexander Candary	operario de campo	PITELVA		
2	Santos Quiroz Escobar	op. planta	DANCE		
3	David Pacheco	op. campo			
4	Rogelio Marcelo Sotomayor	op. campo			
5	J. W. Pava	operario			
6	DIEGO GARCIA	operario de campo	Diego Garcia		
7	DAZE ANTONIO HERNANDEZ	operario			
8	SADELA JENNIFER PEREZ	op. campo			
9	SARA ANTONIO VERA SUAREZ	op. campo	SARA VERA		
10	Humberto Diaz Torres	op. campo	Humberto Diaz Torres		
11	Carlos Alberto Rojas Ch	op. campo	Carlos A. R.		
12	Alfonso Amador Galan	Op. Campo	Alfonso		
13	YONATHAN SANCHEZ	op. campo	YONATHAN		
14	FERRER RESCOPON	op. campo	FERRER		
15	José Zamudio	op. campo	José Zamudio		
16	FERRER VARGAS	Operario Campo			
17	DIVYAN D. B. M.	Operario de campo	DIVYAN		
18	OSCAR GARCIA LUCERO	operario campo	OSCAR G.C.		
19	OSCAR MONTE DIMONIS	OPERARIO	OSCAR		
20	DAVID DIAZ	OPERARIO	DAVID		
21	Carlos Andres Serrano	operario	Carlos		
22	MILTON ANACHE M.	OP. CAMPO	MILTON A.		
23	MILTON SUAREZ CUAICHE	OP. CAMPO	MILTON SUAREZ C.		
24	William Diaz	OP. Planta	William		
25	Jhon Alexander Gomez	op. campo	Jhon		

CS Scan Software
FORMA 104-000
VERSION 02
FECHA APROBACION 14/08/2010

Figura 33. Formato de Listado de Asistencia.

1. Se dictaba la inducción corporativa la cual se comprendida de 4 etapas, donde se explicaban temas enfocados a los diferentes sistema de gestión de la organización, cuales eran dictados en el siguiente orden; sistema de gestión de calidad, sistema estructural, sistema de SST y sistema ambiental.
2. Una vez se dictaba la inducción corporativa se procedía hacer firmar el formato de control de asistencia por parte de los colaboradores, con el objetivo de tener constancia de los temas enseñados en la inducción y a su vez a los colaboradores capacitados.

17	Conceptos Básicos del SST	Identificación de peligros, riesgos, actos y condiciones inseguras.	X	X	X	X
18		Inspección de puesto de trabajo antes de realizar la actividad.	X	X	X	X
19		Prácticas de trabajo seguro, comportamientos basados en la seguridad.	X	X	X	X
20		COPASST, Comité de convivencia laboral.	X	X	X	X
21		Procedimiento de reporte de incidente y accidentes de trabajo.	X	X	X	X
22		Riesgos por manipulación de sustancias químicas.	X	X	X	X
23		Como aportan los trabajadores en el funcionamiento del sistema de gestión integral.	X	X	X	X
24		Importancia del uso de los elementos de protección personal.	X	X	X	X
25		Reglamento de Higiene y Seguridad.	X	X	X	X
26		Plan de prevención, preparación y respuesta de emergencias.	X	X	X	X
27	Conceptos Básicos del Sistema de Gestión	Identificación de aspectos e impactos ambientales.				

Figura 34. Formato de Control de Inducción.

3. Luego se les entregaba las evaluaciones de inducción corporativa a cada uno de los aspirantes según el cargo a desempeñar (administrativo u operativo), con el objetivo de verificar si los temas impartidos en la inducción fueron comprendido por los colaboradores.

MAVALLE	FORMATO DE EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN Y RE INDUCCIÓN	CÓDIGO: FOR-GTH-036 VERSION: 01 FECHA APROBACION: 23 ABRIL 2018
El siguiente cuestionario pretende obtener información acerca del nivel de asimilación que logró respecto a la información recibida durante el proceso de inducción; por favor diligencie cada uno de los interrogantes a conciencia, así nos ayudará a obtener evidencia sobre la efectividad de esta actividad.		
NOMBRE: <u>DUYEN DIAZ MENDOZA</u>	FECHA: <u>3-05-2019</u>	
CARGO: <u>Operario de campo OPERATIVO</u>	CALIFICACIÓN: <u>4.5</u>	
CARGO EVALUADOR: Analista de Desarrollo Organizacional.		

Conceptos Básicos Sistema de Gestión Integral.

1. ¿En qué norma de seguridad está acreditada la empresa?

A.  B.  C.  D. Ninguna de las anteriores.

2. Marque con una (X) si la respuesta es falsa o verdadera.

Los procesos esenciales son:

 Verdadero Falso

Estructura Organizacional.

Marque con una (X) si la respuesta es falsa o verdadero.

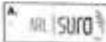
3. ¿El tipo de contrato laboral es fijo a 3 meses directo con Mavalle S.A.S?

Verdadero Falso

4. ¿Es un deber del colaborador guardar la confidencialidad de la información de la empresa?

Verdadero Falso

5. Marque con una (X) la ARL con la que se encuentra afiliado:

A.  B.  C.  D. 

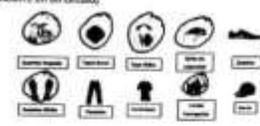
MAVALLE	FORMATO DE EVALUACIÓN DE INDUCCIÓN Y RE INDUCCIÓN	CÓDIGO: FOR-GTH-036 VERSION: 01 FECHA APROBACION: 23 ABRIL 2018
✓ Conceptos Básicos del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud En El Trabajo.		
6. Relacione correctamente los enunciados de la columna A con los de la columna B.		
Columna A	Columna B	
Riesgo físico	Picaduras, Mordeduras, virus y parásito	
Riesgo Biomecánico	Iluminación, Ruido y Vibraciones	
Riesgo Biológico	Posturas Forzadas, movimientos repetitivos	
Fenómenos Naturales	Sismos, Terremotos, Inundaciones	
7. Identifique cuál de las siguientes imágenes corresponde a los elementos de protección personal: (encierra en un círculo)		
		
8. ¿Cuál se debe hacer en caso de un accidente de trabajo?		
<input checked="" type="checkbox"/> a) Informar al jefe inmediato e informar lo más pronto al área de SST. <input type="checkbox"/> b) No informar a nadie. <input type="checkbox"/> c) Ninguna de las anteriores.		
✓ Conceptos Básicos del Sistema de Gestión Ambiental.		
✓ Selección múltiple, encierre en un círculo la respuesta correcta.		
9. ¿Qué son los residuos?		
<input checked="" type="checkbox"/> a) Es cualquier objeto, material, sustancia, elemento o producto en estado sólido, líquido o gaseoso. <input type="checkbox"/> b) Seguridad. <input type="checkbox"/> c) Ninguna de las anteriores.		
10. Las fuentes de energía se clasifican en:		
<input checked="" type="checkbox"/> a) Renovables y no renovables. <input type="checkbox"/> b) Soler y gas. <input type="checkbox"/> c) Carbón y petróleo.		

Figura 35. Formato de Evaluación de Inducción y Reinducción.

Estos 4 pasos se realizaban en el lugar de contratación con ayuda de los capacitadores de la inducción y personal de selección. Los dos últimos pasos eran realizados por el analista de desarrollo organizacional los cuales eran:

4. Calificar las evaluaciones de inducción corporativa con una escala de calificación del 1 al 5 aprobando aquellas personas que sacaban igual o mayor a 3.0, aquellas personas que reprobaban eran citaba nuevamente para realizarles una reinducción. Con el objetivo de garantizar que todos los colaboradores cuenten con los conocimientos básicos de la compañía.

5. Por último los formatos de inducción eran firmados por los capacitadores y entregados al analista de desarrollo para su respectivo archivo, excepto el formato de control de asistencia, el cual era entregado al área de contratación ya que este debe reposar en la carpeta del colaborador.

17	Conceptos Básicos del SST	Identificación de peligros, riesgos, actos y condiciones inseguras.	X	X	X	X
18		Inspección de puesto de trabajo antes de realizar la actividad.	X	X	X	X
19		Prácticas de trabajo seguro, comportamientos basados en la seguridad	X	X	X	X
20		COPASST, Comité de convivencia laboral.	X	X	X	X
21		Procedimiento de reporte de incidente y accidentes de trabajo	X	X	X	X
22		Riesgos por manipulación de sustancias químicas	X	X	X	X
23		Como aportan los trabajadores en el funcionamiento del sistema de gestión integral.	X	X	X	X
24		Importancia del uso de los elementos de protección personal.	X	X	X	X
25		Reglamento de Higiene y Seguridad.	X	X	X	X
26		Plan de prevención, preparación y respuesta de emergencia.	X	X	X	X
27	Conceptos Básicos del Sistema de Gestión Ambiental	Identificación de aspectos e impactos ambientales.	X	X	X	X
28		Manejo de residuos sólidos peligrosos y no peligrosos	X	X	X	X

¿He recibido y comprendido los temas impartidos en la inducción? SI NO

Firma del Colaborador: Diego Sosa Hozar

N° de Cédula: 93138 773

No.	CAPACITADORES DEL PROCESO DE INDUCCION	TEMA	CARGO	FRMA
1	Jairo Ahury Sagamoso	Conceptos Básicos Sistema de Gestión Integral	Auxiliar Calidad	<u>Jairo Ahury</u>
2	Jimmy Cedeno Torres	Estructura Organizacional	Analista GI	<u>Jimmy Cedeno</u>
3	Diego Trillos	Conceptos Básicos del SST	Analista SST	<u>Diego Trillos</u>
4	Tatiana Parra	Conceptos Básicos del Sistema de Gestión Ambiental	Analista Adm.	<u>Tatiana Parra</u>

Figura 36. Formato de Inducción y Reinducción Firmado por los Capacitadores.

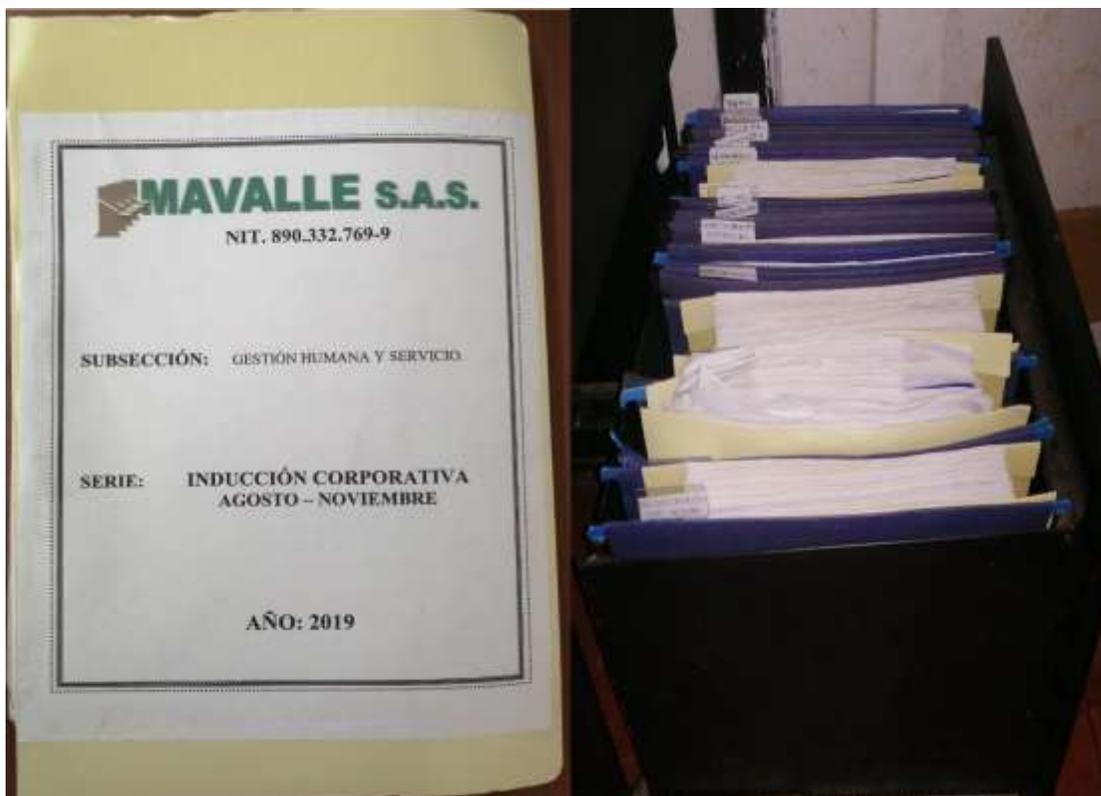


Figura 37. Formatos de Inducción y Reinducción Archivados.

La actividad de contratación se realizaba dos veces por semana los días martes y jueves de cada semana contratando un promedio de 8 a 10 colaboradores aproximadamente. Durante el tiempo de las pasantías se logró dictar inducción corporativa aproximadamente a más de 300 colaboradores de la empresa entres operarios, pasantes, administrativos y alta gerencia.

3.1.7 Desarrollo de los programas de capacitación de la organización. Se desarrollaron desde su ejecución hasta su seguimiento, con el objeto de estimular el desarrollo de habilidades y competencias en el recurso humano requerido para el desempeño de sus funciones.

La actividad consistía en realizar seguimientos a las áreas de la compañía para que cumplieran para hacer cumplir el programa de formación, el proceso era el siguiente:

- la primera semana de cada mes se enviaba vía Gmail a todas las áreas la información de las capacitaciones que tendrían agendada, el lugar y el personal a quien sería dirigida.

- la tercera semana se les enviaba nuevamente un Gmail informando a las áreas que a un se encontraran pendiente de dictar la capacitación, además confirmar si serian dictadas o de lo contrario canceladas, justificando los motivos por los cuales no fue posible ser dictada el presente mes.

Durante estos cuatro meses de manejo del programa de formación de la compañía Mavalle S.A.S, se tenían programadas 26 capacitaciones comprendidas desde el mes de agosto al mes de noviembre para ser dictadas por las diferentes áreas de la empresa comprendidas.; se dictó 21 de capacitaciones dictadas de 23 programadas, 3 adicionales y 2 reprogramada. Así como se muestra en la siguiente tabla.

Tabla 20. Programa de capacitación mes de agosto - noviembre.

AREA ENCARGADA	TEMA DE CAPACITACION	DIRIGIDO A	MES	Programada	Adicional	Cumplida
	Sistema de Gestión de Calidad y BASC: Generalidades, principios/criterios, PQRS, ACPM.	Personal Adm.	nov			x
	Programa de prevención frente al tráfico de sustancia ilícitas	Personal Adm	Sep			x
	Saro, Afac y Sarlaft	Personal Adm	oct			x
	Requisitos para evaluar al equipo auditor	Personal Adm	oct			x
	Programa de prevención Anticorrupción y Antisoborno basado en la ISO 37001	Personal Adm	nov			x
Sistema de Gestión	Lavado de activos y financiación del terrorismo	Personal Adm	Sep			x
	actualización en legalización en SG, SST y riesgo laborales	Personal Adm	oct		x	
	Proyecto GRC	Personal Adm	nov		x	

	Embalaje y aseguramiento de la carga	Personal Adm	sep		x
	Entrenamiento para mantener la integridad de la carga	Cargos críticos	oct		x
Sistema de seguridad	Señales de Alerta	Personal Adm	nov	x	
	seguridad planta de proceso	director de planta	oct	x	
Gestión Humana Responsabilidad		personal oper y adm	oct		x
	Inducciones	Personal nuevo	Ene a Dic		x
		Personal con			
Desarrollo Organizacional	Re Inducción al cargo	2 años o más de antigüedad.	Feb a Dic		x
	Evaluación de desempeño	adm y oper	jun a oct		x
	Clima organizacional	adm y oper	oct a dic		x
Maquinaria	Manejo de maquinaria agrícola y aplicaciones mecanizadas. (mezclas, protocolos, maquinas) E.D	Operadores y Líder de Maquinaria	oct		x
Planta de proceso	Procesamiento de caucho	operarios de planta	nov	x	
	Proceso prensado	operarios de planta	nov	x	
	Riesgo Biomecánico	Personal Oper (fase 1)	Ago		x
SST	Riesgo biológico	Personal Oper y Adm	Sep a oct		x
	Manejo del estrés	Personal Oper y Adm	nov		x
	Manejo Integral de residuos solidos		e n e r g í		a
	ahorro y uso eficiente de agua y				

personal operativo (fase 1) personal oper fase 1 y
santa

ago
a

x
sep

a
g
o
a
s
e
p

x

Rita)

Sistema de gestión ambiental.	Sensibilización de caza y pesca	personal oper (fas 1 santa Rita)	ago a sep		X
	Manejo de sustancias químicas (plaguicidas herbicidas, coagulante etc.)	Personal Oper	Nov	X	
	Curso de Vigía forestal	Brigadistas	Oct		X
	Curso de Bomberos forestales	Brigadistas	Oct		X

Capítulo 4. Diagnostico Final

Los aportes hechos a la empresa fueron conocimientos acerca de temas organizacionales, como lo fueron el estudio del clima organizacional, realizado con el objetivo de fortalecer aquellos aspectos que interviene en el ambiente laborar. Se dejó implementado un plan de acción para mejorar la comodidad de los trabajadores brindándoles el apoyo corporativo, las herramientas necesarias para desempeñar las labores y garantizarles el buen clima organizacional.

Creación de formatos y modificaciones para mejora los proceso y actividades de los cargo y de las área del departamento. Además se realizaron modificaciones importantes en los perfiles de todos los cargos de la compañía logrando la recertificación de BASC.

La elaboración del informe de evaluación de desempeño que se ejecutó desde su primera etapa (envió, seguimiento, orientación, recepción, tabulación, análisis e informe final), hasta su etapa final que consistía en la implementación del nuevo programa de capacitación basado en las capacitaciones necesarias que la evaluación de desempeño nos arrojó para desarrollar las competencias que presenta falencias en dichas áreas corporativas.

Se logró crear los indicadores correspondientes a los meses de agosto, septiembre, octubre y noviembre, con su respectiva presentación de los informes en donde se analizaron los resultados para que las áreas en cabeza del feje de gestión humana junto con gerencia se tomar las acciones y estrategias pertinentes con base en ello, para garantizar el buen funcionamiento y la mejora continua del departamento.

Se brindó apoyo a áreas del departamento en cuento a logística, coordinación, seguimiento entre otras, dejando actividades deportivas (campeonato de futbol Mavalle 2019, torneo de

Vólibol, torneo relámpagos de banquitas) de responsabilidad y bienestar (fiestas de disfraces a los niños de las áreas de influencia de la compañía) entregada de dotaciones a las plantaciones etc.

Otro de los aportes hechos fue la realización de la descripción de cargo a los nuevos puestos de trabajo saltados por la organización, acompañada de su cambio documental para su respectiva actualización en el organigrama. Se dejan más de 300 colaboradores capacitados por inducción corporativa y más de 500 mediante el programa de formación.

Por último se dejan todos los soportes de las actividades y seguimientos realizados al departamento de gestión humana, tales como encuestas de clima oracional, evaluación de desempeño. Cambios documentales, inducción y reinducción corporativa, soportes de las capacitaciones dictadas por la diferentes áreas

Conclusiones

Clima organizacional

La empresa Mavalle S.A.S cuenta con un clima organizacional favorable, 12 de las 13 preguntas de la encuesta de clima organizacional presentaron un porcentaje promedio de 90,2% de los colaboradores que escogieron la opción (SI), expresando una gran satisfacción con los aspectos evaluados. Por otra parte en la pregunta sobre si ¿están conforme con el servicio de alimentación que se me brinda la empresa? La respuesta fue del 50,2% sobre la opción (NO) lo que deja en evidencia el gran inconformismo con el servicio de alimentación que se les brinda en cuanto a la cantidad, la calidad y principalmente por el valor; manifestando la necesidad de un subsidio por parte de la compañía que mitigue el impacto económico generado por el pago total de la alimentación.

Actualización de perfiles

A pesar de ser esta actividad se ejecutó pocas veces, es un proceso que requiere de mucho tiempo y análisis. Durante el desarrollo de las pasantías se logró diseñar los perfiles para los cargos de auxiliar ambiental y auxiliar de desarrollo organizacional, además se actualizo las responsabilidades que presentan todos los cargos frente a los sistemas de gestión de la compañía, incluyendo en ellos las responsabilidades del sistema de gestión ambiental y seguridad y salud en el trabajo.

Diseñar los formatos solicitados, de acuerdo al SGC

Es una activada fundamental dentro de la empresa, ya que por medios de estos se optimizan los tiempos en los procesos y se convierten en una herramienta fundamental para la obtención de los objetivos. Se diseñaron y se modificaron 3 formatos para el área desarrollo organizacional.

Evaluación de desempeño

Todos los colaboradores que llevan más de dos años con la empresa a quienes se les realizó las evaluaciones de desempeño cuentan con los conocimientos, las habilidades y las destrezas necesarias para desempeñar muy bien las actividades propias del cargo. El promedio final de todas las áreas fue del 89% lo que corresponde a un nivel acorde. Los conceptos donde más se destacaron las áreas evaluadas fueron cumplimiento de estándares de calidad y el cumplimiento de logros, se debe reforzar los conocimientos sobre las políticas internas, SIG y competencias de rol.

Las capacitaciones que los colaboradores operativos consideraron que son necesarias para el programa de formación del 2020 fueron: cursos de refuerzo de sangría, Curso manejo seguro de productos químicos, validación la formación escolar (primaria y secundaria), brigadas de emergencia, primeros auxilios. Los administrativos por otra parte consideraron manejo de paquetes office, manejo de personal, comunicación, resolución de conflicto, liderazgo, y Capacitación sobre las normas, políticas, reglamento interno y sistema integrado de gestión.

Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión son una herramienta fundamental para la gerencia, podemos observar que en la empresa en estos cuatro meses se presentó una rotación promedio del 7,8%, lo que se encuentra muy por encima en un 4,8 equivalente a 38 personas retiradas por encima de lo permitido por la compañía; por otra parte los indicadores de capacitación nos demuestra un cumplimiento de capacitación promedio del 83%, la cobertura presento un promedio de 90% capacitando a más del 80% de los colaboradores programados; por último la eficiencia de capacitación con un promedio de 99% lo que demuestra que los colaboradores si están adquiriendo los conocimientos impartidos en las capacitaciones.

Apoyo a contratación

La inducción corporativa es una actividad donde se dota al colaborador sobre los conocimientos básicos de la compañía, buscando la su adaptabilidad, orientación dentro y fuera de la compañía. Se logró capacitar por medio de la inducción corporativa aproximadamente a más de 300 colaboradores entre operarios, pasantes, administrativos y alta gerencia.

Apoyo a las áreas en Momento de necesidad

Se brindó apoyo a las áreas de gestión humana desde procedimientos administrativos como creación de formatos, elaboración en cambios documentales, creación de indicadores de gestión, diligenciamientos de ACPM (planes de mejora), actividades de recreación y bienestar laboral como apoyo logístico a eventos sociales y deportivos hasta mantenimiento de computadoras y herramientas de computo (solución de problemas de redes).

Programa de capacitación

Se cumplió con el objetivo en un 92% de las capacitaciones programadas en el plan de formación para los meses de agosto a noviembre, dejando como resultado 21 dictadas de 23

Programadas y capacitando a más de 500 colaboradores. El 18% restantes fueron reprogramadas por motivos operativos, de producción y exigencias del cumplimiento de las normas y políticas de las auditorías tanto externas como internas.

Además por último es bueno resaltar el esfuerzo que hace la organización Mavalle S.A.S por el cumplimiento de las normas, políticas y el desarrollo intelectual, cultural, social y económico de los colaboradores.

Recomendaciones

Realizar un plan de acción que ayude a mejorar las condiciones alimenticias de los colaborador específicamente teniendo en cuenta la cantada, la calidad y el precio.

Mejorar el compromiso por parte de algunos de los evaluadores para completar la evaluación del personal y la encuesta de clima organizacional a su cargo en el tiempo establecido.

Se disminuyan los tiempos de la aprobación de los perfiles de cargo por medio de los jefes inmediatos, con estos selección será más eficaz al contratar el aspirante para la vacante.

Una reinducción corporativa acerca de cómo saber diligenciar el formato de cambio documentales y el procedimiento de cómo se debe realizar la solicitud para que el formato sea subido al sistema de gestión.

Utilizar la plataforma virtual de FALCONSIG para digitar los resultados de las capacitaciones realizadas por las área, para optimizar el tiempo de entrega y tabulación de resultados, además evitar el fraude (cambio de datos) en los de los resultados de desempeño y economizar papel debido a que se eliminan las impresiones.

La inducción corporativa fuese un video interactivo y dinámico, donde se evite el aburrimiento, el desgaste de los aspirantes y con estos reducir el personal necesario para la inducción.

Restablecer la meta de los indicadores de gestión, teniendo encuesta el crecimiento del personal operativo que ha tenido la compañía (rotación de personal a un 7%).

Diseñar e implementar un programa de capacitación no solo de las necesidades identificadas en las evaluaciones de desempeño, si no también tener en cuenta capacitaciones que contemplen temas obligatorias requeridos por interventoría y aspectos legales, necesidad de la empresa, conceptos de jefes de área etc., para garantizar un programa de capacitación más completo y eficiente.

Referencias

- Constitución política de 1991. (27 de 07 de 2018). Decreto 1334 artículo 30 de la Ley 789 de 2002. Colombia. Obtenido de funcionpublica.gov: https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma_pdf.php?i=87680
- Fundación las golondrinas. (2013). *talentohumanogolondrina*. Obtenido de <https://talentohumanogolondrina.webnode.com.co/marco-legal-de-sustento/>
- ISO 45001. (2018). *Generalidades*. Obtenido de nueva-iso-45001: <https://www.nueva-iso-45001.com/9-1-seguimiento-medicion-analisis-y-evaluacion-del-desempeno>
- Matos, f. (11 de 03 de 2013). *Evaluación de desempeño organizacional*. Obtenido de Escuela de Organización Industrial (E.O.I): <https://www.eoi.es/blogs/madeon/2013/03/11/evaluacion-del-desempeno-laboral/>
- Carabobo, U. d. (25 de Enero-Junio de 2016). *Educación en Valores*. cátedra rectoral educación en valores, 1(25). Valencia, Carabobo, venezuela: Ing. Ramona de Febres. Obtenido de <http://servicio.bc.uc.edu.ve/multidisciplinarias/index.htm>
- Rodríguez, J. (23 de 06 de 2019). *gestión de talento humano un encargo estrategico para el desarrollo de la organizacion*. Obtenido de Revista dinero: <https://www.dinero.com/empresas/articulo/gestion-de-talento-humano-un-encargo-estrategico-para-el-desarrollo-de-la-organizacion-por-jorge-enrique-rodriguez/273521>

Apéndices

Apéndice A. Campamento Mavalle



Apéndice B. Grupo de Gestión Humana.



Apéndice C. Árbol de Caucho Rayado

Apéndice D. Vista dentro de la plantación de caucho.



Apéndice E. Contrato de trabajo

**CONTRATO DE TRABAJO A TÉRMINO FIJO
INFERIOR A UN AÑO**

EMPRESA	
NOMBRE	MAVALLE S.A.S
NIT.	890.332.769-9
DIRECCIÓN	CARRERA 22 # 5B-114
TELÉFONO	668-30-39
PDOMICILIO	VILLAVICENCIO – META
REPRESENTANTE LEGAL	FRANCISCO BEJARANO RODRIGUEZ

TRABAJADOR	
NOMBRE	ANTHONY MANUEL PEREZ CORREA
CEDULA DE CIUDADANÍA	1216967289
FECHA DE NACIMIENTO	12/8/1994
ESTADO CIVIL	SOLTERO
DIRECCIÓN	CRA 20 N 14 - 40 BARRIO LA UNION - PUERTO LOPEZ
TELÉFONO	3215879902
DOMICILIO	CRA 20 N 14 - 40 BARRIO LA UNION - PUERTO LOPEZ
NACIONALIDAD	COLOMBIANA
LUGAR DE NACIMIENTO	EL BANCO - MAGDALENA
SALARIO	\$ 886900
PERIODO DE PAGO	QUINCENAL
FECHA DE INICIO DEL CONTRATO	14 DE NOVIEMBRE DE 2019
DURACIÓN	3 MESES
CARGO	AUXILIAR DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL

PERÍODO DE PRUEBA

INICIO	14 DE NOVIEMBRE DE 2019
FINALIZACIÓN	01de DICIEMBRE DE 2019

Entre los suscritos, a saber **FRANCISCO BEJARANO RODRIGUEZ**, mayor de edad, identificado con la cédula de ciudadanía número 79856226 de BOGOTA, actuando en nombre y representación legal de la sociedad **MAVALLE S.A.S.**, por una parte y que para los efectos del presente contrato se denominara **MAVALLE S.A.S.** y **ANTHONY MANUEL PEREZ CORREA**, mayor

Apéndice F. Memorando de funciones**MEMORANDO**

PARA: PEREZ CORREA ANTHONY MANUEL
Auxiliar Desarrollo Organizacional

DE: JORGE ARMANDO ALVIS SUAIN
Jefe de Gestión Humana y servicios

ASUNTO: Responsabilidades del cargo

FECHA: 14 de Noviembre de 2019

- Realizar análisis y actualización de organigrama cuando corresponda
- Implementar y desarrollar programas de certificación ISO
- Alinear perfiles de puestos vs competencias y habilidades, elaborando y actualizando perfiles / descripciones de puestos cuando se requiera
- Medir el clima laboral de cada área de la empresa
- Analizar el clima laboral para generar estrategias de mejora continua y plan de acción
- Implementar los programas de desarrollo personal
- Realizar el DNC y programas de capacitación
- Elaborar y actualizar formatos, manuales, procedimientos y documentos del proceso de gestión humana.
- Revisar y actualizar los formatos y procedimientos de evaluación de desempeño cuando corresponda.
- Elaborar cronograma para aplicar evaluaciones de desempeño.
- Organizar y enviar a cada jefe inmediato las evaluaciones de desempeño del personal a cargo.
- Socializar con Jefes de proceso el formato y procedimiento de evaluación de desempeño actualizado.
- Recibir y organizar las evaluaciones de desempeño calificadas en presentación digital.
- Tabular los resultados de las evaluaciones de desempeño

Apéndice G. Carnet corporativo

