

GESTIÓN EN LOS GRUPOS NATURALES EN EL CONTROL DE LOS PROCESOS DE
INDUSTRIAS FILTROS PARTMO S.A.

ADRIANA MARÍA AMAYA RODRÍGUEZ

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

BUCARAMANGA

2013

GESTIÓN EN LOS GRUPOS NATURALES EN EL CONTROL DE LOS PROCESOS DE
INDUSTRIAS FILTROS PARTMO S.A.

ADRIANA MARÍA AMAYA RODRÍGUEZ

PROYECTO DE GRADO PARA OPTAR AL TÍTULO DE TRABAJADORA SOCIAL

DIRECTORA

RUTH ZARATE RUEDA

TRABAJADORA SOCIAL

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER

FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS

ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL

BUCARAMANGA

2013

DEDICATORIA

Uno de mis sueños, era convertirme en aquella profesional íntegra servidora de la sociedad, sin embargo, ese logro no se hubiera llevado a cabo sin la ayuda de Dios en primera lugar, quien me ha dado la fortaleza, la sabiduría y ha guiado mis caminos para culminar una más de mis metas, portador de cada una de mis habilidades y capacidades.

Así mismo, dedico este libro a mis abuelos, fuente de amor, perseverancia y apoyo en cada uno de los tiempos y circunstancias difíciles de mi vida, por sus palabras, su calor familiar y la enseñanza de valores que hoy me hacen sentir una gran persona.

A mis padres, Enrique Amaya y Yolima Rodríguez por sus consejos y su fuerza, su cariño y amor a pesar de las dificultades encontradas en el camino por acompañarme en este triunfo que no solo es mío sino de ellos.

A mi hermano, mi guía en la oscuridad y mi mejor ejemplo, mi orgullo, quien junto a mi sobrina Sofía son el motor de mi vida y la mayor razón de mí vivir, los amo con todo mi corazón.

A mi madrina, Magda Patricia Rodríguez, por sus consejos por el ejemplo a seguir y el valor de orgullo de ser una persona íntegra, amable, cariñosa y dada a su familia, por su colaboración y gran afecto.

A todas aquellas personas que me vieron crecer y hoy me ven alcanzar una de mis metas, por su constancia y alegría por sus abrazos fuente de cariño y apoyo, mucha gracias.

A mis compañeras hoy grandes amigas July, Diana, Isly, Sebastian, Pato, Zayra, Jesica, por cada uno de los días felices y de tristeza por las aventuras compartidas sin importar distancias.

A un gran hombre portador de sonrisas, apoyo, ánimo y amor, por su compañía y su paciencia quien me llevo a estimular mi trabajo de grado.

Agradezco inmensamente a la fundación por su colaboración en búsqueda del campo de práctica y a la empresa Industrias Filtros PARTMO S.A, por el proceso eficaz y apoyo en la experiencia de práctica

CONTENIDO

	Pág.
Introducción	15
1. Marco Conceptual	18
1.1. La Organización como sistema	21
1.2. Las Personas en la organización	26
2. Importancia del capital humano en la competitividad de la empresa.....	28
2.1. Industria de Filtros en el TLC	32
3. Contextualización.....	34
3.1. Motivación del Talento Humano y las competencias laborales.....	34
3.1.1. Grupos Focales.....	34
3.1.2. El liderazgo.	36
3.1.3. La comunicación.	37
3.1.4. La norma.	37
3.2. Motivación en el talento humano.....	39
3.2.1. Las competencias laborales.....	41
4. Caracterización de la Empresa Industrias Filtros Partmo S.A.	44
4.1. Su historia	44
4.2. Planeación estratégica institucional.....	45
4.2.1. Misión.....	45
4.2.2. Visión.	46
4.3. Objetivos de la política de calidad.....	46
4.4. Estructura	47
4.5. Organigrama	50
5. Población a Intervenir.....	51
6. Caracterización de la Experiencia	54
6.1. Intervención profesional de Trabajadora Social en la organización	54

6.2. Funciones que presta la directora del departamento de desarrollo humano en la Empresa Filtros Partmo S.A	55
6.2.1. Funciones de la directora de desarrollo humano internamente.	56
6.2.2. Funciones de la directora de desarrollo humano externo.	56
6.3. Rol del Trabajador Social en formación	56
7. Descripción del Proceso	58
7.2. Diagnóstico estratégico	58
7.2.1. Análisis situacional.	58
7.3. Matriz Dofa elaborada por la Empresa	62
7.3.1. Análisis de fortalezas y debilidades.	62
7.4. Plan Estratégico para el desarrollo de la experiencia	65
7.5. Plan de ejecuciones	68
7.5.1. Problemática central.	68
7.6. Cronograma de actividades.....	70
7.7. Justificación del proceso de intervención	73
7.8. Objetivo del proceso.....	75
7.8.1. Objetivos específicos.....	75
8.Resultados del Procesos	76
8.1. Establecer el diagnóstico de debilidades y fortalezas técnicas y cognitivas de cada coordinador de grupos naturales.....	76
8.2. Administrar un programa de formación y entrenamiento con base en el diagnóstico de necesidades levantado con los involucrados.....	85
8.1.1. Matriz de necesidades de formación.....	85
8.1.2. Evaluación de los recursos internos y externos con finalidad de las capacitaciones.	91
8.1.3. Principios y lineamientos a tener en cuenta en las capacitaciones.....	91
8.3. Acompañamiento y realimentación en la ejecución de reuniones y talleres en cada periodo en el día a día, –entre el coordinador y los supervisores, entre el supervisor y el operario, entre el supervisor y el facilitador–.....	97
8.3.1. Realimentar con cada coordinador de grupo natural el resultado de la revisión de actas, talleres y ruterros, biombos impulsando la aplicación de métodos de atención oportuna a los problemas detectados. iva pro parte de los miembros del grupo natural.	97

8.3.2. Realimentar con cada coordinador del grupo natural el resultado de la revisión del cumplimiento de cada indicador, generando acciones de estimulación y/o fortalecimiento al grupo de acuerdo con los resultados..	98
8.4. Evaluar conjuntamente en la reunión de los cuatro factores el resultado por grupos naturales, de las acciones de mejoras aplicadas de acuerdo con el avance y proponiendo nuevas acciones de atención en correspondencia al resultado de los indicadores.	101
8.4.1. Programar y ejecutar reuniones de revisión de los resultados de los cuatro factores vs. El resultado de las carpetas de los grupos naturales, los rúters y los indicadores en cada periodo.....	101
9.Actividades Complementarias.....	103
9.1. Seguridad y Salud en el trabajo.....	103
9.2.Segundo Proyecto del plan estratégico.....	104
10.Evaluación del Proceso de Intervención	105
10.1. Logros.....	105
10.2. Limitantes	106
11.Propuesta de Intervención: Plan Carrera de la Empresa Industrias Filtros Partmo S.A como Seguimiento de Evaluación de Competencias.....	107
11.1. Justificación	107
11.2. Desarrollo Profesional.....	108
11.2.1. Análisis DNC, (Fontanills, 2012), –Determinación de Necesidades de Capacitación–.	109
11.3.Técnicas de identificación del talento	110
11.3.Responsables del plan carrera	110
11.4.Población objetivo	111
11.5.Identificación de personal	113
11.6.Promoción.....	114
11.7.Implementación del plan carrera.....	114
11.7.1. Estrategia.....	114
11.7.2. Objetivo general.....	114
11.7.3. Meta.....	115
11.7.4. Organización responsable.....	115

11.7.5. Tiempo de realización del proyecto..	115
11.7.6 Cuadro actividad	115
11.8. Descripción de actividades.	122
11.9. Recursos	126
11.9.1.Recurso humano	126
11.9.2Recurso material y de logística	126
11.9.3Fuente de financiación.	126
11.10. Presupuesto	127
12. Conclusiones	128
13. Recomendaciones	130
14. Referencia	132
15. Apéndices	138

FIGURAS

Pág.

10

Figura 1 Organigrama	50
Figura 2 Matriz DOFA	62
Figura 3 Plan estratégico	65
Figura 4 Cronograma de actividades.....	70
Figura 5. Recurso de capacitación.....	91
Figura 6. Principios de la toma de decisiones	92
Figura 7. Lineamientos de la toma de decisiones.....	93
Figura 8. Comunicación.	94
Figura 9. Lineamientos de la comunicación.....	95
Figura 10. Control de Indicadores por semana	98
Figura 11. Cronograma plan carrera	116
Figura 12. Ficha.....	124

TABLAS

	pág.
Tabla 1. Población a intervenir	51
Tabla 2. Evaluación General	78
Tabla 3. Matriz de necesidades de formación	85
Tabla 4. Competencias evaluadas	87
Tabla 5. Competencias por coordinador	90
Tabla 6. Resultado de Indicadores.	99
Tabla 7. Resultado de compromisos	102
Tabla 8. Población.....	112
Tabla 9. Presupuesto plan carrera	127

APÉNDICES

	Pág.
15.1. Apéndice 1. Glosario	138
15.2. Apéndice 2. Instrumento de aplicación	140

RESUMEN

TITULO: “Gestión en los grupos naturales en el control de los procesos de industrias filtros PARTMO S.A.” *

13

AUTORAS: AMAYA RODRIGUEZ, Adriana María **

PALABRAS CLAVES: Competencias, Motivación, Grupos Naturales, Organizacional.

DESCRIPCIÓN:

El presente documento recopila la experiencia de práctica en Trabajo Social desarrollada la empresa Industrias Filtros PARTMO S.A., la cual está inmersa en el área Organizacional, bajo la gestión de grupos focales en cada uno de los procesos de la fabricación de un filtro, controlando cada uno de sus procesos, llevada a cabo durante el segundo periodo de 2012.

El marco referencial que describe las bases teóricas y conceptuales del proceso de intervención profesional, se orientaron en la teoría del hombre como sistema en integración a la organización como sistema general, haciendo referencia a la motivación y condición de competencias de cada uno de los integrantes de los grupos naturales, fundamentando el proceso de acompañamiento metodológico y fortalecimiento de competencias en el día a día.

Dicha intervención se realizó bajo la evaluación de competencias y acompañamiento continuo en los procesos a cada uno de los líderes e integrantes del grupo natural a través de la planeación estrategia y cronograma de actividades que permitieron el seguimiento y apoyo de cada líder con su grupo natural, así mismo el fortalecimiento de los vínculos del integrante del grupo natural con el supervisor y del líder del grupo natural con el jefe de planta A través de la planeación de objetivos se dio cumplimiento al ejercicio en mención.

Finalmente, se presenta la propuesta de intervención, que controlar cada proceso donde sea inmerso el ser humano desde sus habilidades y destrezas en prestación de un servicio a un sistema organizacional.

* Proyecto de Grado

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Directora: Ruth Zarate Rueda, Ts.

ABSTRACT

TITLE: "Management in natural groups in the process control industries filters PARTMO S.A"*

AUTHORS: AMAYA RODRIGUEZ, Adriana María **

KEY WORDS: Skills, Motivation, Natural Groups, Organizational.

DESCRIPTION:

This document compiles the experience of practice in social work developed Filters PARTMO Industrias S.A, which is involved in the organizational area, under the management of focus groups in each of the manufacturing processes of a filter, controlling each of processes, carried out during the second period of 2012.

The frame of reference that describes the theoretical and conceptual bases of professional intervention process, were oriented in the theory of man as system integration and overall system organization, referring to the motivation and competence status of each of the members of natural groups, basing the process of methodological support and strengthening of skills in day to day.

This intervention was carried out under the assessment of skills and continuous processes accompanying each of the leaders and team members naturally through planning strategy and schedule of activities that allowed the monitoring and support of each leader with his natural group likewise strengthening the bonds of natural group member's supervisor and group leader naturally with the plant manager through planning objectives were met on the exercise in question.

Finally, we present the proposed intervention, to control every process wherever human beings immersed from their skills in providing a service to an organizational system.

* Degree project

** Faculty of Human Sciences. School of Social Work. Director: Ruth Rueda Zarate, Ts.

Introducción

Grandes empresas competitivas hoy a nivel mundial con procesos de fabricación automatizadas llevan a cabo procesos de mejoramiento continuo, tanto en la elaboración de su producto como en el crecimiento personal de cada uno de sus empleados, quienes satisfechos con su labor realizan un control del procedimiento que los lleva a obtener productos de calidad y competitivos en el mercado. Por esta razón Industrias Filtros Partmo S.A., desde hace algunos años adoptó la idea de algunas empresas de talla mundial, acogiendo el manejo de personal y clima laboral con cuidados personales y del medio ambiente, el mantenimiento de un control de procesos que lleven a una mejor calidad y competitividad en cuanto al costo del producto terminado, que les permita convertirse en líderes del servicio de Filtros.

Por lo anterior, la empresa ha creado la escuela de Desarrollo Humano, con el motivo de formar a líderes asistentes de planta en fabricación de un filtro y aspectos como: el medio ambiente, la seguridad social, la producción y los costos que mejoren los procesos. El desarrollo de competencias metodológicas, técnicas, cognitivas y emocionales de los formadores líderes realizan talleres y reuniones con temas relacionados a las fallas presentadas en el mes a mes y según los cuatro factores presentados; cada formador consta de uno o dos Grupos Naturales según su conocimiento técnico y su formación académica laboral relacionada al proceso de fabricación. Los Grupos Naturales están conformados por operarios con saberes laborales según sus estudios y experiencias.

Se presenta en el siguiente informe la intervención llevada a cabo en la empresa Industrias Filtros Partmo S.A., enmarcada en el acompañamiento a coordinadores –Líderes de procesos de Grupos Naturales– con la finalidad de crear en ellos una autonomía desde un cambio de pensamiento que los lleve a un mejoramiento continuo de crecimiento personal de quienes integran la empresa y la mejora de los procesos administrativos, técnicos y un nuevo estilo de liderazgo, enmarcado en el desarrollo de las competencias cognitivas, metodológicas y emocionales.

Este proceso es llevado a cabo tras la idea establecida en el plan estratégico en cuanto sus objetivos, metas, proyectos y actividades. EL primer proyecto establece el proceso metodológico, del fortalecimiento de competencias de los coordinadores de Grupos Naturales en cuanto el desarrollo del poder de gestión en el análisis de problemas, toma de decisiones y la ejecución de acciones de mejoramiento para una efectiva gestión de los procesos. Esto se determina en medio de un acompañamiento continuo ante hallazgos presentados en los cuatro factores fundamentales manejados por la empresa: Calidad, Productividad y Costos, Medio Ambiente y Seguridad Social, para los cuales se toman acciones correctivas inmediatas como son las capacitaciones, charlas, talleres, trevins –mini talleres correctivo ante la acción presentada–, que lleven a una mejora inmediata de los hallazgos mostrados en la empresa.

Para la realización efectiva de los proyectos se establecen unas actividades tales como: proceso de acompañamiento y realimentación de las etapas de empalme, dada por medio de una matriz de necesidades que permitan conocer las competencias en el que se encuentran, también el seguimiento a través del asistente del SIG –Sistema Integrado de Gestión– con actividades consignadas en el FAC-215 –Formato de aseguramiento de calidad, en el cual se programan las acciones correctivas de los procesos–, acciones de mejora, revisión de cumplimiento de indicadores, efectividad de los logros y reunión de evaluación de resultados.

A continuación, se despliega en este informe, los siguientes puntos: 1. Marco conceptual; 2. Importancia del capital humano en la competitividad de la empresa 3. Contextualización.; 4. Caracterización de la organización Filtros Partmo S.A 5. Población a intervenir 6. Caracterización de la experiencia 7. Diagnóstico del proceso 8. resultados del proceso 9. Actividades Complementarias 10. Evaluación de proceso 11. Recomendaciones y 12. Conclusiones.

Bajo estos parámetros, el siguiente trabajo de grado presenta una propuesta de plan carrera en base a una evaluación de competencias realizada anteriormente, con el fin

proporcionar oportunidades de desarrollar profesional, necesario para ascender a cargos que orienten al mejoramiento personal y laboral.

1. Marco Conceptual

La integración de elementos en un mismo conjunto, establecen entre si lo que hoy conocemos como sistema. Estos son diversos, ya que se encuentran en las comunidades por medio de diferentes mecanismos de reflexión de la realidad, en las organizaciones y hasta en el mismo ser humano; en este último encontramos sistemas como: el sistema respiratorio, el sistema nervioso, el sistema digestivo, entre otros, que aunque son articulados e integrados, cumplen funciones interdependientes; es decir, son sub-sistemas dentro de un sistema general.

Es así como un sistema general se compone de sub-sistemas que le permiten un mejor funcionamiento y acceso a aquellos elementos que no se logran llegar con facilidad. Igualmente estos constituyen ciclos de *Entrada-Transformación-Salida*, sin embargo, para que estos funcionen, requiere de componentes externos que le proveen los insumos necesarios que lo lleven a una labor psicológica y fisiológica proveniente del ambiente, por ellos los sistemas son relacionados con el sistema general, teniendo en cuenta que lo que le acontece a un sub-sistema le compete a los otros sub-sistemas y a un sistema en general.

Los sistemas son hechos para algo y por la misma razón le son atribuidos funciones y pese a eso, el ser humano es el único quien es capaz de crear sus propósitos y ser orientado. Las personas ante sus anhelos definen lo que quiere hacer de su vida, teniendo presente que esto puede ser influenciado por otras personas o condiciones en las que este se puede encontrar. El hombre en si es un ser en propiedad de sus decisiones, fijación de metas y objetivos, ya que este toma control sobre su futuro y así asume responsabilidades personales.

En el ser humano es dado por medio de la interacción, siendo este autónomo y no dependiente de un sistema externo. Pese a ello la pertenencia es dada como la integración a cambios con los demás, en las que son creadas fuerzas y el sistema interno se sumerge en

instrumentos forjados en elementos culturales, estímulos y efectos de albergar en el ambiente. El intercambio de conductas, comportamientos y actitudes forman una relación social, en que la persona asume sus hechos y los modifica según la interacción de este con los demás. Friedrich Engels (1820) define la interacción como aquella causa final de todo lo existente, más allá de lo que hay y en lo que no lo hay. Dentro del sistema integral son presentados por la causa y el efecto que cambian constantemente de lugar.

Una vez aclarado esto, es importante recalcar cualidades como la transformación de energía en las que involucrado en los sistemas tiende a provocar un desgaste debido a la imposibilidad propia de efectuar una retroalimentación de los mismos, a esto le conocemos como entropía quien una vez aplicada a los grupos de personas debe darse como un ciclo en el manejo de los procesos de retroalimentación. Así mismo, se debe aclarar que ante un mayor desgaste la entropía es positiva y en lo contrario esta será negativa.

En el ser humano la entropía es dada físicamente, notable en el envejecimiento, debido a su edad va a tener menos energía, agilidad y capacidad para desempeñar y desarrollar tareas que le demanden cierto grado de esfuerzo. El Know how, es el conocimiento preexistente que no siempre se evidencia académicamente en el ser humano, sino que adquiere un valor dado por la edad y la experiencia como compensación al desgaste, una persona que envejece en una empresa desarrolla mayor sentido de pertenencia y solidaridad reflejada en la lealtad con la misión y objetivos de la empresa. Por tanto, un individuo en esta etapa de la vida dentro de una organización es una fuente de conocimientos inagotables, es el maestro por naturaleza de aquellos trabajadores nuevos y jóvenes que ingresan a la organización; es la valiosa compensación a su entropía.

El ser humano como sistema está compuesto de varios sub-sistemas: respiratorio, digestivo, óseo, muscular y el sistema psicoactivo que es altamente propenso a la influencia de inputs provenientes de su entorno vital; este en particular de un trabajador lo constituye el clima organizacional y sus más importantes efectos sobre la persona que se denomina motivación.

El libro la “introducción general a la teoría de la administración” recopila el concepto de motivación de la siguiente manera: “La motivación aplica impulsos, deseos, necesidades, anhelos y fuerzas similares, permitiendo al individuo desempeñarse mejor y donde los deseos pueden ser recompensados o incentivados” (Chiavenato, p. 47, 2000). Por medio, de esta los seres humanos alcanzan metas y proyectos personales en desarrollo de su bienestar, convirtiéndolo en un ser alegre y satisfecho; donde sus necesidades básicas ser satisfacen por la estimulación y motivo en la cual se desea lograr un propósito de conveniencia. La pirámide de necesidades representada en la teoría de la motivación por Abraham Maslow, se dan a conocer algunas como: *las fisiológicas, seguridad, amor o pertenencia social y autorrealización*, percibidas en el día a día. (Maslow, p. 47, 2000)

Mencionado esto, cabe destacar que ante la no satisfacción de las necesidades y el logro de deseos y anhelos propuestos, hace presencia la reducida motivación de la persona ya sea por escaso equilibrio psicológico o disminución de su compromiso que lo convierte en un obstáculo para la empresa, para su vida y todo aquello que lo rodea. Una de las razones fundamentales de la baja motivación se debe a la no efectiva retroalimentación del ser humano como sistema, dado al momento en que la persona se abre a los demás sistemas adquiriendo nuevas expectativas que le permitan reafirmar la actitud que este debe tener frente a su responsabilidad laboral. Allí se da la presencia de la homeóstasis en la que un sistema se retroalimenta de otro dejando que estos se reactiven mutuamente; como se plasmó en párrafos anteriores, es proporcionada en el hombre psicológica y fisiológicamente, admitiéndole una estabilidad emocional y tranquilidad en las que sean manejadas situaciones conocidas y se disminuya la inestabilidad.

El ser humanos a su vez dentro de las organizaciones puede acoger afectivamente su entorno en expresiones en las que se obtengan respuestas positivas, de no ser así, pueden darse conductas no aceptables y por ende un equilibrio social en las que se evidencien comportamientos no esperados como un desequilibrio emocional debido a las presiones y condiciones del ambiente, cambios en la maquinaria, demandas de la familia e incluso influencia de los compañeros, aun así no dejan de generarse respuestas productivas. En cuanto al equilibrio esté crea en las personas un buen comportamiento se estabiliza las

conductas normales; por eso de acuerdo al medio son desempeñadas conductas en las que sea bien recibido. Sin embargo, los cambios de conducta de toda persona dentro de un grupo, forja mayor confianza y sentimientos de afecto, dejando como resultado integrantes voluntariosos y con capacidades amplias de respuesta según las exigencias del medio.

En consecuencia con lo anterior individualmente el hombre busca alcanzar metas, proyectos y objetivos que lo llevan a progresar y mejorar en el ámbito laboral donde la organización brinda las posibilidades y oportunidades de crecer como persona en el alcance de propósitos, educación e interacción con el ambiente. Finalmente el hombre en sí como sistema desempeña un papel fundamental para toda empresa en el éxito o fracaso, y por tanto es de él es quien depende que los productos y/o servicios prestados sean con total eficacia y calidad, pues quien se siente satisfecho con la labor hecha brindara excelentes resultados.

1.1. La Organización como sistema

Uno de los propósitos de las organizaciones es mantener la interacción entre la empresa y sus miembros que les permitan realizar productos y/o servicios competitivos y de calidad junto a personal calificado y motivado laboralmente, pues las empresas son un organismo social que aunque cambiante, se proyecta económica y socialmente, según los fundamentos principales de las personas. La empresa es una entidad que se integra por un capital y el trabajo, como factor de la producción y dedicada a actividades industriales, mercantiles o de prestación de servicios, (Recental, M. & Iudin, P., 1999). Así mismo, es un organismo social pues su funcionamiento depende de la gente, de personas con voluntad que proveen de sus capacidades para alcanzar objetivos y propósitos que la organización sustenta, y así conseguirlos mutuamente.

El sistema en las organizaciones es expuesto para algunos autores desde una mirada inherente en la cual interactúan entre si la persona, los grupos, un departamento e incluso la misma empresa, donde se fusionen integradamente. A su vez, “para que toda finalidad y/o

función se cumpla cabalmente en las organizaciones es tan solo el tener en cuenta el desempeño que cada una tiene, el papel y la función”, (Faria De Mello, p. 1, 2004). Es así como los sistemas se componen de otros sistemas, no sin aclarar que estos son un conjunto de objetos, contiguo a sus relaciones y a los de sus atributos (Fagen, según French & Bell , p.11 1973). En conclusion, el sistema es un todo unitario, organizado compuesto por dos o más partes, componentes o sub-sistemas interdependientes y delineados por límites identificables de un supra-sistema ambiente. (Kast Freemont, citado por Faria De Mello, 2004).

La naturaleza de los sistemas puede darse en dos tipos:

a) Cerrados: son los que no presentan intercambio con el ambiente que los rodea. Tiene pocas entradas y salidas en relación con el ambiente externo que son bien conocidas y guardan entre si una razón de causa y efecto.

b). Abiertos: El concepto de sistema abierto puede aplicarse a través de enfoques a diversos niveles; yendo de un microsistema hasta un supra-sistema. Esta se concibe en el momento que se interrelacionan constantemente y existe una dinámica constante entre la organización y sus miembros. (Torres Sánchez, p. 93, 1998)

Así mismo, se destacan cuatro elementos en toda organización vista como sistema: a) La entrada: Por la cual los sistemas reciben recursos – como materiales, maquinaria, materias primas, tecnología, energía, servicios e información, e incluso no materiales, como: personas, servicios personales, asesores y candidatos a cargos y financiero—e inician su funcionamiento. b). Procesamiento: Núcleo. Transforma lo que es recibido en la entrada del proceso, para luego darle salida; en él se desempeñan sistemas abiertos, como la entropía, sinergia, retroalimentación, homeóstasis, globalidad y equifinalidad. Y, c) Salida: resultado de la operación del sistema. Puede describirse como el producto, los desechos, la contaminación ambiental, las personas capacitadas, las experiencias, la promoción, la propaganda y el mercado en general. (Torres Sánchez, 1998).

Generalmente las organizaciones son consideradas desde un sistema abierto y en la que se conocen los modelos sistémicos con características notables, entre esas, que los sistemas son ciclos que se repiten, de modo que indiquen importación, transformación y exportación, o debido a la equifinalidad se pueda conseguir el mismo final sin importar la diversidad de caminos que inicialmente se recorran para llegar a este, e incluso el afrontar los límites y/o fronteras que se presentan en el ambiente y el sistema. (Angulo, 2009, p. 1)

Al igual que al ser humano la empresa como sistema es considerada con órganos interdependientes –sub-sistemas–. Según Katz y Kahn (1970), dan a conocer cinco sub-sistemas básicos en los que encuentra, producción, apoyo, adaptación, manutención y generales. En empresas como Filtros Partmo S.A, los sistemas son dados así: desarrollo humano, financiero, sistemas de información, compras, mercadeo y ventas, producción y el sistema integrado de gestión, estos procesos son cruzados entre si vertical, horizontal y diagonalmente.

En cuanto que las Organizaciones realizan diversas tareas, Carlos Edo. Torres se dirige a las tareas primarias– es ejecutada para cumplir con su objeto social, las iguala o las diferencia de otras o las hace competir con las que desarrollan actividades afines–; las tareas de operación –quienes definen la naturaleza de la empresa permitiéndole diferenciarse de las demás por el modelo, en como son llevados a cabo los procesos la tecnología y el orden que aplica la importación-conversión-exportación–, las tareas de mantenimiento y las actividades reguladoras –quienes reparan, buscan y reponen los gastos que se obtienen en las diferentes actividades de operación. El personal es incluido en el mantenimiento desde el momento en el que son identificadas las necesidades de este como se expresa en párrafos anteriores– . (Torres Sánchez, 1998)

En definitiva el ser humano ingresa como sub-sistema al sistema mayor que conocemos como organización, al llevar a cabo esta interacción se da un compromiso mutuo evidenciado en los contratos económicos –pagó por el desempeño de su labor que cubre las horas de

trabajo y las condiciones en las que se encuentra– y el contrato psicológico –haciendo referencia a la reciprocidad entre los objetivos individuales y los de la organización–.

Sub-sistemas en la Organización. El enfoque de Katz y Kahn: dentro del sistema de las organizaciones se da la existencia de sub-sistemas, que permiten la transformación de recursos y unos resultados en productos y/o servicios que constan de empleados, incrementos de capital, ventas, ganancias y pérdidas. Todo ello, es retroalimentado en los recursos –sub-sistemas– de personal y/o humano, Compras y suministros, mercadeo y ventas, Producción y Calidad, Sistema de información y financiero.

Cada sub-sistema cumple con actividades específicas y en la cual tiene una forma de realizar su trabajo incluyendo técnicas, equipo y procesos que lleven a un fin común dentro de la estructura organizacional. “La distribución de los recursos, ubicando cada cosa en su lugar para que se cumpla una tarea determinada” (Kast, Freemont & Rosenzweig, James, s. f). Los sub-sistemas en el ser humano implican todo comportamiento individual, es decir, las relaciones informales, el rol, la dinámica de grupos y redes de influencia y motivación en tanto la percepción que el empleado tiene frente a su labor en la organización y como esta lo complace.

Se incluye en los sub-sistemas el departamento de recursos humanos quien corresponde a la línea de staff y generadora más que de unos gastos de unos costos, así lo da a conocer el profesor y Magister en Administración en alta gerencia, Carlos Eduardo Torres, al considerar que dicho sub-sistema es algo más que una dependencia administrativa orientada a procesos instrumentales que no agregan valor y que si por el contrario se concibe como un generador de gastos. (Torres Sánchez, p. 8-9, 1998). Este criterio puede tenerse en cuenta desde el momento en que se adiciona el concepto de valor agregado mediante indicadores de gestión, relacionando la gestión humana con la línea de producción en posición de staff. Al contar con jefes por cada una de las dependencias –sub-sistemas– de la organización se podrán mejorar los procesos y aportar así a la cadena de valor. El área de desarrollo humano aporta a esté de manera laboral con los empleados instituyendo en ellos una conciencia y un compromiso con

su trabajo y por ende con la empresa; dejando evidentes resultados en la mejora de los bienes, productos y/o servicios ofrecidos, al manifestarse un porcentaje significativo de progreso justificado en el EVA, quiere decir que la Gestión Humana deja de ser un gasto para convertirse hoy día en un costo.

El valor agregado respectivo al ser humano es un activo que se valoriza realmente bajo el proceso de aquella gestión que promueve el desarrollo. Es llevado a cabo de la siguiente manera: - El direccionamiento del valor agregado es a donde se apunta con el personal, teniendo en cuenta que estos ya no son vistos como un gasto sino como un costo y para la cual se deben consolidar estrategias fundamentales como la implementación del EVA –Valor Económico Agregado– (Milla Gutierrez, p. 68-69, 2002). A partir de ello, la gestión humana convierte al empleado en un ser de compromiso en el que día a día esté aporte a un mejoramiento del producto que se ofrece y por ende a la empresa, agregando el valor económico enmarcado en aspectos de calidad, dependientes del talento humano; convirtiendo a la organización en aquella que invierte sobre sus empleados en la instauración de conciencia y participación como persona y proyección como individuo y no como un objeto más de la organización logrando resultados visibles y cuantificables.

Las inversiones en los trabajadores valorizan el capital de toda organización, agregando un valor que se constituye de aquellos trabajadores que hacen posible la realización plena de la empresa en el mercado; en este sentido, la gestión humana responde por dos ejercicios: 1. Selección, reclutamiento de talentos, procesos de capital y desarrollo, modalidades de autodesarrollo y promoción del sistema de gestión e inducción técnica y social, entrenamiento y finalmente periodo de prueba, y 2. La cualificación. Dentro de la selección hallamos lo técnico: quien incluye variables tecnológicas de la organización en procesos correspondientes y pertenece a la línea de producción; y en lo social, compete al departamento de desarrollo humano: abarcando el comportamiento individual y grupal donde son manejados la motivación, las necesidades, intereses, expectativas, percepciones y emociones; estos aspectos son informales e invisibles, es decir, que son menos evidentes y por tanto en ocasiones despreciados, pero es el individuo y su variabilidad el realizador de tareas dentro de la organización que hacen que esta surja. (Faria De Mello, p 18, 2004).

La selección del personal es realizada por medio de: reclutamiento del personal: hace de una persona extraña un candidato a ocupar un puesto –Interno y externo–, Selección: Elige entre los candidatos, al mejor y así ocupar el puesto. Es el proceso mediante el cual las características y cualidades personales y laborales de un candidato de empleo se comparan con otras a efecto de elegir de entre ellas la mejor para cubrir una plaza vacante –entrevista, exámenes de conocimiento, psicológicos y médicos–, Contratación: Un contrato consiste en la prestación de un trabajo personal sub-ordinado mediante su salario y donde los contratos pueden ser individuales y colectivos, Inducción: Implica dotar a los nuevos empleados de información preliminar sobre la empresa, funciones, tareas y personal, Capacitación: Entrenamiento general en preparación de un esfuerzo físico y mental para poder desempeñar una labor. (Chiavenato, p. 45, 2000)

1.2. Las Personas en la organización

El individuo en su complejidad se acopla como sistema a la organización haciendo parte fundamental de los sub-sistemas, igualmente esté es abierto, es decir encuentra una armonía entre su deseo de constancia y quietud en la urgente necesidad de cambio y crecimiento. A su vez se encuentran fuerzas a su exterior que ejercen sobre él y regulan las reacciones personales y los componentes de su personalidad. Esto se evidencia en el instante en que la persona trabaja y participa en la producción con otras personas proporcionándose mutuamente conocimientos, cultura, educación y perspectivas laborales según el desempeño.

Al ser considerados sistemas abiertos, se le atribuyen capacidades y habilidades muy particulares como trabajar en equipo, expresar actitudes y aptitudes para tomar decisiones con inteligencia y talento creativo que sean transformadas en favor de la persona y la organización. Así mismo, sin el ciclo normal de entrada-transformación-salida el sistema abierto no podría sobrevivir, no tendría su propósito en mantener su posición en el medio económico y social.

Toda organización existente en interacción conjunta con el personal, alcanza objetivos mediante la combinación de sus capacidades y recursos personales. Es por ello que las empresas buscan atraer a personas con grandes capacidades, donde los empleados se beneficien al máximo de la infraestructura organizacional. Sin embargo, en el desarrollo del capital humano dentro de una organización es necesaria la autonomía, la creatividad que en caso de una situación de crisis sean capaces de generar nuevas estrategias, productos, servicios y tecnologías. Se habla de la dinámica en la interrelación existente entre organización – empleado, hablamos de la dinámica existente entre ambos en un sistema abierto con la empresa, donde se da la asimilación de materia prima, energía, personas e información que se convertirán en un producto y/o servicio, propio de la intervención de la mente y mano de obra humana.

Las organizaciones cuentan con sistemas orgánicos, el cual puede ser adaptable a cualquier otro sistema. Sin embargo, el cambio de un sistema de un ser humanos a otro, tiende a ser des motivante, desgastante, dando como resultado una percepción del futuro del no crecimiento personal; es por eso que son dichos resultados de comportamientos y las finalidades de las interrelaciones las que terminan determinando el sistema. Algunas de estas características primarias se determinan en el comportamiento de todo ser humano, la interacción entre ambas; es por esto que toda interrelación requiere de incentivos en cuanto un compromiso económico y desempeño de su labor –referencia de acuerdo a las horas de trabajo y prestaciones– y el contrato Psicológico, en definición de objetivos individuales y los de la organización.

Es entonces que toda persona que labora en la empresa y comparte su espacio productivo, cada uno ya ha determinado su personalidad, cultura, educación, desempeño, entre otras. No manifiestas ante la generalidad de un contrato, que implica la existencia de un conjunto de expectativas, no escritas, que operan a toda hora entre cualquier miembro y directivos de la organización. (Schein Edgar, 1982).

2. Importancia del capital humano en la competitividad de la empresa

El conocimiento es el elemento esencial de todo ser humano utilizado como aquel activo intangible materializado en la persona y por medio del cual se desarrollan otros activos operacionales, destrezas adecuadas, creativos y difusión interna; que lo llevan a que toda gestión de su conocimiento se transforme en capital estructural de capacidades y conocimientos individuales a activos colectivos en su permanencia y compromisos con la organización que lo lleven a producir con su trabajo activos tangibles valiosos y no imitables al momento de sostener ventajas competitivas que generen una rentabilidad del negocio.

El hombre a través de sus necesidades y la satisfacción de las mismas, le han permitido crear y cambiar su pensamiento en diversos contextos ante diferentes situaciones, así mismo, ha sido el hombre fuente instaurados de cambios constantes en los automóviles y su equipamiento. Uno de ellos, el motor, parte fundamental de los automóviles al ofrecer potencia, menor consumo de combustible y confiabilidad en los sistemas de lubricación; se consideran maquinas funcionales, productoras de energía mecánica en la producción comercial del petróleo, quien transforma energía eléctrica - a través del combustible - en energía mecánica produciendo el movimiento. Son diversos los motores que se dan según su fluido y/o producción de combustión, sin embargo, nos enmarcaremos en el motor a gasolina.

Los motores constan de una forma estructural llamada *bloque de cilindros*, de una cámara de combustión con un mecanismo de válvulas, conocido como *culata de cilindros*; la combustión generada por el combustible es traslada repetitivamente de arriba hacia abajo por medio de los *pistones*, luego la presión generada –*bielas*– son transmitidas al *cigüeñal* quien convierte el movimiento de los *pistones* en rotatorio dejando que el *mecanismo de válvulas* se abran para la admisión y escape y finalmente el *volante de motor* facilite la rotación del motor. (Componentes y partes que forman un motor, p. 1, 2011).

Competitividad del mercado internacional. En el contexto internacional y bajo el proceso de filtración automotriz se enmarca el filtro como componente de todo motor, es entonces que la oferta del mercado es dada bajo la referencia de dos criterios fundamentales al momento de ser competitivos: “ 1. Costo de fabricación, enmarcado en los costos directos e indirectos, 2. Gastos. El Costo de fabricación es calculado bajo los precios de los productos en cuanto a la competencia” (Botero, S.F), sin dar mayor relevancia a su costo de fabricación, pues no es factible venderlo por costo de fabricación sino por el precio del producto terminado teniendo en cuenta la igualdad de sus características al que ofrece las empresas de la competencia.

Aun así, si los costos de dicha fabricación y el porcentaje que se espera sacar en una utilidad son menores a lo que se encuentran los precios en el mercado, el precio a utilizar será establecido según la competitividad entre las empresas. Dentro del marco de los costos de un producto son fundamentales, los costos directos, en los cuales encontramos la materia prima directa, donde los elementos son transformados en el proceso de cortar, crear tarros y tapas, ensamblar y embalar, a través de materiales como: laminas –utilizadas para fabricación de tarros, disco tarros y tapas–, papel filtrante –elemento–, empaques, pintura, embolsado, cajas. Ahora bien los insumos, son dados con el fin de obtener un producto final con un precio establecido según la competencia del mercado teniendo en cuenta un servicio de calidad y garantía a los clientes.

En primera medida, la mano de obra directa es el otro componente de los costos directos, fundamental para toda empresa, pues estos son irremplazables ante las maquinas; es claro que la automatización dejara ganancias cuantitativas –monetarias– en poco tiempo, dejando de lado la ganancia cualitativa, pues la mano de obra directa a disminuido teniendo a mucho trabajadores desmotivados, ya que ante la importancia de la producción alcanzada recibían un salario digno y bonificaciones cuando la producción así lo ameritaba. Sin embargo, se aclara que hoy día el costo de la MOD – Mano de Obra Directa– es dada por el proceso laboral diario que por la cantidad de producción de cada trabajador, sin desmeritar que es factor importante en los análisis de costos de toda empresa.

En segunda medida “los costos indirectos, se establecen en la materia prima indirecta, como: ‘el aceite utilizado en la maquinaria’, ‘el pegante para el elemento’, ‘el combustible’, ‘la energía’, entre otros” (Ulco & Yupanqui, 2011). Estos materiales forman parte de la producción y su costo es fijo – cuando sus costos son constantes y cuentan con un periodo de tiempo relevante- y/o variables – en cuanto se da el número de producción es dado el costo de fabricación variable-. La mano de obra indirecta se ubica en el ámbito administrativo y quienes sirven de apoyo a la mano de obra directa encargada de la producción. Un ejemplo de ello son los supervisores, jefes de producción, choferes, jefe de calidad, entre otros.

El costo de un producto terminado unitario es dado en cuanto el precio invertido en la fabricación de la utilidad, no obstante, este puede elevarse ante la demanda de pedidos que no se puedan cubrir, debido a que la producción es baja. Los gastos son la siguiente instancia en cuanto el conjunto de distribución y venta del producto terminado y su administración. Todo producto terminado una vez en bodega debe ser distribuido para el proceso de comercialización. Es entonces, que la existencia de empresas a nivel internacional como: Donaldson, Milfard, Purolator, Chery, son hoy competitivas en el mercado en cuanto calidad y costo de un filtro evaluados bajo criterios mencionados anteriormente.

Competitividad en el mercado Nacional. Desde el punto de vista nacional la industria automotriz Colombiana se establece por la actividad de producción de auto-partes que contribuye en un cuatro por ciento de producción industrial dentro del país. Colombia en la fabricación de auto-partes en concentración de los filtros de aire, combustible y aceite. La diversidad de empresas dedicadas a ello son hoy certificadas bajo normas internacionales.

En países como el salvador el tratado de libre comercio con los Estados Unidos, en filtración gozan que la producción tenga beneficios del no pago de aranceles de importación lo cual permite reducir el costo de operación. El Tratado de Libre Comercio en Colombia en aprovechamiento con los Estados Unidos se enmarca a nivel sectorial en la metalmecánica y maquinaria, que en año 2011 exporto 2.078 millones de dólares, aumentando la cantidad y el valor agregado a las exportaciones. La producción y ventas al exterior son hoy crecimiento

del exportador. Dentro de la maquinaria general encontramos –purificadores, filtros, basculas, etc.– (comercio, 2012). En producciones de un tres por ciento y un trece por ciento en ventas dirigidas al exterior.

El comercio exterior en participación de los Estado Unidos y el sector metal mecánico en colación con los demás sectores es bajo, lo cual se debe a la multiplicidad de mercados en exportación. Sin embargo, se debe tener en cuenta que las exportaciones con dicho país son un treinta y nueve por ciento, y el sector metal mecánico abarca un doce por ciento. En comparación a años anteriores 2007-2008, las exportaciones en millones eran entre los \$2.000 y \$2.500, mientras en años como 2010 y 2011, fue dada en \$1.500 y \$2.500 millones. (comercio, 2012).

No se debe dejar de lado las importaciones quienes han aumentado en inversión de capital y la modernización de los sectores industriales. Las mayores importaciones que hoy dejan de lado a los Estado Unidos son China, Italia y Alemania, siendo competentes en filtración con precios bajos como se observa en el mercado Colombiano, donde el cliente hace referencia en comprar productos más baratos que le brinden la misma utilidad. Sin embargo, se debe tener en cuenta que la competitividad frente a los precios es requerida bajo el proceso de elaboración automatizada y de mano de obra calificada. Es relevante aclarar que “las exportaciones de metalmecánica en cuanto socio comerciales como china son comprados materiales en valor total del treinta y uno por ciento el cual se concentra en hierro, acero –cincuenta y seis por ciento– y cobre –cuarenta y uno por ciento–, con inversión de exportación en \$578.099 millones de dólares”. (Comercio, 2012).

Hacia el año 2012 la experiencia regional aprovechada en el Tratado de Libre Comercio los filtros de aceite, aire y combustible para motores de combustión son productos priorizados, en la cual su mayor competencia se encuentra en Canadá y China; así mismo la diferencia se enmarca en que Colombia cuenta con el valor unitario en los Estados Unidos, siendo este superior a un 93%. Por ello la exportación del año 2011 fue del 0.12% millones de dólares y teniendo en cuenta que los principales proveedores son México –veinticuatro por

ciento, Alemania –catorce por ciento– y China – doce por ciento–. (Lima, J; LaFleur, M; Pellandra, A., 2010)

Competitividad en el mercado Regional. Santander participa en dicho sector con un cuarenta y seis por ciento, es decir, se ubica en el primer puesto en el sector metal mecánico. Los bienes producidos son dados bajo estándares de calidad, medio ambiente, seguridad, entre otras en certificación de normas como la ISO –Organización Internacional para la estandarización– donde su objetivo es llegar al consenso de las soluciones donde las exigencias comerciales y sociales sean acatadas y se cumplan de manera voluntaria.

2.1. Industria de Filtros en el TLC

Hacen parte del procedimiento componentes que permiten el funcionamiento efectivo del motor como: la transformación y traslado repetitivo de los fluidos e incluso la limpieza de los componentes como aceites, combustible y aire que sin una filtración adecuada de estos fluidos la contaminación pueden llevar a generar daños en el motor, L F. Páez, comunicación personal (22 Noviembre, 2012).Bajo este requerimiento, se encarga de la elaboración a nivel internacional y nacional de los filtros; los filtros son los encargados de retener las impurezas en su interior sin obstruir la misma efusión del fluido, su eficiencia se mide en base al grosor de las partículas que el filtro sea capaz de retener, bajo el cálculo longitudinal de la micra, es decir, que si el número de este es menor, así mismo será la partícula que el filtro puede captar y se obtendrá un mejor funcionamiento del filtro.

Los vehículos utilizan filtros según los requisitos de filtración que este tenga, ya que existe un gran número de referencias, diferenciadas por su tamaño y materiales a utilizar como: papel filtrante, tubos de malla, laminas para elaboración de tarros y tapas según el tamaño, resortes, empaques, color de pintura y marcado, todo filtro cuenta con un periodo de caducidad dependiendo su capacidad, pues al ser mayor su ciclo perdurara.

Como se mencionaba anteriormente se encuentran dentro del motor diversos equipamientos y en ellos componentes que permiten un funcionamiento óptimo del motor, en este caso de los filtros; “dentro del equipamiento de lubricación, encontramos la ubicación del filtro de aceite, quien cumple su función ante las piezas rotativas de metal que generan calor al friccionarse, teniendo como resultado el desgaste y daño de las piezas que se encuentran alrededor” (Componentes y partes que forman un motor, 2011), es por eso que se da una lubricación constante con aceite ante el movimiento del motor desahogando el desgaste; al ser cumplida dicha función que suministran partículas de metal contaminantes, se da la necesidad de colocar un filtro de aceite que depure aquellas sustancias que desgastan el motor.

El equipo de enfriamiento de combustible nos da a conocer el filtro de combustible operado por gasolina, al estar está contaminada y tener contacto con el motor, puede llegar a provocar una obstrucción. Alexander Reyes, señala que un filtro de combustible es quien remueve las impurezas alojadas en el elemento elaborado con papel filtrante, mallas metálicas, fibra de vidrio dejando una mejor limpieza, aumentando el nivel de vida y eficiencia del motor mientras el equipo de admisión y escape, dispone del filtro en proporción al aire para su combustión y extracción de gases (Reyes, 2008). Así mismo, el aire contiene polvo, el cual ingresa al vehículo por medio de cilindros de admisión y al darse el proceso de filtración se obtiene como resultado la reducción de vida útil del motor.

Por tanto el filtro de aire cumple la función de extraer el polvo y otras partículas que recibe el carburador, todo ello antes de que la mezcla aire-combustible pase al interior de la cámara de combustión de los cilindros del motor, (Partes internas del motor automotriz, 2010). El elemento de los filtros de aire se encuentran fabricados con lana metaliza impregnada de aceite, el aire pasa a través del elemento donde es limpiado y así poder ingresar al motor. Sin embargo, conviene dar a conocer que el motor consta de otros equipamientos para un funcionamiento óptimo del motor, como lo son: el equipo de encendido, el equipo de carga, el equipo de arranque y el equipo de purificación de gases de escape y de los cuales no se hace necesario un sistema de filtración como componente de los equipamientos.

3. Contextualización

3.1. Motivación del Talento Humano y las competencias laborales

3.1.1. Grupos Focales. “Las personas al nacer asumimos una dependencia que se influencia por los grupos de personas que se encuentran en nuestro alrededor, ligados a nuestra vida, al desarrollo de nuestra personalidad, a los roles y lo que seremos en un mañana”. (Apoda Ostaikoetxea, 2004). Así también intervienen en la conformación de nuestros valores, normas y es entonces donde se establecen relaciones interpersonales que se ven enmarcados en las conductas. El ser humano pertenece a diversos grupos como la familia, amigos o el barrio, que le permitan fomentar la participación en la sociedad que lo rodea. Es aquí donde el ser humano compartirá y comprenderá las dinámicas grupales e individuales poco a poco.

En opinión de algunos autores, el concepto de grupo infiere, “estudia las influencias de los individuos en otros, complementariedad y capacidad cooperativa” (David H. Jenkis, 1950), si bien, E.Cartwright en 1968 atribuye que los grupos movilizan fuerzas que producen efectos o muy positivas o muy negativas; sin embargo, Turner en 1981 señala que un grupo social tiene lugar cuando dos o más personas comparten una identidad social común y se perciben como participantes de una misma categoría social (Apodak Ostaikoetxea, 2004). Los grupos focales yacen en un conjunto de personas que buscan un objetivo en común al relacionarse entre sí, obteniendo como resultado una interacción con normas necesarias para cumplir el objetivo. Igualmente, en él se entablan discusiones e indagan actitudes y reacciones que rodean espacios en lo político, económico, social, comercial, entre otros. A su vez los seres humanos se retroalimentan, comparten saberes, creencias, sentimientos que se logran grupalmente en la multiplicidad de miradas y procesos emocionales en el contexto. (Gibb, 1997).

Generalmente los participantes de los grupos hablan entre ellos, generando preguntas y argumentando material dirigido a estimular las conversaciones; sin embargo, ante la existencia de un moderador este debe encontrarse atento a las diversas opiniones y debates que surjan mediante la actividad.

Dentro de las organizaciones y según López Méndez los grupos focales son utilizados con el fin de investigar y desarrollar ayudas donde las empresas solucionen problemas utilizando la investigación a través de la acción. Son caracterizados por que se componen entre seis (6) a diez (10) personas, pero este puede variar hasta las doce (12) personas y se componen de personal que no necesariamente se conocen pero comparten capacidades similares para llevar a cabo una tarea en este caso dentro de su trabajo, es por eso que no se busca un consenso sino determinar las diferentes conocimientos, sentimientos y las formas de pensar y así crear un producto y/o servicio de calidad con trabajadores motivados y clientes satisfechos.

Dentro los grupos que hoy damos a conocer como primarios se reconoce como hace parte de la labor diaria como persona de mantener y de crear confianza, de cómo las capacidades y potencialidades de cada individuo se establecen con miras al desarrollo personal para llegar a lo organizacional a través de la participación de todos los miembros del equipo de trabajo.

Los grupos focales y/o naturales de la empresa Filtros Partmo S.A., son grupos formales, es decir, las normas son dictadas por la organización a la que pertenece –preestablecida-. Los integrantes acceden a él para cumplir un fin, y los informales quienes imponen sus propias normas y establecen códigos internos para sí mismos y externos para la conformación de otros grupos. Existen algunas variables dentro de los grupos que hace que las personas tengan en sí una cohesión y ellas son: la afinidad –la interacción–, el prestigio de status: –sentimiento de pertenencia en el grupo–, *Conformidad de los objetivos*: –permanencia en el grupo mientras más esté de acuerdo con los objetivos–.

Así mismo tienen una dinámica quien instituye las normas, las pautas y los valores, dirigidos bajo dos aspectos:

- *Interna*: establece los distintos roles dentro del grupo, las normas, las costumbres.
- *Externa*: es la relación con otros grupos, que puede ser de rechazo o de integración según las pautas y valores que los grupos posean.

Dentro de los grupos de personas es dada para su base fundamental la interacción, la comunicación con un líder y unas normas internas dentro del mismo. La interacción en los grupos es dada directamente o cruzada, sin embargo las influencias de las conductas socialmente que se obtengan depende exclusivamente de la interacción con otros individuos. En ocasiones la interacción social puede ser concebida como una secuencia de relaciones estímulo-respuesta.

“La conducta de una persona es el estímulo para la respuesta de otra” (Hollander, 1982), frente a eso podemos decir que la conducta es aquella respuesta que se tiene frente a una actitud y/o estímulo los cuales constituyen la base de muchos hechos que se encuentran dentro de la sociedad. Nuestra personalidad individual es la primera influencia materializada al momento de demostrar nuestra actitud pues esta producirá estímulos que se grabaran en nuestra memoria; necesariamente esto lo hacemos en primer lugar con una persona y luego con un grupo de ellas, compartiendo y aprendiendo poco a poco de ellas para enriquecer los conocimientos y logrando perspectivas diferentes.

3.1.2. El liderazgo. Los grupos necesitan que alguien los guíe y dirija en el cumplimiento del objetivo en común, es por esto que intrínsecamente es seleccionado un guía o un líder con el fin de establecer comunicación. Así mismo, este proceso es influenciado en las personas en busca del alcance de unas metas específicas. El líder es una persona que cuenta con dicho potencial y capacidad para delegar y administrar funciones en los demás, para que ese sea efectivo debe procurarse que el objetivo en común se cumpla.

“Los líderes pueden ser: ‘autocráticos’, ‘paternalistas’, ‘participativos’ o ‘legalistas’” (White G.E & Thomson A.N., p. 25-26, 1995); esto dentro de los líderes que son considerados formales, los líderes informales tienden a ser: autoritarios –no tienen en cuenta opiniones de los demás integrantes–, paternalistas, democrático –toma decisiones en consenso– y por último permisivo.

Algunos líderes trabajan con los grupos a través de la motivación ya que dentro de los integrantes se encuentran expuestos a necesidades, por lo tanto, los incentivos por parte del líder dejara ver su capacidad perceptiva al momento de estimularlos. Los líderes deben contar con particularidades como la destreza de que cada uno de los individuos internalice las normas o pauta que se le sugiere; la adaptación al grupo debe ser una de sus ventajas en compañía de la destreza, pues ante las diferentes actitudes del ser humano esté debe ser percibido individual y grupalmente. En las organizaciones como en todo grupo las personas deben cumplir con un periodo de adaptación y así las personas logren internalizar las pautas y las normas de la empresa y se da el primer paso en percibir las necesidades de los empleados. (Torres sánchez, p. 95, 1998)

3.1.3. La comunicación. La comunicación es aquel fenómeno inherente que se encuentra presente en todos los seres vivos pues nos permite informarnos mutuamente. Se hace presente en los grupos a través de la escucha activa como factor primordial para atender a lo que se quiere, atender lo percibido y la demostración de empatía. Gutierrez (2008) se refiere a la comunicación dentro de las organizaciones al ser obstaculizada por las funciones y la distancia física, así como los valores personales, las actitudes antagónicas, las barreras físicas como el ruido. Sin embargo, son las emociones las que actúan con la comunicación dejando ver ante los demás lo que vemos y sentimos, es así como no se puede separar la comunicación de nuestra personalidad.

3.1.4. La norma. En los grupos representan reglas de comportamiento que definen las acciones y las obligaciones. Las normas pueden ser informales, quienes representan la

convivencia y las normas formales quien relaciona aspectos técnicos del grupo y son elaboradas por el mismo. Por tanto, las normas favorecen la coordinación del grupo, y por eso los miembros del grupo deben ser los principales partícipes de la elaboración del conjunto de normas ya que son aumentados los compromisos con el grupo y se incrementa la conciencia de grupo.

“Los grupos naturales en la empresa Filtros Partmo S.A, nacen en el año 1992 con la idea de controlar los procesos de fabricación a través de cuatro factores –calidad, producción y costos, seguridad y salud en el trabajo y medio ambiente–”. (Duarte Mora, 2012)

En la elaboración de un filtro son dados procesos y sub-procesos que permitirán tener un producto terminado de buena calidad bajo los estándares señalados por las normas en las que se acobia la empresa. Los procesos llevados a cabo a Inventariar –alastamiento de materiales y herramientas–, Procesos –cortar, repujar–, sub-ensamblar –elaboración del elemento–, ensamblar –juntar las partes, cerrar y pintar–, embalar –probar, marcar y embalar–, bodega –depósito de producto terminado y entrega a los clientes - cuentan con un personal de mano de obra directa de 290 personas, ubicadas según el proceso anteriormente mencionado. Según Noguera Barón, cada proceso y ubicación laboral, la persona comienza a ser parte del grupo natural, son integrantes de él, las personas que desarrollando cada una un sub-proceso se desenvuelven en un proceso común –ensamblar, embalar, entre otros especificados anteriormente–, dado en tiempos de 6:00am a 2:00pm y de 2:00pm a 10:00pm.

El grupo natural es una metodología ideada en algunas otras organizaciones como Brasil, que permiten en conjunto llegar un mismo objetivo de mejorar los procesos de elaboración de un producto manteniendo al trabajador en condiciones óptimas para que esto suceda. La empresa Filtros Partmo S.A aplica dicha metodología a través de cuatro factores, idealizados por ellos mismos, que son: Calidad, Producción, Seguridad y salud en el Trabajo y Medio Ambiente; el trabajo a desarrollar con los miembros del grupo natural que son entre 5 y 12 personas y un coordinador encargado de direccionar el grupo en cada factor por medio de realización de reuniones y talleres. C. Arango (comunicación personal, 24 Enero 2013)

El coordinador –personal administrativo de la empresa en realización de labores como: jefe de mantenimiento, jefe de planeación, asistente del sistema integrado de gestión, jefe de producción, jefe de inventarios, entre otros– al inicio de cada mes reúne a su grupo natural en una reunión donde se analizan los resultados de los indicadores del mes anterior por factor, el número de hallazgos presentados y los que fueron más repetitivos, haciendo un análisis de espina de pescado obteniendo en resultado la causa raíz del problema y así mismo apropiándose de compromisos y acciones de mejora que disminuyan el impacto de dichos hallazgos.

Cada mes es llevado a cabo una reunión con el fin de realizar un taller teórico-práctico, según la causa raíz, hallazgos y análisis de situaciones presentadas en este lapso de tiempo. Los grupos naturales son una propuesta para el enriquecimiento personal de sus empleados y el valor agregado al trabajar consistentemente a largo plazo en la empresa. Son grupos responsables cada uno de áreas tangibles, dotados de cierto nivel de autoridad para el desarrollo de trabajo acompañado de autonomía. En Industrias filtros Partmo S.A, los grupos son formales ante su estructura organizacional y el cumplimiento de funciones de trabajo específicas.

3.2. Motivación en el talento humano.

Uno de los elementos fundamentales de las organizaciones de hoy en día es la motivación de su capital humano, ya que con su labor se brinda un producto de calidad y clientes satisfechos.

La motivación es la simple tarea que lleva a recompensar a las personas por el motivo de encontrar lo que esta desea; sin embargo, su complejidad se halla en el desempeño de la persona como base de su funcionamiento. Maslow atribuye que no es suficiente el solo satisfacer las necesidades más importantes como: fisiológicas –quienes se encuentra en el nivel más bajo, pero el más elemental, como el alimentarse–, seguridad –en cuanto la

protección contra el peligro o la privación–, y sociales –como uno de los motivantes activos de la conducta, es la necesidad de dar y recibir afecto– (Maslow, p. 47, 2000); sino el de hacer referencia “al estima en relación a la autoestima, la independencia y el logro de confianza, como satisfacción de cada una de las necesidades anteriores” (McGregor, p. 9, 1960), por ello, son activas cuando toda necesidad anterior es dada en plenitud y bajo el convencimiento de que tiene capacidades razonables para obtener la recompensa.

El autor Herzberg, reconoce que la mejor manera de motivar a alguien es estructurar su puesto de trabajo de forma que la persona tenga una sensación de logro realizado y seguir satisfaciendo sus necesidades de orden superior como el logro y el reconocimiento. (Martinez, p. 155, 2009)

La importancia de la motivación laboral reside cuando en el capital humano son desarrolladas políticas y son asumidos compromisos de gestión sensibles a las necesidades de sus trabajadores. Por eso, la motivación es un elemento esencial para el éxito empresarial pues de ella depende el logro de los objetivos personales de los empleados y de la empresa. Todo motivante radica hoy en la flexibilidad de la comunicación, la autonomía, los programas de apoyo, la formación y la eficacia aunque en ocasiones las empresas no saben transmitir las ventajas de estos programas. Sin embargo, M. Patricia expone algunas razones en las cuales surge la permanencia o abandono emocional, es entonces como se debe tener en cuenta la situación de cada persona con el motivo de que nadie se sienta discriminado. (Aragon Sanches, 2011)

3.2.1. Las competencias laborales. Las competencias se originan en la insatisfacción de las medidas que tradicionalmente se recurrían para medir la utilidad de un trabajador, McClelland busco algunas “variables evaluativas que le permitieron predecir el rendimiento laboral” y “el estudio del ser humano con gran eficacia en su trabajo y el disentir de las características y su éxito en el lugar de trabajo”, que comúnmente es ligado a lo que hoy conocemos como competencias (Trujillo Rodriguez, p. 1, 2000). Las competencias son la mejor forma en que una persona sea reconocida y el punto de eficiencia que este puede tener en el uso de recursos que le permitan sobrevivir laboralmente dentro y fuera de una organización.

Las competencias son “una característica sub-yacente de un individuo, que está causalmente relacionada con un rendimiento efectivo o superior en una situación o trabajo, definido en términos de un criterio”. (Spencer L. y., p. 9, 1993) Otros sostienen que son abarcadas en medio de “conjuntos de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas” de las cuales posee una persona, dejando que esta realice actividades exitosas (feliú et al., 1996, p.); sin embargo Jose Vargas Hernandez, especifico en 1996 que las competencias son “Una habilidad o atributo personal de la conducta de un sujeto, que puede definirse como característica de su comportamiento, y, bajo la cual, el comportamiento orientado a la tarea puede clasificarse de forma lógica y fiable.” (Cao, 1996, p. 9)

Las competencias son cualidades personales e intransferibles, sus niveles determinan la calidad de realización de un trabajo determinado y donde una de las causas externas para que la labor no sea efectiva se debe al ambiente laboral, la estructura de la organización, el entorno físico, las condiciones tecnológicas e incluso el ambiente socio-laboral influyentes en el desempeño de todo trabajador. Su identificación previa al momento de desarrollar un trabajo es importante, pues los comportamientos deseados suelen ser numerosos y fáciles de comprobar en condiciones reales. Las competencias de una persona son analizadas bajo factores como:

- Los conocimientos: capacidad de identificar, reconocer, describir y relacionar los objetos en el ámbito de su trabajo.
- Habilidades intelectuales: el individuo aplica conocimientos al momento de llevar a cabo sus funciones y solucionar los problemas que le son presentados.
- Habilidades Sicomotoras: capacidad para realizar movimientos rápidos, seguros y precisos en el trabajo. Habilidades psicomotoras
- Habilidades interpersonales: capacidad de interacción con las personas que lo rodean, con el fin de comunicarse, persuadir y entretener, enseñar y negociar.
- Disposición anímica: son los factores influyentes en el estado afectivo y voluntad de trabajo de las personas, actitudes y motivación.
- Rasgos de personalidad: al ser la personalidad un conjunto dinámico del ser humano, influyen en las cogniciones, sentimientos y comportamientos. Por tanto, la personalidad determina patrones de sentimientos y comportamientos que se encuentran inmersos en el ser humano. (Martínez, p. 9, 2009)

Las competencias debido a su requerimiento de análisis son complejas pero al mismo tiempo brindan motivación a las personas, pues permiten que esta perciba en sí una destreza, un rasgo, un conocimiento e incluso la percepción misma de su autoimagen que lo utilizara para su trabajo. Las competencias en sí son numerosas y complejas, sin embargo, en el documento elaborado por algunos profesionales en Venezuela (Trujillo Rodríguez, 2000) la rueda de competencias acopla las competencias más importantes, relevantes y significantes que definan las conductas que se quieran obtener para dichas labores a desarrollar cada individuo dentro de las organizaciones. Las competencias son analizadas en la empresa Industrias Filtros Partmo S.A, por dicha rueda periférica, expuesta de la siguiente manera:

Existen tres competencias fundamentales instauradas por Nelson Rodríguez Trujillo, cada una se complementa a través de unas sub-competencias dando a conocer sus habilidades correspondientes, La primera de ellas establece las “*competencias técnicas y funcionales*” quien enuncia conocimientos genéricos y temas correspondientes al cargo que una persona

desempeña junto a habilidades de formación y experiencia, procesos y practicas organizacionales orientadas al mercado y el desarrollo empresarial, honestidad, ética y moral. (p. 4). Como segunda medida las *competencias personal*, “aluden a cada una de las habilidades cognitivas, de motivación y compromiso desarrollo de disciplina, iniciativa, habilidades verbales y cuantitativas, confianza y seguridad, toma de decisiones...” (Trujillo Rodriguez, 2000, p. 4-5) y finalmente en tercer medida, las competencias administrativas y gerenciales, enfocadas al liderazgo, trabajo en equipo, planificación, relaciones grupales y delegaciones.

Laboralmente las competencias son medidas bajo el contexto que determina el nivel congruente que exige un trabajo y las características fundamentales de un ser humano que conlleve al éxito de un buen desarrollo laboral. En las organizaciones al momento de seleccionar el personal son tenidos en cuenta aspectos como el número de variable, pues el mínimo de estas, bajara su inversión económica, así mismo, los diversos instrumentos de medición permitirán desencadenar conductas que fundamentan las decisiones objetivas.

La perspectiva del desempeño humano, se ajusta a lo deseado por el trabajador, pues el desempeño no es otra cosa más que el comportamiento de los trabajadores en cuanto su eficiencia productiva; este se conoce a través del acoplo de diversos factores, dándole paso a las capacitaciones como factor del desempeño y medio eficaz para mejorarlo. El desempeño de una persona en ocasiones es obstaculizado por condiciones técnicas u organizacionales inadecuadas teniendo capacitaciones improductivas. Aun así las capacitaciones es la herramienta principal para resolver múltiples conflictos que afectan la eficiencia productiva entre ellos: la mala calidad del producto, demora el aprendizaje y adaptación al puesto de trabajo y alto costo del reclutamiento del personal.

Las capacitaciones contribuyen al bienestar de los trabajadores, pues se benefician en la mejora de la autoconfianza y la autoestima, satisfacen necesidades humanas de crecimiento de personal y por tanto mejora la empleabilidad del trabajador, se reducen los riesgos de accidentes laborales y se mejora la capacidad para tomar decisiones y relacionamiento personal.

El objetivo primordial de toda capacitación en una organización es que sus trabajadores mejoren las competencias técnicas, sociales y la disposición anímica de los trabajadores que disminuya la brecha que existe entre lo efectivo y lo deseado. Ello, puede suceder por el ingreso de personal nuevo debido al crecimiento de la producción de la planta o por salida de personal. A su vez, Eduardo Martínez en el libro “capacitación por competencia” habla que el desajuste de las competencias de algunos trabajadores ante la exigencia de la labor que realiza y los movimientos internos en los cuales son involucrados los ascensos. Indudablemente son estas razones por la cual la organización siente la necesidad de capacitar a cada una de estas personas. (Martínez, p. 129, 2009)

El trabajar en equipos con flexibilidad en horarios y condiciones de trabajo en perspectiva del desempeño humano hace efectivo que los trabajadores se ajusten a lo deseado, entendiendo que el desempeño no es otra cosa que el comportamiento de los trabajadores demostrado en la eficiencia productiva y el clima organizacional de la empresa.

4. Caracterización de la Empresa Industrias Filtros Partmo S.A.

4.1. Su historia

Industrias Filtros Partmo S.A, fue creada el 6 de diciembre de 1962 con la idea de elaborar PARTES para MOTORES; Son los filtros, parte indispensable de estos, pues son un tipo de elemento intercambiador de aceite, aire, agua y combustible utilizado en los motores de todo tipo de vehículo.

En el 70 del siglo pasado, la empresa amplió su portafolio por medio de nuevas referencias para el mercado, llevando su estrategia fundamental por medio de los filtros y la filtración para toda clase de motores diésel, maquinaria pesada. Agrícola, minera, industrial y marinos, manteniéndolos como los primeros en el país. Desde el inicio de la empresa

Industrias Partmo S.A se ha convertido en una organización de calidad, servicios y economía en el mercado de los filtros y la filtración en Colombia.

Iniciar un Sistema de gestión normalizado a lo largo de cada uno de los procesos administrativos, técnicos, operativos y de control unido a un proceso de planeación estratégica, fue tarea de la década de los 90, que conllevó a una reconversión tecnológica bajo un plan de inversiones, un mejoramiento de los procesos, la formulación de proyectos de expansión, procesos de mejoramiento personal y acción grupal y el mejoramiento de todas las líneas de los productos del sector liviano, mediano y pesado, logrando al culminar la década convertirse en la primera Empresa de Filtros en Colombia en Volúmenes de producción y comercialización.

En año 2001 Industrias Partmo S.A., es reconocida como la primera empresa de filtros en Colombia, certificada en su sistema de Calidad bajo la Norma Internacional ISO 9000. Así mismo, se intensificó en cuanto la atención a sus clientes, el compromiso con el planeta, fortaleciendo la gestión de calidad, medio ambiente, seguridad y salud laboral, con el pensamiento a nuevas prácticas administrativas, tecnológicas y de mejora continua que lo lleven a cumplir con el título de la empresa líder en filtración de calidad en Colombia.

En el año 2008 Industrias Partmo S.A. logra certificar su sistema de gestión ambiental bajo los requerimientos de la norma internacional ISO 14001:2004. La empresa Industrias Filtros Partmo S.A seguirá ofreciendo los mejores Filtros en Colombia, con mejores precios y servicios respaldados por el sistema integrado de gestión certificado bajo normas internacionales, pues la empresa cuenta con presencia en más de 12 países de América y Europa. Finalmente la organización integra a la empresa Interfil S.A.S permitiéndole continuar los negocios de los filtros quien incluye a la marca Móvil.

4.2. Planeación estratégica institucional

4.2.1. Misión. “Nuestra misión encierra en forma general el horizonte de la empresa incluyendo a todos y cada una de las personas que hacen cada día más sólida nuestra organización”. (Duarte Mora, 2012)

“SATISFACER LAS NECESIDADES Y DESEOS DE NUESTROS CLIENTES EN EL CAMPO DE LA FILTRACIÓN Y PRODUCTOS AFINES; MANTENIENDO UN CLIMA ORGANIZACIONAL QUE PERMITA DISFRUTAR A NUESTROS COLABORADORES DE SU TRABAJO CON EL CONSTANTE CRECIMIENTO DE TODOS PARA EL LOGRO DE OBJETIVOS PERSONALES Y EMPRESARIALES; CONTINUAREMOS REPRESENTANDO CON ORGULLO A LA INDUSTRIA SANTANDEREANA A NIVEL NACIONAL E INTERNACIONAL”.(Duarte Mora, 2012)

4.2.2. Visión. Industrias Partmo S.A. dirigirá durante los próximos cinco años sus esfuerzos hacia el cambio de pensamiento, buscando la diversificación, integración y alianzas estratégicas en la fabricación y/o Comercialización nacional e internacional, convirtiéndonos en líderes del servicio de filtración y/o distribución de productos afines, en correspondencia con la dinamización de una cultura de mejoramiento individual y grupal de quienes la integren. (Duarte Mora, 2012)

4.3. Objetivos de la política de calidad

- Garantizar la eficacia y aumentar la eficiencia de nuestro sistema integrado de gestión, para alcanzar un nivel de satisfacción de nuestros clientes mínimo del 95%, de acuerdo con las variables establecidas en la encuesta de satisfacción y la prevención del impacto ambiental que pueda generar nuestra actividad sobre la comunidad.

- Aumentar la eficiencia de los procesos productivos y reducir los costos generados por los rechazos en la planta, con una participación máxima en el promedio del costo de producción del 0.05% en ensamble y 0.05% en partes y un nivel de reclamaciones efectivas de producto inferior al 0.03% del total de las unidades vendidas.

- Aumentar nuestra participación en el mercado nacional de filtros con respecto al nivel de participación obtenido en el año inmediatamente anterior en un 1.18%.

- Minimizar el impacto ambiental generado por los aspectos significativos y los riesgos ambientales, con la adopción de buenas prácticas y técnicas de control en los procesos productivos de la Empresa para la prevención de accidentes e incidentes medio ambientales.

- Establecer programas de formación y de capacitación para el fomento y el desarrollo de la toma de conciencia del personal, frente a la pertinencia e importancia de su propia participación, en los resultados esperados en cada unidad de formación del sistema integrado de gestión.

4.4. Estructura

Filtros Partmo S.A es una empresa dedicada a la producción de Filtros y Filtración de equipos diésel. Productos utilizados en los motores de los carros y de tipo elemental para combustible, aire, aceite. Su propósito es asegurar cada uno de los procesos definidos en el sistema de gestión de calidad, por medio del cumplimiento de la política empresarial en satisfacción de las necesidades de sus clientes. Actualmente la empresa se encuentra posicionada a nivel nacional y una de las primeras en su tipo, pues ha logrado serlo ante su certificación en el Sistema de Gestión de Calidad bajo la Norma Internacional ISO 9000. A nivel internacional se ubica en el doceavo países a nivel Americano y Europeo en filtración.

La estructura organizacional de Industrias Filtros Partmo S.A, se encuentra dividida en:

- *Departamento Sistema.* Se maneja todo lo relacionado a los sistemas de información y software de la empresa. Programación de proyectos de diseño, mantenimiento y desarrollo de programas de implementación.

- *Departamento Desarrollo Humano.* se realizan actividades que definen la selección del personal, evaluación del desempeño, formación y entrenamiento. Realización de nómina, cesantías y liquidación de empleados, teniendo en cuenta novedades incapacidades e incluso permisos de comités existentes dentro de la empresa.

- *Departamento de Compras y Suministros:* administrar la adquisición y suministros de materiales directos, repuestos, herramientas y servicios bajo especificaciones del producto y servicio requerido y cumplimiento de requisitos legales, teniendo presente la prioridad de la empresa en cuanto la factura del procesos productivo.

- *Departamento financiero.* Se realizan actividades contables y ajuste de normas tributarias en los Estados Financieros (Balance general, ganancias y Pérdidas)

- *Sistema Integrado de Gestión.* Realiza actividades Asiste el proceso de gestiona miento del sistema integrado de gestión en los procesos de Calidad, productividad, seguridad laboral y protección del medio ambiente, a través de la aplicación de técnicas y actividades de carácter Técnico Administrativo, en concordancia con los requisitos establecidos por las Normas ISO 9001 y 14001

- *Departamento Mercadeo y ventas:* realiza actividades tendientes a la comercialización del producto, mediante la investigación de los mercados, el desarrollo del producto, la fijación de los precios y finalmente la distribución del producto definido por la empresa.

Estos departamentos se agrupan en dos grandes áreas: el área de apoyo –Desarrollo Humano, Financiero, Compras y suministros, Sistemas– y el área operativa –Mercadeo y Ventas, Productividad y Técnico, Sistema Integrado de Gestión–. Así mismo, el área Administrativa quien se encuentra constituida por la gerencia, sub-gerencia, revisora fiscal y Secretaria General. La Asamblea General de Socios, es la instancia más alta de toma de decisiones de la empresa, seguida por la presidencia y la gerencia.

4.5. Organigrama

Figura 1



Fuente: Filtros Partmo S.A

5. Población a Intervenir

La empresa Filtros Partmo S.A, se establece con personal de mano de obra directa y de mano de obra indirecta. La primera de ellas se constituye en 160 personas localizadas en la parte operativa y 46 personas del personal de mano de obra indirecta, es decir, administrativos, para un total de 206 personas. A partir de esto, la empresa cuenta con el departamento de desarrollo humano quien realiza el reclutamiento, plan de inducción, capacitaciones, dotación, entre otras.

En la empresa Filtros Partmo S. A, tiene una población objeto en la parte operativa, distribuida en Troqueladoras, prensas, roscadoras, cerradora, probadores, pintura, marcado, embalaje, entre otros. Y en la parte administrativa, por departamentos: desarrollo humano, sistemas de información, mercadeo y ventas, financiero y compras.

Tabla 1. Población a intervenir

DEPARTAMENTO	TOTAL
PRODUCCION	
OFICINAS	4
SELLADO	94
SUTOTAL PRODUCCION	97
CALIDAD	
OFICINAS	6
INSPECTORES	4
LABORATORIO	3
SUTOTAL CALIDAD	13
TECNICO	

OFICINAS	5
MECANICOS	7
TORNEROS	5
ELECTRICISTAS	4
PROY ESPECIALES	0
AFILADORES	1
MONTADORES TROQ	2
RECUPERADORES	2
SOLDADOR	2
TECNICO DE HTAS	2
ALIST HTAS	1
SUTOTAL TECNICO	29
INVENTARIOS	
OFICINAS	1
REPLAZO INCAPACIDADES	0
ALMACEN	8
BODEGA	4
CONDUCTOR	1
SUB-TOTAL INVENTARIOS	14
ADMTRAC OFICINAS	
DESARR HUMANO	7
MERCADEO	3
FINANCIERO	4
COMPRAS	2
SISTEMAS	5
DIRECCION	3
SUB-TOTAL DE OFICINAS	24
SERV GRALES	
ASEO CAFETERIA	2
CELADORES	2
MENSAJERIA	1
MTO LOCATIVO	1
SUB-TOTAL SERV GRALES	6
TOTAL	183

SENA	4
OTROS	12
REEMPLAZOS	4
INCAPACITANTES	3
TOTAL PERSONAL	206

Fuente: Filtros Partmo S.A

6. Caracterización de la Experiencia

6.1. Intervención profesional de Trabajadora Social en la organización

Los nuevos prototipos de empresa en la administración se encuentran hoy por hoy liderando su trabajo manufacturero en el factor humano, como base fundamental para llegar a las nuevas tendencias generadoras de empresas pertenecientes al siglo XXI, enmarcada en la dependencia de la gestión humana y en la cual se genera procesos de selección, contratación legal, inducción, gestión del desempeño, formación y desarrollo, efectividad de las comunicaciones entrenamiento, clima organizacional relación laboral –bienestar social y salud ocupacional–, retiro laboral, entre otros; ello define el papel fundamental de la organización en la revelación de las diferentes circunstancias según “ los procesos productivos en términos de costos y planeación estratégica”, (Gómez, 2011) estos dirigidos a la gestión y al recurso humano permitiendo emplear un modelo organizacional que nos lleve a identificar situaciones internas y externas para así optimizar y ajustar recursos que nos lleven a mejorar los procesos.

Así mismo, se entiende la cultura organizacional, de la manera en la que esta ve el ambiente y se ve a sí misma, donde el empleado dice y hace e incluye creencias y expectativas acompañadas por los otros integrantes conformados en estratos sociales diferentes, a su vez la elaboración de normas infunden conductas en cada uno de los individuos y grupos que se encuentran establecidos en la organización, dejando que sea distinguida de las demás, las normas y los valores. Todo ello debido a que toda organización

cumple a su vez con su cultura, valores, patrones de comportamiento y normas distinguibles y de la cual tendremos como resultado el éxito o fracaso pues dependerá de ambas, debido a que una definirá las estrategias con sus objetivos, la estructura y el proceso de trabajo, pero así mismo son los otros quienes utilizaran los recursos financiero, quienes toman las decisiones respecto a la compañía, sus capacidades y desempeño, del compromiso y de la tecnología a utilizar.

Habría que decir que la profesión de Trabajo Social es encomendada en funciones dentro de una organización como mediadora en la fuente de ingresos, satisfactoria de necesidades económicas y a su vez la unificadora de la parte directiva con la parte operacional y de necesidades autónomas semejantes. Se hace necesario resaltar los cambios propicios que promueven el bienestar laboral y social que busca lograr un compromiso y sentido de pertenencia hacia la compañía que lleve a que el trabajador alcance su nivel de satisfacción laboral y que así mismo favorezca a un clima dentro de la organización eficaz y eficiente en la productividad y en la calidad del producto y/o servicio prestado.

6.2. Funciones que presta la directora del departamento de desarrollo humano en la Empresa Filtros Partmo S.A

Desarrollo humano brinda a la organización desde dos ámbitos sus funciones, la que deriva internamente en tareas como director del departamento de desarrollo Humano y externamente las establecidas desde el grupo de apoyo.

6.2.1. Funciones de la directora de desarrollo humano internamente. El director de desarrollo Humano “es responsable de definir y aplicar el procedimientos correspondiente a la selección de personal, evaluación del desempeño, formación y entrenamiento según funciones establecidas para cada cargo en las hojas de descripción de actividades. Realización de nómina, cesantías y liquidación de los empleados, teniendo en cuenta, novedades incapacidades e incluso permisos o no sindicales, comités del copazo y de convivencia. Así mismo, define el perfil de cada cargo y competencia del personal como requisitos de los productos que pueden causar uno o varios impactos ambientales significativos identificados por la organización, para ello, brinda educación y formación adecuada según la experiencia y los requisitos asociados. (Noguera Barón, comunicación personal, 23 Noviembre 2012).

6.2.2. Funciones de la directora de desarrollo humano externo. Se encuentra a cargo de liderar el grupo de apoyo –financiero, compras, sistemas– en función del desarrollo óptimo del plan estratégico de cada año, en cumplimiento de la estratégica de gestión de los grupos naturales en el control de los procesos; a su vez en dirección a la labor de las auxiliares de servicios generales y auxiliar de desarrollo humano, en cuanto el trabajo de servicios de enfermería, seguridad y salud laboral, servicios y oficios varios , y el direccionamiento a las asistentes de desarrollo humano de la planta dos ubicada en la ciudad de Bucaramanga y la planta de Interfil ubicada en la ciudad de Bogotá, en los procesos que se avanzan en planta uno de la ciudad de Bucaramanga.

6.3. Rol del Trabajador Social en formación

El practicante de Trabajo Social en la organización Filtros Partmo S.A. cumple con las funciones de aplicar, acompañar y evaluar la utilización de métodos que conlleven a la causa raíz de las diferentes situaciones presentadas a nivel operativo teniendo en cuenta los 4 factores – calidad, producción, Medio ambiente y Seguridad y Salud en el Trabajo- e impulsada en los coordinadores de cada Grupo natural –focal–. Dicha función es tomada bajo acciones como:

- La administración de un programa de formación y entrenamiento con base en el diagnóstico de necesidades levantado con los involucrados, la evaluación de unos recursos internos y externos para atención a capacitaciones y la programación de los mismos con seguimiento al cumplimiento y efectividad de cada formación dada.

- Proceso de acompañamiento y realimentación de reuniones y talleres tras la revisión de actas, talleres y ruteros, biombos impulsando métodos de atención oportuna a los problemas detectados, revisión del cumplimiento de cada indicador.

- Evaluar en la reunión de los 4 factores - Calidad, Producción y Costos, Medio Ambiente y Seguridad y Salud Laboral – el resultado de los compromisos por Grupos.

- Naturales y las acciones de mejora aplicadas de acuerdo al resultado de los indicadores.

7. Descripción del Proceso

7.2. Diagnóstico estratégico

Hoy día las grandes empresas en el contexto mundial con proporción destacada de mano de obra calificada directa, se interesan por su personal integral, es decir, que el ser humano sea visto desde una perspectiva más social y no tan productiva. Es por ello que dentro de las organizaciones, se han iniciado labores a partir de grupos primarios en el que no solo se controlen los procesos de fabricación –calidad, costo, producción– y capital humano –seguridad y salud en el trabajo, medio ambiente–, sino que sean reconocidos social y humanamente.

7.2.1. Análisis situacional. Filtros Partmo S. A, es un nuevo campo de practica organizacional fundamentada bajo el primer proyecto del plan estratégico de la empresa, para llevarlo a cabo, la organización realizó un diagnóstico de matriz DOFA como se muestra en la figura 2, con el fin de hallar el problema central, por el cual en seis (6) años de estar en marcha los Grupos Naturales, estos no presentan resultados relevantes para los cuales se evidencie un control de los procesos y un mejoramiento continuo de la organización. El análisis dado por la empresa en causa raíz de problemática se direcciona en la baja participación del personal en el

control de los procesos, ellos bajo debilidades y amenazas como: la falta de involucramiento a nivel de gestión administrativa, la incredulidad de las personas por demora en la implementación de los procesos, el constante control de los procesos, acompañamiento general en los procesos y su estandarización.

Los grupos naturales – primarios- (Gonzales, s.f) resistentes a las diversas modificaciones producidas en este caso por los cambios empresariales y de mercado, donde el control de los procesos sea mantenido con gran eficacia. Conviene resaltar que la mayor parte de las relaciones cotidianas de interacción se desarrollan habitualmente en el ámbito grupal. En algunos estudios se establece como el noventa y dos por ciento de los participantes corresponden entre tres (3) y cinco (5) integrantes. Las problemáticas de los grupos primarios se dan en la selección del personal que mantiene la empresa. Por tal razón es realizado en primera medida un levantamiento de diagnóstico de debilidades y fortalezas técnicas y cognitivas, de cada coordinador de grupo natural de modo que el primer proyecto del plan estratégico sea ejecutado con el fin de estructurar y desarrollar un programa de fortalecimiento de competencias en relación a los cuatro factores –calidad, producción y costos, seguridad y salud laboral y medio ambiente–.

Técnicas de recolección de información de los grupos naturales. Para obtener la información sobre los grupos naturales se utilizó la entrevista informal, la observación directa no participativa a las reuniones y talleres desarrolladas mensualmente por el coordinador y su grupo natural, pertenecientes a los procesos de fabricación de un filtro, además de documentación bibliográfica de autores como Trujillo, s.f, psicólogo de la universidad central de Venezuela, quien mediante su documento, permite comprender mejor los conceptos, tipos y teorización de otros autores, medición de competencias laborales, fuente central del levantamiento del diagnóstico, en condiciones de competencias de cada coordinador antes de realizar y ejecutar el instrumento de aplicación para tal fin. El documento es denominado: La medición de las competencias, dado bajo medidas tradicionales para establecer el rendimiento de una persona en el trabajo.

Predice McClelland, que “al estudiar directamente a las personas en su trabajo, y su eficacia, se contrasta sus características en medida de quienes son exitosos completamente y quienes son solo promedio en la ejecución del trabajo. (Trujillo Rodríguez, p.8, párr,2, 2000). Es entonces como hoy día las empresas se asocian más al desarrollo por competencia de sus trabajadores y Filtros Partmo S. A., no es la excepción, pues bajo el diagnóstico elaborado tendremos las variables en resultado de una evaluación en dirección a las competencias de cada coordinador, fortalecidas bajo capacitaciones y talleres prácticos en el día a día –acompañamiento-.

En reconocimiento de las tres sobresalientes competencias cognitivas, técnicas y emocionales; en las cuales se agrupan metodologías personales y comunicacionales analizadas entorno a la rueda de las competencias.

El psicólogo Nelson Rodríguez Trujillo hace relevancia a la definición de competencias que determinan el grado de ‘congruencias laborales’ y las ‘características personales’ para así desarrollar el proceso. En base a esto, se hace referencia ante la evaluación en cinco aspectos tenidas en cuenta en el presente trabajo una vez aplicado el instrumento:

- *Variables que Incluyen la Evaluación.* Variables externas laborales con exigencias del trabajo y los rasgos personales que permitan predecir al máximo la varianza.
- *Consistencia de la Variable a Evaluar y las Manifestaciones de la Conducta que se Asocia a ello.* Toda variable debe ser definida conceptual y operacional que hagan explícitos los contenidos y llegar a un acuerdo de lo evaluado con lo manifestado en las observaciones.
- *Creación de Condiciones para poner en Manifiesto las Conductas Asociadas con la Variable:* en el encontramos todos los instrumentos a utilizar de observación –entrevistas, pruebas psicométricas–. Aquí también se deben asociar las variables de conducta que deben obtenerse de una forma objetiva.
- *Manifestaciones de Conducta Observada.* Es una forma cualitativa de determinar las manifestaciones de conducta y la ubicación de las personas, teniendo presente que las conductas no todas tienen el mismo significado y que por tanto unas serán más

relevantes que otras y por lo que se debe ponderar de manera que pasen de acuerdo a su relevancia en la evaluación.

- *Evaluación - Selección de la Persona.* si son utilizados diversos instrumentos de recolección de información, si son de naturaleza disímil, es necesario combinar los resultados de alguna manera para tomar las decisiones. (Trujillo, p. 8-12, 2000)

Estos aspectos nos muestra el significado de patrones conductuales observados. Sin embargo, cualquier ubicación de escala tiende a estar cargada de in-confiabilidad y subjetividad, el autor aclara que finalmente el juicio de alguien lo que decide su ubicación. Finalmente para que toda competencia sea evaluada, se proponen instrumentos de aplicación con aspectos cercanos a la índole del trabajo, los resultados deben ser en función de los resultados que se quieran evaluar.

Las fuentes primarias y secundarias: internet, libros, entre otros; llevan a que el documento sea referencial y conceptual sobre la situación que afecte las formas –personal, grupal y empresarial–. El diagnóstico dado en cuanto fortalezas y debilidades por medio de las competencias fue una de las principales responsabilidades para la implementación de acciones futuras y continuación con las actividades programadas en el plan estratégico 2013; este se alcanzó por medio de la metodología grupal y de caso y/o conocida por la empresa como evaluación de 360° – forma de evaluación llevada a cabo por la empresa para el reconocimiento teórico, a través de un instrumento desarrollado por entes implicados directa e indirectamente en el control de los procesos– en la cual se evalúa las condiciones de competencias de cada coordinador, bajo criterios de muestra de población como: integrantes del grupo natural, jefe de planta, el coordinador, directora de desarrollo humano y la estudiante en práctica.

El instrumento planteado es una encuesta en la cual se busca recaudar información que al ser evalúa condiciona las competencias; a su vez esta será de tipo descriptivo ya que las actitudes que se buscan documentar son de condiciones presentadas.

Así, bajo el plan estratégico se implementan otra serie de proyectos del plan estratégico y acciones del departamento de desarrollo humano, no obstante ante las tareas y funciones que debe cumplir la trabajadora social, involucra en algunas de ellas la practicante en calidad de colaboradora. Es por ello, que algunas de las funciones y acciones en base a priorización de plan estratégico, sean absorbidas por la inmediatez de las necesidades del día a día. –Hallazgos presentados seguridad y salud laboral, segundo proyecto, elaboración de matriz de proceso y sub-procesos–.

7.3. Matriz Dofa elaborada por la Empresa

7.3.1. Análisis de fortalezas y debilidades.

Figura 2

INCREMENTO DE LA PARTICIPACION DEL PERSONAL EN EL CONTROL DE PROCESOS		
FORTALEZA	<ul style="list-style-type: none">- Procesos de inducción y entrenamiento son generales y sin acompañamiento –personal nuevo y antiguo–	<ul style="list-style-type: none">- Fortalecimiento de los procesos de inducción y entrenamiento: Montar un sistema de entrenamientos por procesos estandarizados Actualizar las ayudas didácticas

	<ul style="list-style-type: none"> - Seguimiento de la ejecución de lo aprendido en los talleres 	<ul style="list-style-type: none"> - Generar procesos de acompañamiento y retroalimentación en la ejecución de reuniones y talleres en cada periodo
	<ul style="list-style-type: none"> - Rotación de personal a nivel operativo y administrativo –curva de aprendizaje– 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecer el proceso de selección, con acciones de aseguramiento de las competencias y el perfil personal requerido
DEBILIDAD	<ul style="list-style-type: none"> - Involucramiento a nivel de gestión administrativa 	<ul style="list-style-type: none"> - Fortalecimiento de competencias administrativas para la gestión de procesos como coordinadores de GN en el mismo sentido de la misión del cargo –análisis de problemas, toma de decisiones y programación de acciones de mejoramiento–
	<ul style="list-style-type: none"> - Incredulidad de las personas en las soluciones por demora en la implementación 	
	<ul style="list-style-type: none"> - Continuidad en el control de los procesos que enmarcan los 4 factores 	

Fuente. Filtros Partmo S.A

La matriz DOFA fue elaborada por la empresa Filtros Partmo S.A., en el año 2012, y en desarrollo del plan de ese momento. Su meta es el incrementar la participación del personal en el control de los procesos y crear en cada uno de los coordinadores el poder de autonomía, para la efectiva gestión en el resultado de los indicadores. La diversidad de funciones de la trabajadora social, directora de desarrollo humano se hace necesaria una estudiante en práctica de Trabajo Social, que se apropie de dicho proyecto. Una vez establecido esto, la elaboración del plan estratégico enmarca en el primero de sus proyectos en tres actividades en desarrollo de las competencias de los coordinadores de los grupos naturales.

7.4. Plan Estratégico para el desarrollo de la experiencia

Figura 3

ESTRATEGIA 7. GESTION EN LOS GRUPOS NATURALES EN EL CONTROL DE PROCESOS			
<p>OBJETIVO. Asegurar que los Grupos Naturales participen activamente en la ejecución y mejoramiento proyectado en los objetivos estratégicos trazados en el control de procesos de los 4 factores , para obtener 2194 de las unidades presupuestadas por persona , con máximo 07 accidentes por planta , un nivel de rechazos máximo de 4 unidades por diez mil y la disminución de 31 a 25 sub-estándares medio ambientales semanales por GN, mediante el acompañamiento permanente en la gestión de control de procesos, que ejercen los coordinadores de los GN sobre sus integrantes.</p>			
METAS	PERIODO	INDICADOR P1	INDICADOR P2
<p>META 1. <u>Impulsar en los coordinadores la utilización de métodos de evaluación de causa raíz,</u> en el que se confronte el resultado de la evaluación individual por GN contra el resultado general de cada uno de los indicadores de los 4 factores: rechazos de máximo 4 unidades por 10.000, accidentalidad no mayor de 7 accidentes año por planta, 2194 unidades producidas por persona (planta 1: 2330 y planta 2: 1992) y la reducción de 31 A 25 sub-estándares medio ambientales semanales por GN, tomando acciones correctivas pertinentes a cada factor y el seguimiento a cada una.</p>	<p>Semanal</p>	<p><u>OBJ RES CUMPL</u></p>	<p><u>OBJ RES CUMPL</u></p>
		<p>SEGURIDAD 7 100%</p>	<p>SEGURIDAD 7 100%</p>
		<p>MED AMB 25 100%</p>	<p>MED AMB 14 100%</p>
		<p>PRODUCTIV 2330 100%</p>	<p>PRODUCTIV 1992 100%</p>
		<p>CALIDAD 0,4 100%</p>	<p>CALIDAD 0,4 100%</p>

PROYECTO 1.	RESPONSABLE	PERIODO	INDICADOR P1	INDICADOR P2
<p>Estructurar y desarrollar un <u>programa de fortalecimiento de competencias</u> en los coordinadores de GN, a nivel técnico en los 4 factores y a nivel cognitivo en el desarrollo del <u>poder de autonomía</u>, para la efectiva gestión en el resultado de los indicadores en el control de los procesos.</p>	<p>Jefe Desarrollo Humano</p>	<p>Semanal</p>	<p>F3 F4 F1 F2 PROCESOS 1 PROCESOS 2 PROCESOS 3 PROCESOS 4 SUBENSAMBLE 1 SUBENSAMBLE 2 ENSAMBLE 1 ENSAMBLE 2 EMBALAJE 1 EMBALAJE 2 TECNICO 1 TECNICO 2 INVENTARIOS</p>	<p>F4 F1 F2 F3 PROCESOS 1 PROCESOS 2 PROCESOS 3 PROCESOS 4 SUBENSAMBLE 1 SUBENSAMBLE 2 ENSAMBLE 1 ENSAMBLE 2 EMBALAJE 1 EMBALAJE 2 TECNICO 1 TECNICO 2 INVENTARIOS</p>
ACTIVIDADES	RESPONSABLE	FECHA	AVANCE P1	AVANCE P2
<p>Administrar un programa de formación y entrenamiento con base en el diagnóstico de necesidades levantado con los involucrados</p>	<p>Jefe de Desarrollo Humano y Practicante de Trabajo Social</p>	<p>Primeras semanas del mes de Enero</p>		

<p>Generar procesos de acompañamiento y retroalimentación en la ejecución de reuniones y talleres en cada periodo en el día a día, (entre el coordinador y los supervisores, entre el supervisor y el operario, entre el supervisor y el facilitador)</p>	<p>Jefe de Desarrollo Humano y Practicante de Trabajo Social</p>	<p>Diario</p>		
<p>Evaluar conjuntamente en la reunión de los 4 factores el resultado por GN, de las acciones de mejora aplicadas de acuerdo con el avance y proponiendo nuevas acciones de atención en correspondencia al resultado de los indicadores</p>	<p>Jefe de Desarrollo Humano y Practicante de Trabajo Social</p>	<p>Cada semana</p>	<p>Acciones preventivas y correctivas</p>	

Fuente: Plan Estratégico Filtros Partmo S. A.

7.5. Plan de ejecuciones

El análisis realizado por la empresa expuesto en la matriz DOFA, denota la decisión de la realización del primer proyecto del plan estratégico 2013, para el cual, estuviera a cargo la estudiante en práctica, en supervisión de la trabajadora social de desarrollo humano.

7.5.1. Problemática central. La empresa Filtros Partmo S.A, es una organización que ofrece productos y servicios afines a la filtración, el crecimiento de la empresa es dependiente de la integralidad del deseo futurista de sus asociados en el mercado, de la planeación y ejecución efectiva de estrategias que le permitan mantenerse en el mercado y en el desarrollo social de los empleados quienes aportan a la parte operativa de una manera eficiente y un procesos controlado.

Es entonces, como la planeación de la empresa se hace competente para su funcionamiento, el análisis DOFA anual conduce a la elaboración de proyectos que se direccionan a un ejercicio óptimo de la empresa. El departamento de desarrollo humano, frente a esto, señala la existencia de conductas, actitudes, opiniones, percepciones y concepciones –desinterés en la participación que favorece la iniciativa de los grupos naturales y el control de los procesos– que dejan en evidencia la no práctica adecuada del desarrollo de la metodología de los grupos naturales.

Teniendo en cuenta la fundamentación teórica de los sistemas, se considera como todas las partes de la organización afecta de cierto modo la reciprocidad. La implementación de los cuatro factores en proceso de fabricación de un filtro es indispensable el controlar, corregir y evitar problemas de calidad, obteniendo una mejor producción y un menor costo, la seguridad y salud laboral de los trabajadores en el nivel de accidentalidad, como el cuidado del medio ambiente. En términos generales el funcionamiento de los grupos naturales, es dado en la ejecución de reuniones y talleres mensuales donde el origen de los resultados de cada factor y/o indicador se da un análisis causa raíz a través de la espina de pescado y en común unión con el grupo natural, realizando una evaluación del porqué de los hallazgos presentados, proponiendo

una serie de compromisos que mejoren las condiciones del trabajo y por ende los procesos. Este es teórico-práctico.

Dicho proceso mensualmente tiende a convertirse en monótono y visto como una carga más en el desarrollo laboral de cada coordinador, sin tener en cuenta que uno va en unión con el otro, A su vez las actitudes por parte de los coordinadores son fuente primordial para el desarrollo de las reuniones y talleres que buscan tener un resultado perfeccionado, ello en dependencia de cada coordinador.

Es necesario, expresar que todo ser humano posee competencias, algunos las desarrollan más que otros, por medio de la evaluación de competencias se conoce su nivel, los temas que debe abordar y profundizar, de esta manera fue aplicada en Filtros Partmo S.A., a través de una programación de capacitaciones, en temas como: toma de decisiones, autogestión, comunicación, metodologías, seguridad laboral, etc.; en la cual se obtienen unos principios y lineamientos, quien en conjunto permitirá el resultado evaluativo de 360°, en función a esto, serán efectuados ejercicios didácticos que le permitan desplegar las competencias de nivel bajo. A su vez, el acompañamiento diario en la implementación de la metodología en reuniones y talleres del grupo natural, la socialización en el día a día, información expuesta en los biombos de los cuatro factores y resultado diario son herramienta de mejoramiento de hallazgos presentados.

Por último, el cumplimiento de los compromisos presentados en la reunión para su efectiva realización; son actividades que afianzan el grupo natural y a su coordinador en el proceso de fabricación y autoconocimiento de la organización. Todo esto se evidencia en el cronograma de actividades a realizar:

7.6. Cronograma de actividades

Figura 4

Id	DESARROLLO DEL PROYECTO 1 - Actividad 1	Comienzo	Fin	Responsable
1	Administrar un programa de formación y entrenamiento con base en el diagnóstico de necesidades levantado con los involucrados	02-ene-13	30-dic-13	Directora de Desarrollo Humano- Practicante de Trabajo Social
1.1	Levantar el diagnostico de debilidades y fortalezas técnicas y cognitivas de cada coordinador de GN	26-dic-12	18-ene-13	Directora de Desarrollo Humano- Practicante de Trabajo Social
1,2	Levantar la matriz de necesidades de formación	21-ene-13	25-ene-13	Directora de Desarrollo Humano- Practicante de Trabajo Social
1,3	Evaluar los recursos internos y externos disponibles y definir presupuestos para atender la capacitación	28-ene-13	30-ene-13	Directora de Desarrollo Humano- Practicante de Trabajo Social
1,4	Programar cada periodo de capacitación y entrenamiento, con seguimiento al cumplimiento y efectividad de cada formación dada	28//01/2013	30-ene-13	Directora de Desarrollo Humano- Practicante de Trabajo Social

Id	Actividad 2	Comienzo	Fin	Responsable
2	Generar procesos de acompañamiento y retroalimentación en la ejecución de reuniones y talleres en cada periodo en el día a día, (entre el coordinador y los supervisores, entre el supervisor y el operario, entre el supervisor y el facilitador)	08-ene-13	19-mar-13	Directora de Desarrollo Humano- Practicante de Trabajo Social
2.1	Retroalimentar con cada coordinador de GN el resultado de la revisión de actas, talleres y ruterros, biombos impulsando la aplicación de métodos de atención oportuna a los problemas detectados.	08-ene-13	30-dic-13	Directora de Desarrollo Humano- Practicante de Trabajo Social
2.2	Retroalimentar con cada coordinador de GN el resultado de la revisión del cumplimiento de cada indicador, generando acciones de estimulación y/o fortalecimiento al grupo de acuerdo con los resultados.	08-ene-13	30-dic-13	Directora de Desarrollo Humano- Practicante de Trabajo Social
2.3	Generar seguimiento diario con informe semanal a las acciones tomadas en cada caso, evaluando la efectividad del resultado contra el indicador	08-ene-13	30-dic-13	Directora de Desarrollo Humano- Practicante de Trabajo Social

Id	Actividad 3	Comienzo	Fin	Responsable
3	Evaluar conjuntamente en la reunión de los 4 factores el resultado por GN, de las acciones de mejora aplicadas de acuerdo con el avance y proponiendo nuevas acciones de atención en correspondencia al resultado de los indicadores	08-ene-13	19-mar-13	Directora de Desarrollo Humano- Practicante de Trabajo Social
3.1	Programar y ejecutar reuniones de revisión de los resultados de los 4 factores Vs. El resultado de las carpetas de los GN, los ruteros y los indicadores en cada periodo	08-ene-13	30-dic-13	Directora de Desarrollo Humano- Practicante de Trabajo Social
3.2	Establecer acciones de intervención en los casos donde se detecten desviaciones entre el objetivo del indicador y el resultado, consignándolas en el FAC-215 y realizando análisis de causalidad para cada caso	14-ene-13	30-dic-13	Directora de Desarrollo Humano- Practicante de Trabajo Social
3,3	Hacer seguimiento a través del Asistente del SIG de las actividades consignadas en el FAC-215 como acciones de mejora, revisando el avance con indicadores de cumplimiento y efectividad en el logro del objetivo	14-ene-13	30-dic-13	Directora de Desarrollo Humano- Practicante de Trabajo Social

Fuente: Plan Estratégico Filtros Partmo S. A.

7.7. Justificación del proceso de intervención

Filtros Partmo S.A, es una organización dedicada al mercado de la filtración, presente allí desde hace 50 años. La empresa tiende al desarrollo de sus socios y sus trabajadores quienes contribuyen en cada uno de los procesos operativos y administrativos para ofrecer un mejor producto y servicio a sus clientes con precios bajos y de calidad. Para un mejor progreso de sus empleados de mano de obra directa, la empresa les ha contribuido no solo económicamente, sino en su desarrollo personal en base al conocimiento de cada uno, ello implementado desde los grupos naturales.

La instauración de los grupos naturales ha contado con el direccionamiento del departamento de desarrollo humano a cargo de una Trabajadora Social, quien tiene como funciones principales la planeación, organización, coordinación y comités –Copaso y Convivencia–, como el desenvolvimiento de la escuela de desarrollo humano, como medida del mejoramiento de los procesos a fines con los cuatro factores y en función de un coordinador por grupo natural y proceso.

Hasta este punto, no se ha contado con la cooperación de un estudiante en práctica académica; sin embargo, a partir de la realización de la DOFA y primer proyecto del plan estratégico, se ha requerido a la escuela de trabajo social de la Universidad Industrial de Santander, una estudiante afines accionar, quien haga énfasis en la gestión de los grupos naturales en el control de los procesos, en relación a la participación activa, ejecución y mejoramiento de los objetivos trazados, principalmente en el desarrollo de competencias de cada coordinador y en el acompañamiento diario para la implementación de acciones de mejora.

Los grupos primarios son en las organizaciones hoy día:

- Una adecuada estructura facilitadora en tanto la comunicación ascendente, descendente y horizontal quien llevará a la participación activa de todos los miembros de una organización. Se requiere voluntad de parte de todos. La ISO, “ha contribuido a promover los grupos primarios para facilitar la comunicación, la interrelación, la toma de decisiones en las organizaciones”. (Lucia, 2011).

La importancia de los grupos en toda empresa radica en el conjunto de implementación de los cuatro factores y el trabajo de cada coordinador con su grupo natural, permitiendo controlar los procesos que brinden un mejor producto y un costo competitivo, asegurando la salud, el bienestar y el desarrollo humano y el cuidado del medio ambiente. El reto a desplegar por la practicante es el de estructurar y desarrollar un programa de fortalecimiento de competencias en el que se genere el poder de la autonomía y se alcance el resultado efectivo en la gestión de los resultados de los indicadores que controlan los procesos. Teniendo en cuenta la elaboración de un diagnóstico de debilidades y fortalezas, el acompañamiento diario –realización de reuniones, talleres, ruteros y biombos– y la evaluación conjunta en la reunión de cuatro factores.

7.8. Objetivo del proceso.

Propiciar el fortalecimiento de las competencias de cada uno de los coordinadores e integrantes del grupo natural que participen activamente en la implementación de los cuatro factores: calidad, producción y costos, medio ambiente y seguridad; para así contribuir motivadamente al desarrollo del poder de autonomía y la efectiva gestión en el resultado de los indicadores en el control de los procesos.

7.8.1. Objetivos específicos

- ✓ Generar un diagnóstico participativo de necesidades de cada uno de los coordinadores, para conocer las condiciones de competencias de cada coordinador.
- ✓ Elaborar un programa de formación y entrenamiento para el fortalecimiento de competencias a nivel técnico en los cuatro (4) factores y a nivel cognitivo en el desarrollo del poder de autonomía, con base en los resultados del diagnóstico participativo de necesidades de cada uno de los coordinadores.
- ✓ Realizar acompañamiento y retroalimentación en ejecución de reuniones, talleres, ruterros y biombos.
- ✓ Evaluar los resultados de la estrategia para el fortalecimiento de las competencias de cada uno de los coordinadores e integrantes del grupo natural.

8. Resultados del Procesos

El proceso de intervención se soporta en el cronograma de actividades del plan estratégico y los objetivos planteados para la ejecución de éste; con el propósito de asegurar la participación de los coordinadores y los grupos naturales, conduciéndolos al desarrollo de poder de la autonomía.

La implementación del proyecto “Estructurar y desarrollar un programa de fortalecimiento de competencias en los coordinadores de grupo natural, a nivel técnico en los 4 factores y a nivel cognitivo en el desarrollo del poder de autonomía, para la efectiva gestión en el resultado de los indicadores en el control de los procesos” (Noguera, 2013), se da en realización de las siguientes actividades.

8.1. Establecer el diagnóstico de debilidades y fortalezas técnicas y cognitivas de cada coordinador de grupos naturales.

- ✓ **Objetivo.** Generar un diagnóstico participativo de necesidades de cada uno de los coordinadores, para conocer las condiciones de competencias de cada coordinador.

Para el levantamiento del diagnóstico fueron dadas las siguientes actividades:

- Se hizo necesario investigar las competencias del ser humano, entorno al desarrollo del instrumento de aplicación siendo tres fundamentalmente evaluadas: técnicas, cognitivas y emocionales; cabe destacar que con ellas se dio el involucramiento de las competencias comunicativas, personales, metodológicas. La construcción del instrumento de aplicación (ver Apéndice 3), fue elaborada en cuatro condiciones primordiales de competencia, con criterios de calificación bajo, medio, alto, los cuales según resultado ponderado soportan el total de competencias de cada una de las personas. Una vez obtenidos cada uno de los resultados por

parte de los implicados –integrantes del grupo natural, jefe inmediato y coordinador– la apreciación evaluativa será llevada a cabo a través de 360°, es decir, teniendo en cuenta cada uno los implicados y los resultados, donde sean estimados conjuntamente los criterios y así desarrollar especificación de temas capacitantes.

La finalidad de la realización de la evaluación a 360°, es conocer las diferentes apreciaciones de las competencias expuestas y el nivel de desarrollo que este tiene sobre ellas. Fueron aplicadas aproximadamente 70 encuestas en total, seleccionadas de la siguiente manera: cada uno de los coordinadores fueron evaluados por su jefe inmediato y los integrantes de grupo natural, para así contrastar su opinión personal. Una vez aplicado el instrumento los resultados de la evaluación 360° en promedio fueron expuestos por cada coordinador evaluado competitivamente con miras a la identificación de la matriz de necesidades de competencias general quien permitirá unificar los temas de las capacitaciones y reconocer los principios y lineamientos de los mismos.

La aplicación del instrumento dejara a la empresa percatarse de los saberes de sus empleados y las condiciones de competencias en el que este se cuenta con el motivo de validar conjuntamente el capital humano y la empresa, a través de la recompensa recibida de unos que buscan el desempeño de otros y que en simplicidad llevan a una satisfacción conjunta, teniendo presente la confianza y la independencia como valores fundamentales de las capacidades de ambas partes.

En la tabla 2, se presenta los resultados obtenidos a través de la aplicación del instrumento de medición de competencias, cuyo método fue evaluación 360°, el cual es aplicado en la empresa en los diferentes procesos.

Tabla 2.Evaluación general

COMPETENCIA (COMP)		TEMA		CALIFICACION				
				COORD	GRUPONA TURAL	JEFE DE PLANTA	PROMEDIO	
APLICACIÓN METODOLÓGICA	1	Toma de Decisiones		46	415	46		
	2	Recursividad/Iniciativa						
	3	Gestión/Autogestión						
	4	Interpretación de los 4 Factores						
	5	Trabajo en Grupo						
	6	Motivación						
	7	Diseño de Talleres (manejo del tiempo de ejecución del taller)						
	8	Manejo de Grupo (Capacidad de realizar y manejar, dinamizador)						
	9	Manejo de Medios Didácticos (diapositivas, fotocopias, etc.)						
	10	Manejo de Biombos						
	11	Mecanismos de evaluación en procesos de enseñanza-aprendizaje						
			TOTAL					46
COMP	GN	TEMA		COORD	GN	JEFE DE PLANTA		
TÉCNICA	PROCESOS 1, 2, 3, 4	1	Proceso de Fabricación de un Filtro		235	100	236	
		2	Proceso de roscadoras, prensas y tarros					
		3	Sub-proceso de Montaje de Herramientas					
		4	Sub-proceso de Embutición de Tarro					
		5	Sub-proceso de punzado o desfundado					
		1	Número de unidades producidas					
		2	costo de materiales (laminas)					
		3	Rechazos					
		4	Rendimiento , 1 al 100% en las Ph					
		1	Ficha técnica					
		2	Identificación de producto no conforme (tarros rotos, tarros arrugados, discos mordidos)					
		3	ISO 9001 y 14001					

		4	Verificación de dimensiones (medidas de discos medidas de tapas, medidas de filtro, aro discos)										
		1	Uso de EPP										
		2	Condiciones de las operaciones (dificultad de operación de punzado)										
		3	Orden y Aseo (manejo de sustancias químicas, limpieza e identificación de residuos)										
		1	Registro del Control de Procesos										
		2	Sub- proceso de discos levantados										
		3	Sub-proceso punzado machucado										
	SUB-TOTAL						100						
	ENSAMBLE 1, 2		1				Proceso de fabricación de un Filtro						
			2				Proceso de cerradora						
			3				Sub-proceso colocar el resorte, elemento. Pegante termo...						
			4				Proceso de cerrado del filtro						
			5				Sub-proceso de limpieza						
			6				Proceso de pintura						
			1				Almacenamiento y preservación de materia prima						
			2				Número de unidades producidas (rendimiento por cerradora, roscadora)						
			3				Costo devolución de MT, repuestos y Htas. (Devolución de empaques, materiales, tapas, etc.)						
4			Costo de rechazos										
1			Ficha técnica										
2			Identificación de producto no conforme (segregación de producto, elementos sueltos)										
3			Verificación Dimensional (medidas de los aro discos, tarro, resorte, anillo, elemento)										
1			Uso de EPP(mono gafas, protectores, careta, guantes plásticos)										
2			Orden y Aseo (manejo de sustancias químicas, limpieza e identificación de residuos, saturación de pintura)										
3			Manejo de sustancias químicas										

EMBALAJE 1, 2	4	Condiciones de las operaciones (dificultad de operación de punzado)				
	1	Registro del Control de Procesos				
	2	Ubicación del resorte y el elemento				
	3	Punzado del aro disco en cierre del tarro				
	4	Pintura del tarro				
	SUB-TOTAL			67		
	1	Proceso de fabricación de un Filtro				
	2	Proceso de probadores				
	3	Sub-proceso secado				
	4	Proceso de marcado				
	5	Sub-proceso caucho y embolsado				
	6	Proceso de empaçado				
	1	Número de unidades producidas				
	2	Almacenamiento y preservación de materia prima				
	3	Costo devolución de MT, pintura y papel de embolsado empaques, materiales, tapas, etc.)				
	4	Costo de rechazos		33		
	1	ficha técnica				
	2	Identificación de producto no conforme (segregación de producto, identificación de filtros, identificación de tamaño de cajas de referencias de filtro, identificación de canasta)				
	3	Verificación de proceso de enroscado (pasa no pasa)				
	1	Orden y Aseo (polución de la máquina de pintura, almacenamiento de cajas y estibas de PT)				
2	Uso de EPP(mono gafas, protectores, careta, guantes plásticos)					
3	Manejo de sustancias químicas					
1	Registro del control de procesos					

	2	Identificación de Producto terminado				
	3	Identificación de cajas completas				
SUB-TOTAL				33		
SUB-ENSAMBLE 1, 2	1	Proceso de fabricación de un Filtro				
	2	Proceso de elaboración del elemento del filtro				
	3	Sub-proceso plisar el papel filtrante				
	4	Sub-proceso colocar pegante a las tapas, cortar el papel plisado y pegar en las tapas				
	5	Sub-proceso pasar el elemento por el horno a temperaturas altas				
	1	Número de unidades producidas				
	2	Almacenamiento y preservación de materia prima				
	3	Costo devolución de MT, papel, pegante, materiales, tapas, etc.)				
	4	Costo de rechazos		33		
	1	ficha técnica				
	2	Identificación de producto no conforme (segregación de producto)				
	3	Verificación del elemento (pliegues del papel, contextura del pegante, ubicación del papel en las tapas, secado del papel)				
	1	Orden y Aseo (Reguero de pegante, papel sobrante)				
	2	Uso de EPP(mono gafas, protectores auditivos, guantes delantal)				
	3	Manejo de sustancias químicas (pegante)				
	1	Registro del control de procesos				
	2	Identificación de Elemento terminado				
	SUB-TOTAL				33	
	INVENTARIOS 1, 2	1	Proceso de fabricación de un Filtro			
		2	Proceso de recepción de MP			
3		Sub-proceso de identificación de MP (lamina, avisperos, corrugadas, empaques, recortes, papel)		33		

		4	Sub-proceso de almacenamiento de MP							
		5	Proceso de despacho de MP							
		1	Número de unidades decepcionadas							
		2	Almacenamiento y preservación de materia prima							
		3	Costo de la MP							
		4	Costo de control de stock de seguridad							
		5	Costo de cantidad de MP desperdiciada							
		1	Ficha técnica							
		2	Identificación de Materia Prima no conforme							
		3	Verificación de MP (papel, laminas, corrugadas, avisperos, empaques, accesorios, etc.)							
		1	Orden y Aseo (almacenamiento de PT, de MP almacenamiento de corrugadas, orden de referencia de bodega							
		2	Uso de EPP(mono gafas, protectores auditivos, guantes, tapabocas, arnés, casco)							
		3	Manejo de sustancias químicas (pegante)							
		1	Registro del control de procesos							
		2	Identificación de MP y PT							
		SUB-TOTAL					33			
		TECNICOS 1, 2	1				Proceso de fabricación de un Filtro			
			2				Proceso de mantenimiento			
			3				Revisión de maquinas			
			1				Tiempo (cuadre de Troqueladoras, cerradoras, roscadoras, soldadura de aro-discos)			
2	Almacenamiento y preservación de materia prima									
3	Costo devolución de Herramientas y repuestos									
	Costo de rechazos	33								

	1	Ficha técnica					
	2	Identificación de Herramientas y Maquinaria					
	3	Verificación dimensional dentro de los estándares de las Maquinarias					
	1	Orden y Aseo (desorden en sierras eléctricas, rectificadora)					
	2	Uso de EPP(mono gafas, protectores auditivos, guantes, tapabocas, arnés, casco)					
	3	Manejo de sustancias químicas (reguero de aceite. Tarro con aceite sin identificar)					
	1	Registro del control de procesos					
	2	Identificación de MP y PT					
	SUB-TOTAL				33		
	TOTAL			235	50	236	174
COMP COMUNICA- CIÓN	1	Integración con Grupos Naturales					
	2	Como se retroalimenta la comunicación					
	3	Inter-relación GN, coordinador, jefe de planta y supervisores	50	450	50,25		
	4	Canales de comunicación que se utilizan					
	TOTAL			50	450	50,25	183

Fuente: Adriana a. Amaya Rodríguez, Practicante de Trabajo Social

En la tabla 2, se resalta la evaluación de 360° realizada a cada uno de los coordinadores en sus competencias evidencia el resultado de estos según estándares y temas preseleccionados según el proceso y cargo dentro de la empresa. El primer estándar, demuestra un promedio de 169 en cuanto la aplicación metodológica con los grupos naturales; Aunque se destaca, el resultado unificado de los integrantes de los grupos naturales, al evaluar a los coordinadores en forma conjunta, son estos docentes con capacidades a nivel óptimo para manejar grupos de personas orientadas al control de procesos en medio de toma de decisiones, autogestión y realización de reuniones y talleres valorativas para controlar los procesos y el desarrollo de saberes de los integrantes.

Se deduce que aun obteniendo el resultado de instrumentos de aplicación alguno de ellos no concuerdan con las demás técnicas utilizadas como medio de recolección frente a la apreciación de mínimas condiciones en las competencias metodológicas al momento de guiar, consolidar y mejorar un grupo natural. Propiamente algunas de estos desniveles en cuanto competencias, se debe a su motivación frente al logro realizado debido a los resultados obtenidos cada mes, es por ello que deben manejarse compromisos de gestión sensibles a las necesidades del capital humano que conduzcan a su satisfacción y por ende a la de la empresa.

Cabe destacar como las competencias en lo evaluado por el jefe de planta en la parte técnica, se destaca en resultados de tendencias por arriba del 50%, especialmente en los procesos de conocimiento de filtración. Las competencias metodológicas en un 40% tienden, a que los coordinadores no se les facilitan la realización de la reunión o del taller, finalmente, la competencia de comunicación se debe a la falta de generación de canales de comunicación.

Por parte de los coordinadores las competencias se encuentra en tendencias a que el nivel personal, es decir, seguridad frente al grupo natural, su toma de decisiones, autonomía para llevar a cabo el desarrollo de alternativas de solución se encuentran en un gran nivel pues estos mayor que el 60% es decir un porcentaje mayor a lo evaluado por su jefe inmediato. En cuanto al nivel de competencias técnicas se coincide como es la fuerte competitividad ante el conocimiento en los procesos de filtración y el conocimiento de los cuatro factores a implementar. Si es el caso de la competencia metodológica se analiza como estos se encuentran en punto medio pues aunque no coincide el criterio de facilidad a la hora de realizar talleres y reuniones se establece la dificultad para manejo de ayudas didácticas al momento de encuentro con grupos naturales.

Técnicamente, las condiciones de las competencias mejoran al ser consideradas y establecerse como personas con ciertos grado de estudio, pues dado esto, el individuo guía a su grupo natural a través del proceso que llevan a cabo y a sabiendas de sus conocimientos teóricos enlazados en saberes de experiencia de los operarios y su líder grupal. Finalmente, en inicio del desarrollo personal, social y empresarial, por medio de la evaluación por

competencias que lleven a la realización de actividades exitosas, gracias a la eficiencia de todo ser humano como recurso de sobrevivencia personal y laboral.

8.2. Administrar un programa de formación y entrenamiento con base en el diagnóstico de necesidades levantado con los involucrados.

- ✓ **Objetivo.** Elaborar un programa de formación y entrenamiento para el fortalecimiento de competencias a nivel técnico en los cuatro (4) factores y a nivel cognitivo en el desarrollo del poder de autonomía, con base en los resultados del diagnóstico participativo de necesidades de cada uno de los coordinadores.

8.2.1. Matriz de necesidades de formación. Según los resultados del diagnóstico de debilidades y fortalezas de cada coordinador se realizó la matriz de necesidades de formación en base a las competencias evaluadas y a los estándares requeridos en la encuesta, realizando por cada coordinador, conforme a la tabla 3:

Tabla 3. Matriz de necesidades de formación

COORDINADOR (COOR)	COMPETENCIA	TEMA	COOR	JEFE DE PLANTA	GN	PROMEDIO
Integrante 1, 2, 3, 4, 5, 6, 7.	APLICACIÓN METODOLOGICA	1. Toma de Decisiones	5	5	6	5
		2. Recursividad/Iniciativa	10	5	7	7
		3. Gestión/Autogestión	5	5	8	6
		4. Interpretación de los 4 Factores	5	5	10	7
		5. Trabajo en Grupo	5	5	7	5
			1	5	8	
		6. Motivación	10	5	8	8
			10	5	8	

		7. Diseño de Talleres (manejo del tiempo de ejecución del taller)	10	5	8	8	
		8. Manejo de Grupo (Capacidad de realizar y manejar, dinamizador)	5	1	8	5	
		9. Manejo de Medios Didácticos (diapositivas, fotocopias, etc.)	5	5	9	6	
		10. Mecanismos de evaluación en procesos de enseñanza-aprendizaje	5	1	8	5	
		TOTAL				61	
	COMPE-TENCIA TECNICA	1. Proceso de fabricación de un filtro, elaboración del elemento.	10	10	10	9	
		2. Sub-proceso: plisado de papel. pegante a las tapas, cortar el papel plisado y pegar en las tapas	10	10	10		
		3. Sub-proceso pasar el elemento por el horno a temperaturas altas	5	10	9		
		1. Número de unidades producidas	5	5	8	6	
		2. Almacenamiento y preservación de materia prima					
		3. Costo devolución de MT, papel, pegante, materiales, tapas, etc.)					
		4. Costo de rechazos					
		1. ficha técnica	10	10	10	10	
		2. Identificación de producto no conforme (segregación de producto)					
		3. Verificación del elemento (pliegues del papel, contextura del pegante, ubicación del papel en las tapas, secado del papel)					
		1. Orden y Aseo (Reguero de pegante, papel sobrante)	5	5	9	7	
		2. Uso de EPP(mono gafas, protectores auditivos, guantes delantal)	5	10	9		
		3. Manejo de sustancias químicas (pegante)					
		1. Registro del control de procesos	10	5	9	9	
		2. Identificación de Elemento terminado	10	10	10		
			TOTAL				42

	COMPETENCIA COMUNICACIÓN	1. Integración con Grupos Naturales	5	5	6	6
		2. Como se retroalimenta la comunicación				
		3. Inter-relación GN, coordinador, jefe de planta y supervisores	5	10	7	6
		4. Canales de comunicación que se utilizan				
		TOTAL				6

Fuente: Adriana a. Amaya Rodríguez, Practicante de Trabajo Social

En tabla 3, se identifican los temas principales competenciales, establecida por Nelson Trujillo en la rueda de competencias. Una vez definidos los argumentos, a través de la referencia y en agrupación de preguntas específicas direccionadas por los temas presentados, se obtiene como resultado un promedio ponderado, logrado en la cualificación de los tres criterios fundamentales implicada en la evaluación de 360°. El promedio ponderado, habilita a la empresa en capacitar al empleado al identificarlo en su nivel bajo, medio alto en cada uno de los temas relacionados en las competencias.

La competencias en el ser humano son personales e intransferibles y al comprender esto, el proceso de determinación las condiciones compete-nacionales en cada uno de los coordinadores, dejan en evidencia la calidad que como personas entregan a su trabajo y comprobados en el transcurso laboral; sin embargo, a niveles bajos de competencias, hacen referencia a la baja motivación del logro debido al no cumplimiento de objetivos trazados y por ende el no recibimiento de recompensa. De los resultados de la tabla 3, se obtiene el promedio de cada una de las personas evaluadas en cuanto las competencias como se muestra en la tabla 4.

Tabla 4. Competencias evaluadas

COORDINADOR	CAPACITACION	PROMEDIO MATRIZ DE NECESIDADES
Integrante 1	Toma de Decisiones	6
	Gestión/Autogestión	7
Integrante 2	Gestión/Autogestión	6

	Manejo de Grupo (Capacidad de realizar y manejar, dinamizador)	5
Integrante 3	Competencia de Comunicación	6
Integrante 4	Toma de Decisiones	6
	Gestión/Autogestión	7
	Manejo de Grupo (Capacidad de realizar y manejar, dinamizador)	6
	Registro y Control de Procesos	7
	Competencia de Comunicación	7
Integrante 5	Toma de Decisiones	5
	Recursividad/Iniciativa	7
	Gestión/Autogestión	6
	Interpretación de los 4 Factores	7
	Manejo de Grupo (Capacidad de realizar y manejar, dinamizador)	5
	Manejo de Medios Didácticos (diapositivas, fotocopias, etc.)	5
	Mecanismos de evaluación en procesos de enseñanza-aprendizaje	6
	Costos y Materiales	5
	SYSL	7
	medio ambiente	5
Competencia de Comunicación	6	
Integrante 6	Proceso Técnico (calidad)	7
	SYSL	5
	medio ambiente	7
	Control de Procesos	5
Integrante 7	Toma de Decisiones	4
	Recursividad/Iniciativa	7
	Gestión/Autogestión	5
	Interpretación de los 4 Factores	5
	Motivación	7
	Diseño de Talleres (manejo del tiempo de ejecución del taller)	5
	Manejo de Grupo (Capacidad de realizar y manejar, dinamizador)	5
	Proceso Técnico(calidad)	5
	Costos y Materiales	7
	SSL	7
	MA	5
	Control de Procesos	7

Integrante 8	Rekursividad/Iniciativa	6
	Gestión/Autogestión	5
	Interpretación de los 4 Factores	6
	Manejo de Grupo (Capacidad de realizar y manejar, dinamizador)	6
	Motivación	7
	comunicación	5
	Diseño de Talleres (manejo del tiempo de ejecución del taller)	7
	Manejo de Medios Didácticos (diapositivas, fotocopias, etc.)	5
	Mecanismos de evaluación en procesos de enseñanza-aprendizaje	5
	Proceso Técnico (calidad)	6
	Costos y Materiales	7
	SYSL	7
	MA	6
Control de Procesos	6	

Fuente. Adriana Ma. Amaya Rodríguez, Practicante de Trabajo Social

En relación a la tabla 4, se demuestran las competencias metodológicas y de comunicación, es decir, las habilidades interpersonales para con los demás y la disposición anímica en cuanto su actitud y motivación, se deben a los comportamientos y desempeños que cada uno de los coordinadores ha tenido frente a su trabajo con los grupos focales. La valoración de 1 a 10, caracteriza a la persona en su nivel, analizadas las competencias anteriores en la tabla se evidencia un promedio nivel cinco (5), siendo un punto medio, vale aclarar que son estas de gran importancia al actuar con las emociones dejando ver ante los demás lo que vemos y sentimos, así mismo, aunque en una organización sean obstaculizadas son estas un elemento inherente que se encuentra presente en el ser humano.

La importancia del manejo de estas competencias en un grupo es dado bajo la interpretación conjunta de conocimientos compartidos dejando resolver problemas repetitivos o novedosos que se encuentran en un mismo contexto y que en su camino dejan el desarrollo de habilidades relacionadas a la tomas de decisiones, a la autogestión, el trabajo en equipo mediante una comunicación activa y asertiva dentro del grupo focal. Al establecer las necesidades competenciales no se busca en satisfacción de estas, seguir un manual que facilite el desarrollo óptimo del coordinador con el grupo, sino que a través de capacitaciones en las

falencias encontradas brindar herramientas que lo lleven a la creatividad, imaginación y capacidad mental, donde en sí la persona descubra e idealice su modo de educar y compaginar con su grupo natural construyéndolo conjuntamente.

En resumen, de acuerdo con la tabla 4 y el número repetitivo de temas entre los coordinadores las capacitaciones son impartidas en el orden de importancia según la necesidad detectada en la matriz. Cuatro de los coordinadores necesitan capacitación en manejo de equipos, toma de decisiones y comunicación, y seis en la gestión/autogestión de las tareas a realizar con el grupo natural, sin embargo, el hecho de que algunos de los coordinadores tengan la condición competente no quiere decir que no asista a la capacitación, ver tabla

Tabla 5. Condiciones de competencias por coordinador

COORDINADOR GN	Toma de Decisiones	Gestión Auto-gestión	Manejo de Equipos de trabajo	Diseño de Talleres	Comunicación	Interpretación de los 4 Factores	Registro y Control de Proceso	Proceso Técnico	Costo y Materiales	SSL	Medio Ambiente
Integrante 1	X	X									
Integrante 2		X	X		X						
Integrante 3					X						
Integrante 4	x	X	X		X		x				
Integrante 5	x	X	X			x			x	x	x
Integrante 6								x			
Integrante 7	x	X		x		x	x	x	x	x	x
Integrante 8		X	X	x	X	x	x	x	x	x	x
TOTAL	4	6	4	2	4	3	3	3	3	3	3

Fuente: Amaya R, Adriana, Practicante de Trabajo Social

8.2.2. Evaluación de los recursos internos y externos con finalidad de las capacitaciones. El recurso de capital humano utilizado para las primeras capacitaciones en cuanto toma de decisiones y comunicación, fueron valoradas por el departamento de desarrollo humano y la trabajadora social; en acuerdo, se estableció que los recursos de capital humano en inicio de este proceso serían externos a la institución, algunos de ellos serían: el asesor e ingeniero German Darío Leuro (capacitaciones en toma de decisiones). Y la ARL para la segunda capacitación (comunicación). La capacitación referente a manejo de grupos, se coordinó con la trabajadora social directora del departamento de desarrollo humano en disposición a conseguir con una persona acompañante encargada del desarrollo de la capacitación.

Figura 5. Recurso de capacitación

RECURSO HUMANO PARA CAPACITACION			
CAPACITACION	INTERNO	EXTERNO	OTRA ENTIDAD
Toma de Decisiones		German dario Leiva	
Gestion/Autogestion		German dario Leiva	
Manejo de Grupo (Capacidad de relaizar y manejar, dinamizador)			AR. L.én la que se encuentra la empresa adscrita)
Competencia de Comunicación		ARL	

Fuente: Adriana Ma. Amaya Rodríguez, Practicante de Trabajo Social

8.2.3. Principios y lineamientos a tener en cuenta en las capacitaciones.

Las capacitaciones de los coordinadores son dadas en fortalecimiento de los temas de las competencias expuestas anteriormente, en compañía de profesionales de la empresa Industrias Filtros Partmo S.A, la ARL, entre otros. La primera capacitación sobre toma de decisiones fue realizada por el ingeniero German Darío Leuro, en compañía de la trabajadora social, para su ejecución se llevó a cabo una serie de situaciones identificadas por procesos que

Identificar el objetivo	x		x	x	x			x	5
Manejo de información para tener claro que es relevante en cada situación	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Creatividad en la generación de alternativas	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Comunicación afectiva	x		x	x	x			x	5
Planeación - Programación	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Empoderamiento	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Intuición	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Percepción de Riesgos	x	x	x	x	x	x	x	x	8
Difusión de Responsabilidad	x		x	x	x	x	x	x	7

Fuente: Adriana a. Amaya Rodríguez, Practicante de Trabajo Social

El direccionamiento de las competencias enfocadas en la toma de decisiones, consigna bien sean características inmersas propias del ser humano o dadas en el desarrollo frecuente en actividades para su funcionamiento. Los principios fundamentales en la toma de decisiones son: la comunicación afectiva, el empoderamiento de su grupo natural para elaborar un proceso junto con él, en el cual se difundan las responsabilidades; algunos de estos son identificados gracias a los criterios evaluativos de las competencias y respuestas obtenidas por el instrumento de aplicación. En análisis integral, cada una de las casillas marcadas indica que el coordinador requiere en la capacitación profundización en los principios marcados. Es notable como en la evaluación de la matriz de necesidades delimitando los temas competentes por coordinador se precisa un promedio que coincide con los promedios a nivel grupal, pues 5 de los 8 coordinadores requieren profundización en dicho tema teniendo presente que la cifra de los otros no se encuentra muy lejos de la baja de criterios bajo.

Figura 7. Lineamientos de la toma de decisiones

LINEAMIENTO	COORDINADORES DE G.N
-------------	----------------------

	Integrante 1	Integrante 2	Integrante 3	Integrante 4	Integrante 5	Integrante 6	Integrante 7	Integrante 8	TOTAL
Lograr para cada operación la integración en el control de los procesos en los 4 factores (calidad, producción y costos, SYSL, Medio Ambiente)	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Lograr el objetivo de Reuniones	X			X	X			X	4
Lograr objetivo del Taller	X			X	X			X	4
Ejecutar los Compromisos de mejora	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Mejorar los Indicadores	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Utilizar Estrategias	X	X	X	X	X	X	X	X	8
Utilizar métodos de intervención	X	X	X	X	X	X	X	X	8

Fuente: Adriana a. Amaya Rodríguez, Practicante de Trabajo Social

Los lineamientos son establecidos bajo requerimientos de la empresa puesto que se dan en relación al cargo de la persona y sus funciones como el desarrollo de actividades con el grupo natural. En estos existe la ventaja de ser lineamientos dados a través de formatos de cumplimiento con resultados eficientes y eficaces tanto para el capital humano como para la empresa.

Figura 8. Comunicación

PRINCIPIOS Y LINEAMIENTOS PARA EL LOGRO DE LA AUTONOMIA NIVEL DE COMUNICACIÓN PARTMO S.A 2013	
PRINCIPIOS	COORDINADORES DE G.N

	Integrante 1	Integrante 2	Integrante 3	Integrante 4	Integrante 5	Integrante 6	Integrante 7	Integrante 8
Coherencia			x				x	x
Fluidez	x	x	x	X		x	x	x
Interacción Comunicativa (Individual-Grupal)	x		x	X				x
Escucha Activa				X		x		
Lenguaje apropiado				X	x			
Intencionalidad	x			X		x	x	x
creatividad de comunicación					x	x	x	x

Fuente: Adriana a. Amaya Rodríguez, Practicante de Trabajo Social

Aunque el total de los principios asociados por coordinador son bajos, no deja esta de ser una competencia fundamental para llevar el cumplimiento del objetivo, pues aunque sea un nivel medio no con gran inquietud de profundizar, cabe destacar que dicha competencia se encuentra en constante relación con todo aquel que lo rodea. Enlazados al grupo natural esta debe ser constantes, clara, directa y asertiva ya que con ella se busca mejorar el poder de autonomía, debido a que el momento de gestionar no son personas autónomas con la finalidad de mejorar los procesos, por tanto se hace necesario el desarrollo de una capacitación que cuenta con la implementación e interacción mutua –coordinador y grupo natural-, creativa al momento de enlazar los saberes y conocimientos como fluidez para el desempeño de profesor alumnos.

Figura 9. Lineamientos de la comunicación

LINEAMIENTOS	COORDINADORES DE G.N							
	Integrante 1	Integrante 2	Integrante 3	Integrante 4	Integrante 5	Integrante 6	Integrante 7	Integrante 8

Comunicación directa en el día a día en cuanto el control de los procesos en los 4 factores (calidad, producción y costos, SYSL, Medio Ambiente)	x	x	x	x	x	x	x	x
Realización de Reuniones	x	x	x	x	x	x	x	x
Realización de Talleres	x	x	x	x	x	x	x	x
Retroalimentación de las reuniones al finalizar cada una de ellas.	x	x	x	x	x	x	x	x
Elaboración del acta de reunión					x		x	
Utilizar medios de información (diapositivas)					x			

Fuente: Adriana Ma. Amaya Rodríguez, Practicante de Trabajo Social

En algunos casos la facilidad de contar con formatos disponibles, permite a los coordinadores agilizar el momento de encuentro con su grupo natural, es allí donde radica algunas de las razones por las cuales la implementación efectiva de cada uno de los formatos no se ejecuta de la mejor forma, pues ante la facilidad de estos no se permite ampliar la creatividad, como uso de medios de información.

8.3. Acompañamiento y realimentación en la ejecución de reuniones y talleres en cada periodo en el día a día, –entre el coordinador y los supervisores, entre el supervisor y el operario, entre el supervisor y el facilitador–

- ✓ **Objetivo.** Realizar acompañamiento y retroalimentación en ejecución de reuniones, talleres, ruteros y biombos.

8.3.1. Realimentar con cada coordinador de grupo natural el resultado de la revisión de actas, talleres y ruteros, biombos impulsando la aplicación de métodos de atención oportuna a los problemas detectados. Una vez dadas las programaciones mensuales en cuanto reuniones y talleres de los grupos naturales y sus coordinadores, se inicia el proceso de acompañamiento por medio de la elaboración de un guion o formato en el que se sustentan los resultados de los hallazgos, problemáticas y accidentes del mes anterior, con la finalidad de encontrar la causa raíz de la problemática y en grupo brindar posibles soluciones y acciones de mejoramiento, evitando concurrir con ellos en el nuevo mes. El motivo de la realimentación es brindar herramientas metodológicas y medios que permitan encontrar la causa raíz a través de una participación activa pro parte de los miembros del grupo natural. Generar compromiso consistente al sintonizar los objetivos propuestos por parte de la organización con las metas presentadas dentro del grupo, forjaría las relaciones fuertemente, llevándolos a un fin común.

El acompañamiento diario beneficiaria en integrar seres comprometidos y decisivos que ante un hallazgo presentado tendrán el impulso, la idea, la motivación, la habilidad de salir adelante y resolver el obstáculo presentado. La creación de conciencia en sí mismos trabajada desde los valores de la persona accede al fortalecimiento del compromiso.

Otra de las formas de acompañamiento es la re-alimentación por medio de los biombos quienes con la información del día en la empleabilidad de los cuatro factores y hallazgos presentados se desean informar a los integrantes del grupo natural de lo sucedido en el turno

anterior, para así cumplir con los objetivos y metas propuestas. Finalmente los talleres, se implementan con el objetivo de mejorar las falencias repetitivas observadas en el último mes ya sean por activos tangibles o intangibles, direccionados a corregir los procesos mal implementados. Cuando la repetición de hallazgos en el día a día se hace evidente, se examina el proceso mientras son dadas las acciones de mejora, bajo el resultado, son presentados unos compromisos que nos llevan a una acción de mejora a largo plazo.

8.3.2. Realimentar con cada coordinador del grupo natural el resultado de la revisión del cumplimiento de cada indicador, generando acciones de estimulación y/o fortalecimiento al grupo de acuerdo con los resultados. Ante los resultados del día a día en cada uno de los factores son plasmados en el biombo los hallazgos, estos generan por día y por ende por semana unos resultados. Con ellos, se quiere controlar los procesos en cuanto los hallazgos presentados y el conocimiento de aquellos indicadores no se están cumpliendo con los objetivos establecidos por la empresa. Cada semana, los coordinadores actualizan la figura 10, con la cual la estudiante en práctica controla el cumplimiento de los indicadores de cada mes, teniendo en cuenta el objetivo del mes y el resultado del mes por cada factor; Finalmente su objetivo es que al obtener los resultados del mes siguiente demuestre la variación de los resultados hacia mejoras continuas.

Figura 10. Control de indicadores por semana

SEMANA	Número de hallazgos presentados	Objetivo por día	Resultado de cumplimiento	Objetivo mensual	Total
Semana 1					
Semana 2					
Semana 3					
Semana 4					

Fuente: Adriana Ma. Amaya Rodríguez, Estudiante en Práctica

Tabla 6. Resultado de Indicadores.

RESULTADO DE INDICADORES MES DE FEBRERO DE 2013 FILTROS PARTMO S.A												
GRUPO NATURAL	FACTOR 1 CALIDAD			FACTOR 2 PRODUCTIVIDAD Y COSTOS			FACTOR 3 SEGURIDAD			FACTOR 4 MEDIO AMBIENTE		
	OBJETIVO MES	RESULTADO MES	CUMPL MES	OBJETIVO MES	RESULTADO MES	CUMPL MES	OBJETIVO MES	RESULTADO MES	CUMPL	OBJETIVO	RESULTADO	CUMPL
PROCESOS 1	152	82	185%	89,800	78,505	87%	0	6	100%	8	5	63%
PROCESOS 2	160	148	108%	91,220	88,668	97%	0	8	-100%	8	27	-238%
PROCESOS 3	272	108	252%	84,000	77,125	92%	0	6	100%	8	13	-63%
PROCESOS 4	160	125	128%	72,630	58,316	80%	0	11	100%	8	5	160%
ENSAMBLE 1	28	19	147%	91,000	89,194	98%	0	9	100%	4	5	-25%
ENSAMBLE 2	28	27	104%	90,000	68,454	76%	0	2	100%	8	10	-25%
SUB-ENSAMBLE 1							0	0				
SUB-ENSAMBLE 2							0	0				
EMBALAJE 1	24	31	-29%	79,980	90,005	113%	0	2	-100%	4	8	-100%
EMBALAJE 2	24	20	120%	79,980	64,211	80%	0	2	-100%	4	8	-100%
TECNICOS 1	8	40	-400%	2.038	6.776	332%	0	0		8	5	63%
TECNICOS 2	8	40	-400%	2.038	6.776	332%	0	0		8	5	63%
INVENTARIOS							0	7	100%			
PROMEDIO	864	640	74%				0		100%			

Fuente: Adriana a. Amaya Rodríguez, Practicante de Trabajo Social

8.3.3. Generar seguimiento diario con informe semanal a las acciones tomadas en cada caso, evaluando la efectividad del resultado contra el indicador. Los informes realizados diariamente fueron realizados a través del cumplimiento de los compromisos adquiridos bajo las acciones que se tomaron frente a hallazgos y/o situaciones presentadas durante el turno, ya fueran a nivel de desarrollo humano y/o productivo, así mismo, las acciones de mejora eran tomadas inmediatamente, de modo que el coordinador controlara el proceso sin dejar de lado la efectividad de las acciones de mejora continua. Semanalmente se llevó a cabo una reunión con cada coordinador en avance evaluativo de cumplimiento de compromisos antiguos y nuevos, posteriormente se acordaban acciones tomadas e incluso

realización de auto-gestión en el mismo momento de la evaluación, de modo que se crearan nuevos compromisos en fortalecimiento y control de los procesos.

En ultimas, el acompañamiento brindo herramientas que llevaron a desempeñar mejores tareas ante cada una de las acciones y donde la constancia los convirtió en seres independientes, capaces de laborar motivadamente y efectuando sus conocimientos, regulando sus conductas, en evidencia de esto la tanto toma de decisiones según los recursos que lo acompañan, convirtiéndose en un individuo seguro, capaz de llevar adelante tareas y cumplir con objetivos sin la necesidad de contar con una dependencia al lado.

En cuanto a la participación, motivación, innovación y creatividad, fueron elementos esenciales para el trabajo social y la integración con los grupos naturales. La implementación metodológica de lo individual a lo grupal permitió desarrollar competencias, aptitudes de liderazgo, manejo de grupos, control de procesos y desarrollo de habilidades, evidenciadas en el cambio de parecer de la importancia de los grupos naturales.

8.4. Evaluar conjuntamente en la reunión de los cuatro factores el resultado por grupos naturales, de las acciones de mejoras aplicadas de acuerdo con el avance y proponiendo nuevas acciones de atención en correspondencia al resultado de los indicadores.

- ✓ **Objetivo.** Evaluar los resultados de la estrategia para el fortalecimiento de las competencias de cada uno de los coordinadores e integrantes del grupo natural.

8.4.1. Programar y ejecutar reuniones de revisión de los resultados de los cuatro factores vs. El resultado de las carpetas de los grupos naturales, los ruterros y los indicadores en cada periodo

Dentro de las reuniones de los cuatro factores realizados semanalmente, se hizo entrega del informe semanal por el cual se denota el cumplimiento de cada uno de los coordinadores frente a los compromisos en el grupo natural grupos naturales. Cada factor de cumplimiento debe darse en un 100%, sin embargo, según la complejidad de las problemáticas presentadas en el desarrollo óptimo de los procesos y la determinación de las diferentes causas.

La tabla 7, se presenta el esquema manejado como medio evaluativo regulador de cumplimiento de los cuatro factores e indicadores de cada periodo. A través de él se evidencian las fechas en el que se cumplieron los objetivos, cuantos objetivos tiene en proceso, cuántos de esos se han ejecutado para así obtener un resultado de cuantos se han cumplido. En base a esto, la revisión de los resultados crea y direcciona nuevos objetivos con el fin de mejorar no solo los procesos sino aquellas inconformidades humanas al momento de realizar movimientos repetitivos y atender necesidades personales insatisfechas que no conducen a un desarrollo óptimo laboral del ser humano.

Tabla 7.Resultado de compromisos

RESULTADO DE COMPROMISOS AÑO 2013 FILTROS PARTO PLANTA 1																		
SEMANA: 4 MAR- 16 MAR DE 2013																		
GRUPO NATURAL	CALIDAD				PRODUCTIVIDAD Y COSTO				SALUD Y SEGURIDAD EN EL TRABAJO				MEDIO AMBIENTE				TOTAL DE OBJETIVO	TOTAL CUMPL
	OBJETIVO 04/MAR/2013	EN PROCESO	RESULTADO EJECUTADO	CUMPL	OBJETIVO 04/MAR/2013	EN PROCESO	RESULTADO EJECUTADO	CUMPL	OBJETIVO 04/MAR/2013	EN PROCESO	RESULTADO EJECUTADO	CUMPL	OBJETIVO 04/MAR/2013	EN PROCESO	RESULTADO EJECUTADO	CUMPL		
PROCESO 1	7	4	3	43%													7	43%
PROCESO 2	4	3	1	25%					1	1	0	0%					5	13%
PROCESO 3									1	1	0	0%	3	3	0	0%	4	0%
PROCESO 4	5	3	2	40%	2	2	0	0%									7	20%
SUB-ENSAMBLE 1																		
SUB-ENSAMBLE 2																		
ENSAMBLE 1	3	2	1	33%													3	33%
ENSAMBLE 2	2	1	1	50%									1	1	0	0%	3	25%
EMBALAJE 1	5	2	3	60%									2	0	2	100%	7	80%
EMBALAJE 2	5	2	3	60%									2	0	2	100%	7	80%
INVENTARIOS 1	4	4	0	0%													4	0%
INVENTARIO 2	4	4	0	0%													4	0%
TECNICOS 1	3	0	3	100%	3	1	2	67%	1	0	1	100%					7	89%
TECNICOS 2	3	0	3	100%	3	1	2	67%	1	0	1	100%					7	89%

Fuente: Adriana a. Amaya Rodríguez, Practicante de Trabajo Social

9. Actividades Complementarias

Durante el desarrollo de la práctica la estudiante de práctica, apoyo en actividades complementarias relacionadas al Trabajo Social, destacando la capacidad de acompañar procesos de mejoramiento continuo en la organización.

Entre las actividades complementarias se destacan:

9.1. Seguridad y Salud en el trabajo.

Es importante hacer referencia a algunas políticas que fundamentan la intervención en el ámbito de las organizaciones en la seguridad y salud laboral, apuntan a mejorar el medio ambiente laboral y la integridad física de quienes participan en los procesos de fabricación. La seguridad laboral en la empresa se encamina a promocionar y prevenir que todo trabajador sufra algún tipo de riesgo y/o accidente generados en el trabajo bajo un ambiente laboral de acuerdo a las condiciones fisiológicas. Por ello la empresa Filtros Partmo S.A, asegura la salud de sus empleados exigiendo el uso de elementos de protección personal y el seguimiento al factor de seguridad laboral en cuanto a los días sin accidentalidad, incapacitante o no incapacitantes, reflejados en el biombo como método de motivación e información de los días sin accidentalidad de cada proceso.

Ello trae consigo la garantía del control de los factores de riesgo, en medio de pérdidas sociales, materiales y económicas generadas por los accidentes de trabajo y las enfermedades profesionales y movimientos repetitivos, no sin optimizar el incremento de la productividad de la empresa. Por tanto, se realiza un seguimiento ante los hallazgos presentados en el día a día y así mismo semanalmente en el proceso de actualización de biombos en cuanto la accidentalidad de cada semana.

9.2. Segundo Proyecto del plan estratégico.

Se llevó a cabo un acompañamiento a la directora y trabajadora social de desarrollo humano de la empresa, en requerimiento del segundo proyecto del plan estratégico, el cual consiste en montar un sistema de entrenamiento para procesos estandarizados en los cuatro factores manejados por la empresa para el fortalecimiento de las competencias en el entrenamiento de personal nuevo y existente que pasa de un puesto a otro.

La estudiante en práctica inicio la realización de la primera actividad, estructurar el mapa funcional de procesos y sub-procesos por competencia estandarizados, en realización y definición de los puestos de trabajo y cruzado con los procesos y sub-procesos que permitan establecer los niveles de formación. Se inició la elaboración de la matriz; sin embargo, no se obtuvo mayor avance por la cantidad de sub-procesos llevados a cabo en cada uno de los procesos.

10. Evaluación del Proceso de Intervención

10.1. Logros

- En base a la información encontrada de medición de competencias se permitió desarrollar ideas, planteamientos de preguntas a momento de elaborar un diagnóstico de fortalezas y debilidades que nos dejaran conocer las condiciones en las cuales se encuentran las competencias de los coordinadores, teniendo presente la rueda de competencias.
- Que el desarrollo de competencias son dados bajo ejercicios cotidianos que nos permiten convertirlas en rutinas diarias favoreciendo el control de los procesos en cuanto la toma de decisiones, alternativas, seguridad, motivación y poder de autonomía.
- Durante el desarrollo de la práctica siempre estuvo por medio el respeto, la motivación, la confianza en que el nuevo proyecto a desarrollar forjara la participación e implementación del poder de la autonomía en los integrantes del grupo natural y su coordinador; en la intervención fue observada como poco a poco se generaban los canales de comunicación entre los mismos y la inclusión del jefe inmediato, así mismo como se daba la integración por parte de la sub-gerencia en el proceso de actividades de reuniones y talleres.
- En el acompañamiento diario se concibieron actitudes de motivación y reflexión, todas ellas positivas frente al trabajo en equipo a realizar. Se observó el sentido de pertenencia y la generación de hábitos de procesos de reunión, talleres, compromisos, acciones de mejora inmediata en un sentido de pertenencia grupal y de compromiso que no solo es empresarial sino de desarrollo personal.

- Aunque aún existan problemas de apropiación y seguimiento de los procesos de los grupos naturales en el día a día, la generación de autonomía debe ser un trabajo constante en acompañamiento para que la relación formada no genere mayores distorsiones.

10.2. Limitantes

- La principal limitante es el tiempo tanto el tiempo destinado para intervención de la práctica debido a que cuatro meses en un proceso de generación de apropiación de autonomía, control de procesos, de metodología, combinada con el tiempo de las personas implicadas –integrantes del grupo natural y coordinador– requiere de un espacio y momento en el que el momento de integración no sea interrumpido, pues se busca cumplir los objetivos fijados. Es necesario resaltar que en ocasiones la limitante del tiempo produce desmotivación y frustración colectiva que afecta el desarrollo óptimo en el futuro.

- Las premisas en relación a reuniones de entrega de resultados que dejan que los procesos de elaboración de capacitaciones se muestra lenta al cumplir con actividades del día.

- La estudiante en práctica se desempeñó en áreas como:
 - Organizadora social
 - Gestor del conocimiento bajo proceso de acompañamiento y metodologías que se orientan al mejoramiento del desempeño laboral.
 - Impulsadora de la motivación y la participación de los miembros de los grupos naturales

11. Propuesta de Intervención: Plan Carrera de la Empresa Industrias Filtros Partmo S.A como Seguimiento de Evaluación de Competencias

11.1. Justificación

Industrias Filtros Partmo S.A. ha sido una de las empresas modelo en Colombia gracias a su historia, lucha, crecimiento y progreso dado en diversas situaciones vencidas en el esfuerzo de sus empleados comprometidos. Externamente la organización ha creado una imagen en el mercado de filtración y motores, respecto a productos de calidad y servicios calificados en su atención y variedad de referencias.

El proceso de aprendizaje enmarcado internamente en la administración participativa y la aplicación de planeación estratégica a través de los grupos naturales en la escuela de Desarrollo Humano, es hoy la idea base para desempeñar en sus integrantes de manera objetiva y secuencial el plan carrera; quien proporciona la oportunidad de desarrollar las competencias necesarias para ascender a cargos que orienten al mejoramiento personal y por él, el empresarial.

Partmo S.A., ha obtenido logros y liderazgo a nivel industrial gracias al proceso de mejoramiento que le permite el desarrollo, crecimiento e implementación de estrategias. El proceso de mejoramiento dado en el día a día y por medio de los grupos naturales se ha efectuado en factores como: Calidad, Seguridad, Medio ambiente, Producción; así mismo, indicadores que llevan al cumplimiento de objetivos estipulados en la política de calidad. En este sentido se ha marcado gran relevancia en la integración y el trabajo en equipo debido al resultado positivo; es por eso, que la evaluación de competencias y el desarrollo de los grupos naturales, deben ahora no solo darse en el bien empresarial sino en el progreso y cumplimiento

de metas de cada uno de los empleados deseosos de su bienestar personal, como recompensa laboral en cubrimiento de necesidades y reconocimiento de los beneficios con el desarrollo profesional. Para el logro de ello, se hace necesario brindar información veraz y confiable tanto a la empresa como a sus empleados acerca de lo que constituye el plan carrera, motivación laboral y aumento de productividad.

Por tanto, se propone facilitar la formación en carreras profesionales e incremento de competencias sociales mediante la estrategia implementada para aquellos trabajadores en busca de una formación académica; manejado por el grupo de desarrollo humano, líderes grupales y en compañía de entes externos como el Sena y/o otras interesadas.

11.2. Desarrollo Profesional

Toda persona en algún momento de la vida planea su desarrollo a nivel personal, desde lo profesional se crean nuevas oportunidades laborales y campos de conciencia en intereses de valores, fortalezas y debilidades. Así mismo, deja de conocer las habilidades mediante la posibilidad de ocupar el puesto más coherente con los objetivos y planes individuales; por tanto, se crean nuevas metas para alcanzarlos. Todo ello, es estipulado en test psicológicos que permiten a cada trabajador aclarar sus preferencias y determinar sus actitudes y comportamientos, en esto los objetivos a corto, mediano y largo plazo, en relación a las habilidades que se desean desarrollar en aplicación de cursos, capacitaciones y seminarios. (Fontanills, 2012).

Un papel importante para toda empresa inmersa en la competitividad pues estos permitirán mayor calidad en sus productos ante los clientes, autenticando la labor de cada uno de sus trabajadores con mejores y mayores conocimientos y habilidades a nivel personal y laboral. Para los trabajadores aspirantes al plan carrera, la trayectoria profesional, corresponde aquello que le proporciona un título profesional, técnico y/o especialista en oportunidades y

ajuste de interés personales. Una de las características motivadoras que sustenta el camino profesional y su efectividad, es el salario, quien brinda la oportunidad de incrementar la retribución total por medio de incentivos o extras.

En efecto, el desarrollo profesional es compartido en disposición personal de todo empleado y el interés de toda empresa, en un crecimiento mutuo; considerando factores como el desempeño y el compromiso de cada quien, donde las oportunidades de crecimiento profesional se den en promoción de carreras acorde a la satisfacción de sus necesidades de plan de vida; todo empleado tendrá disposición de contribuir con el crecimiento de la empresa. Igualmente elementos como las relaciones inter-personales y el compartimiento de ideas que evidencien resultados positivos en producción. Cabe recalcar que los planes de carrera deben verse desde un punto individualista y no colectivo, puesto que sus repercusiones afectan en si en el plano particular.


En una mirada estratégica, la organización se orienta a la asignación de la persona en cargos futuros laborales y en la planeación de objetivos comunes; no sin antes disponer de un manual de funciones, definición de perfiles por competencia e inventario con la información requerida de cada empleado.


11.2.1. Análisis DNC, (Fontanills, 2012), –Determinación de Necesidades de Capacitación–. Una de las bases fundamentales para el mejoramiento de una organización se encuentra en la determinación de dichas necesidades, y detectadas en las áreas que contienen oportunidades de trabajo. En las capacitaciones se logran objetivos tanto individuales como del puesto de trabajo y finalmente de la organización; es por ello que se acceden a herramientas de trabajo en competencias técnicas, sociales y comunicacionales de cada interesado.

11.3. Técnicas de identificación del talento


La identificación de los talentos es enfocada bajo los diversos datos personales y profesionales como edad y formación en relación al puesto que ocupa actualmente, hasta la capacitación necesaria según el nivel de puesto que desea alcanzar. Pueden darse herramientas como: cuestionario de auto-identificación de potenciales –da a conocer la opinión de la propia persona acerca de la visión global así mismo–, observación directa, análisis de adecuación persona/puesto. En él se obtiene –información relativa a los factores o competencias requeridas por el puesto y que la persona posee en menos grado–, matriz de clasificación en distintos colectivos del talento, basado en desempeño tomando las evaluaciones de competencias de los últimos tres años.


11.3. Responsables del plan carrera

 La Empresa: son quienes deben guiar a las personas en el desarrollo profesional por medio de la identificación de habilidades, talleres de trabajo, capacitaciones, etc. Estos deben disponer de referencias, libros relativos a toda oportunidad de desarrollo profesional, así mismo, compañía entre trabajadores en los que se origine confianza y consejos a manera de lograr toma de decisiones. Se enmarca bajo la responsabilidad académica y financiera en realización del plan carrera.

 Directora de Desarrollo Humano: Dirigir el plan carrera bajo actividades correspondientes y cumplimiento de las mismas. Se encargara de buscar las personas idóneas

para capacitar y encaminar a los inscritos al plan carrera como tener en cuenta cada uno de los aspectos de las competencias y lograr un proceso efectivo.

 Líderes de Producción: –Líder Sistema Integrado de Gestión, Líder en Mecánica, Líder en Técnico y Mantenimiento, líder en Planeación, Costo y Producción–. Personal encargado de capacitar en competencias sociales en desarrollo del trabajo del día a día y de reforzar y auxiliar las competencias técnicas.

 Empleado en Plan carrera: mantener la permanencia y el buen desempeño; indicar el incremento del valor de producción para la empresa. También, hacerse responsable de tareas e interacción con su entorno.

11.4.Población objetivo

La población seleccionada para el desarrollo de la presente propuesta, es el personal integrado a cada uno de los grupos naturales asignados según los procesos de la planta de producción de la empresa Industrias Filtros Partmo S.A.; del total de las dependencias correspondientes a la organización se escogió dicha sección cuyo desarrollo profesional fuera de un nivel bajo pero con expectativas de formación de plan laboral e individual.

El número correspondiente al total de la población de esta sección es de 156 personas, sin embargo, serán vinculadas al plan carrera todas aquellas personas que pertenecientes al grupo natural cumplan con los requisitos expuestos para su admisión. A su vez, porque allí es donde se encuentran oportunidades de crecimiento personal y empresarial.

El siguiente cuadro muestra el total de la población por cada una de las sub-dependencias vinculadas a las dependencias de producción.

11.4.1. Población total

Tabla 8. Población

DEPARTAMENTO	TOTAL
PRODUCCION	
OFICINAS	4
SELLADO	94
SUTOTAL PRODUCCION	98
CALIDAD	
OFICINAS	6
INSPECTORES	4
LABORATORIO	3
SUTOTAL CALIDAD	13
TECNICO	
OFICINAS	5
MECANICOS	7
TORNEROS	5
ELECTRICISTAS	4
PROY ESPECIALES	0
AFILADORES	1
MONTADORES TROQ	2
RECUPERADORES	2
SOLDADOR	2
TECNICO DE HTAS	2
ALIST HTAS	1
SUTOTAL TECNICO	31
INVENTARIOS	

OFICINAS	1
REEMPLAZO INCAPACIDADES	0
ALMACEN	8
BODEGA	4
CONDUCTOR	1
SUBTOTAL INVENTARIOS	14
TOTAL PERSONAL	156

Fuente: Amaya R, Adriana, Practicante de Trabajo Social

11.5. Identificación de personal

El personal admitido para el plan carrera, es todo aquel con experiencia entre tres y cinco años dentro de la misma empresa puesto que son requeridos para ocupar cargos con mayor grado de responsabilidad, si libremente desarrollan su potencial, se dirigen en la dirección correcta a compatibilizar con lo requerido.

La empresa debe tener en cuenta los siguientes filtros para selección del personal admitido al plan carrera:



Primer filtro.

- Personal mayor de 25 años.
- Dos o tres años de experiencia
- Formación –cursos– mínimo una certificación, según el cargo en el cual se quiere ascender.
- Evaluación por competencias

 Segundo Filtro.

- Observación desarrollo de trabajo productivo y social –mirar competencias dominio, creatividad, planificación, organización, aptitud de coordinación, etc. –.
- Entrevista y desarrollo de ejercicios básicos de competencias –capacidades comunicacionales, creatividad, constancia, capacidad analítica, persuasión–.

11.6. Promoción.

En cada uno de los biombos correspondientes al grupo natural según el proceso, será expuesta la información correspondiente de acuerdo al perfil que se requiere para la implementación del plan, teniendo presente los cargos a los cuales se disponen vacantes. Así mismo, los diferentes líderes grupales brindaran información en cada una de las reuniones de grupo natural a los participantes, quienes tendrán la oportunidad de resolver dudas que se presenten. Finalmente se efectuaran campañas auditivas utilizando herramientas como pendones y perifoneo.

11.7. Implementación del plan carrera

11.7.1. Estrategia. Facilitar la formación de carreras individuales en el logro de objetivos comunes acordes a las proyecciones de la empresa y del individuo.

11.7.2. Objetivo general. Contribuir al desarrollo profesional de cada uno de los empleados de la empresa Industrias Filtros Partmo S.A. a través de un plan de formación de

competencias técnicas y sociales que lleven al fortalecimiento de conocimientos, procesos y habilidades personales y organizacionales.

11.7.3. Meta. Impulsar en los empleados la participación en el plan carrera, en el cual se fortalezcan los conocimientos, habilidades y/o actitudes de los mismos que contribuyan al desarrollo personal y laboral por medio del desenvolvimiento de competencias técnicas y sociales.

11.7.4. Organización responsable.

- Desarrollo Humano (Trabajo Social).
- Grupos Líderes de Producción (Líderes Sistema Integrado de Gestión, Planeación, mecánica, técnicos y mantenimiento).
- Instituciones de formación (Sena, ARL, Otros).

11.7.5. Tiempo de realización del proyecto. Los planes de carrera en cuanto a la convocatoria deben llevarse a cabo una vez al año, debido a la complejidad y desarrollo permanente de la formación de cada una las personas.

11.7.6. Cuadro actividad

Figura 11. Cronograma plan carrera

PLAN CARRERA						
ACTIVIDAD	TAREA	RESPONSABLE	PERIODO	INDICADOR		
1	Identificar los puestos y/o cargos operativos con necesidades futuras, teniendo en cuenta la evaluación por competencias, para cubrir las vacantes.	1.1	Determinar las necesidades de vacantes en puestos operativos. Realización de reunión evaluativa.	Trabajadora social y estudiante en práctica	Una semana	Cantidad de vacantes en puestos operativos/Número total de personas postuladas al proceso de plan carrera
		1.2	Realizar análisis de perfiles y cargos, donde se establezcan las competencias –técnicas y sociales– a tener	Trabajadora social y estudiante en práctica	Una semana	

			en cuenta en cada uno de los cargos determinados.			
		1.3	Realizar lista de personas postuladas, definidas sus competencias.	Trabajadora social y estudiante en práctica	Tres semanas	Número de personas postuladas
		1.4	Selección del personal con requisitos actualizados y presentación de lista de los admitidos al plan carrera.	Trabajadora social y estudiante en práctica	Una semana	
		1.5	Entrevista personal –Visión y deseos de la	Trabajadora social y estudiante	Según cantidad y	Número de entrevistas

2	Proporcionar a los empleados competencias técnicas y sociales, que le permita corregir deficiencias en su rendimiento personal y laboral; a través de		persona–, llevar a cabo historia del participante.	en práctica	participación de personal –Dos semanas–	programadas/Número de personas asistentes a la entrevista.
		2.1	Realización de capacitaciones en competencias técnicas, fuera del entorno de trabajo.	Trabajadora social y estudiante en práctica	Semanal	Número de instituciones realizadoras de capacitación/Número de capacitaciones a realizar
			2.1.1	Asistir a capacitaciones dadas por instituciones externas a la empresa	Instituciones externas a la Empresa –Sena, ARL,	Semanal

actividades en el día a día. Desde una formación indirecta y directa		en desarrollo profesional	Gobernación, Alcaldía–		capacitantes
	2.1.2	Talleres prácticos en competencias técnicas en desarrollo de una mejor labor de la persona	Instituciones externas a la Empresa –Sena, ARP, Gobernación, Alcaldía–	Semanal	
	2.2	Formación directa con el empleado desde su punto de trabajo	Estudiante en práctica y líderes de grupos naturales	Diariamente	Participación activa de cada uno de las personas en su horario laboral
	2.2.1	Realizar tareas de liderazgo y mando	Estudiante en práctica y líderes	Diariamente	

				dentro de su grupo natural	de grupos naturales		
			2.2.2	Cursos complementarios dentro de la empresa por los líderes de los grupos	Líderes de grupos naturales	Diariamente	Asistencia a cursos/Número de tareas asignadas por el líder
3	Evaluar conjuntamente la participación de los empleados admitidos	3.1	Evaluación participación particular de cada empleado		Líder, acompañantes y persona en formación	Quincenal	Valoración de temas desarrollados en el plan
			3.1.1	Entrevista personal y aplicación de métodos			

al plan carrera			evaluativos como: cuestionarios, ejemplos cotidianos, etc.			
	3.2	Evaluación grupal entre responsables del plan carrera		Director de Desarrollo Humano, líderes de Grupos	Mensual	Porcentaje de puestos cubiertos/ proyección de ascensos
		3.2.1	Proyección de ascensos			
3.2.2	Valoración de temas desarrollados durante el plan					

Fuente: Adriana a. Amaya Rodríguez, Practicante de Trabajo social

11.8. Descripción de actividades.



Actividad 1:

-Identificar los puestos y/o cargos operativos con necesidades futuras, teniendo en cuenta la evaluación por competencias, para cubrir las vacantes.

La realización de esta actividad de realizarse como primera medida, se determinan las necesidades de los cargos laborales, las cuales deben planificarse en una planilla, en las que sean analizados factores económicos y sociales de la empresa que no dejan efectuar la producción. Una vez marcada la estrategia del plan estratégico y teniendo presente la descripción de puestos y/o cargos y la necesidad presentes, se dan a conocer las vacantes disponibles.

Por lo anterior, se permite realizar la definición de competencias que debe tener cada cargo y así relacionar las competencias técnicas y sociales de la persona con los requerimientos del cargo a precisar en desempeño adecuado; no sin antes tener en cuenta la evaluación de competencias, proceso previamente realizado en acceder al plan carrera, con el fin de determinar y elegir el personal integro para cubrirlos en un futuro, por medio de un aprendizaje integro. Posteriormente el número de personas postuladas son registradas en una lista –nombre y apellido, formación, experiencia, puestos desempeñados– en la cual se reconoce el potencial de cada una. En sí, ambas detallarán las competencias a fortalecer durante el proceso.

Realizado el análisis previo, cada aspirante del plan carrera en su línea de puesto solicitante, será encuadrado, es decir, se valoraran las capacitaciones de cada uno, codificándolas de uno a diez, determinando su profundización.



Actividad 2:

- Proporcionar a los empleados competencias técnicas y sociales, que le permita corregir deficiencias en su rendimiento personal y laboral; a través de actividades en el día a día. Desde una formación indirecta y directa.

Para realizar la presente actividad deberán tenerse en cuenta los siguientes conceptos:

a) Capacitación. Es una actividad planeada, basada en necesidades reales de conocimientos que se orientan a una mejor comprensión, desempeño y actitud de todo ser humano en su puesto actual o futuro. Dejan ver mayor capacidad. (Ernesto, 2012)

b) Entrenamiento. Proceso educacional a corto plazo, aplicado de manera sistémica y organizada mediante el cual la persona aprende como desarrollar sus aptitudes y fortalece sus habilidades.

c) Formación. Es toda aquella etapa inicial de desarrollo de un individuo o grupo caracterizado por una programación curricular en determinada disciplina que permite alcanzar niveles educativos. (Ernesto, 2012)

Una vez aclarado dichos conceptos, en la actividad se evidencian dos momentos principales, las capacitaciones técnicas dadas por instituciones externas a la empresa como lo son el Sena, ARL y demás vínculos dado en cuanto formación académica permite el desarrollo profesional de los empleados. Al ser estas tratadas fuera de los espacios laborales, incorporara relajación y mayor libertad de adquisición en cuanto conocimiento e información. En el serán utilizados material según el cargo postulado para un futuro, como: videos, diapositivas, clases, lecturas, conferencias y trainings –talleres prácticos–.

El segundo momento importante, es dada dentro del espacio laboral, formación directa con el individuo y su grupo de trabajo. En él se llevaran a cabo labores de liderazgo bajo supervisión de un instructor nombrado por la empresa, con el cual conjuntamente se desarrollaran labores en competencias sociales que hagan referencia a sus habilidades, interdisciplinariedad –conocedor de la empresa–, trabajo en equipo, creatividad, comunicación, gestión, inter-relación, entre otras. Para ello se realizara la siguiente ficha como evidencia de su aplicación y efectividad de objetivos cumplidos propuestos anteriormente.

Figura 12. Ficha

FICHA NUM.		
NOMBRE:	FECHA	OBJETIVO DEL DIA
HABILIDADES A DESARROLLAR.		
TAREAS A CUMPLIR.		
EJERCICIOS COMPLEMENTARIOS A TENER EN CUENTA.		
OBSERVACIONES		

Fuente: Amaya R, Adriana, Practicante de Trabajo Social

A su vez, la implementación de cursos en desarrollo de la formación de cada individuo debe ser posteriormente planeada y para ello se debe tener en cuenta, lo siguiente:

- Nombre del curso:
- Número de participantes
- Objetivo general
- Objetivos específicos
- Contenido (tema a desarrollar)
- Director del curso
- Metodología
- Técnica
- Duración
- Evaluación
- Materiales
- Costos.



Actividad 3

- Evaluar conjuntamente la participación de los empleados admitidos al plan carrera.

La evaluación se realizara desde dos puntos de vista desde el participante y desde los responsables del proceso. En primera medida al individuo le será evaluado por medio de una entrevista en la que serán aplicados cuestionarios dándole un valor agregado a su conocimiento teórico. Al mismo tiempo se visualizara a la persona en formación en tanto su comportamiento en el puesto de trabajo y su resultado productivo en mejoras de su desempeño por medio de indicadores de medición.

En segunda medida los responsables del proceso se reunirán una vez al mes con el fin de ser efectividad al plan, en ella se hará un feed-back sobre la actuación del periodo analizado y el valor que la empresa otorga a los logros alcanzados. Así mismo, se plantearan los objetivos del siguiente ejercicio y acciones de mejora en conseguir la meta.

11.9. Recursos

11.9.1. Recurso humano

- Trabajadora Social y practicante en formación
- Grupos Líderes de Producción (Líderes Sistema Integrado de Gestión, Planeación, mecánica, técnicos y mantenimiento).
- Personal de servicios a Desarrollo Humano

11.9.2. Recurso material y de logística

- Papelería e insumos de oficina
- Pendones
- Mesas de trabajo
- Implementos técnicos de producción
- Tecnología de Oficina
- Libros
- Salón de trabajo

11.9.3. Fuente de financiación. El plan de carrera será financiado por la empresa Industrias Filtros Partmo S.A. e instituciones aliadas a ella como el Sena, ARL, entre otras, quienes aportan solidariamente recursos en cuanto a capacitación, cursos y talleres de formación.

11.10. Presupuesto

Tabla 9. Presupuesto plan carrera

DESCRIPCIÓN	VALOR		VALOR TOTAL
	MENSUAL	ANUAL	
Papelería (fotocopias e impresiones).	\$ 50.000		\$ 600.000
Pendones		\$ 100.000	\$ 100.000
Cafetería (refrigerio).	\$60.000		\$ 720.000
Libros		\$200.000	\$ 200.000
Útiles (cuadernos, lapiceros).		\$ 30.000•2:60.000	\$60.000
Gastos Varios	\$40.000		\$480.000
TOTAL			\$2.160.000

Fuente: Amaya R, Adriana, Estudiante Practica

12. Conclusiones

- El proceso de intervención pone en acción conocimientos teórico - prácticos en conjunto con destrezas y habilidades en actitudes dadas frente al marco de práctica como valor de motivación en ejercicio de la profesión. Así también, mide el nivel de elaboración de propuestas, su ejecución frente al encargo de proyectos y procesos que requieren de un trabajador social como actor fundamental para el desarrollo de procesos y mejoramiento continuo.

- Filtros Partmo S.A, cumple con requerimientos a nivel internacional y por ende nacional, donde no solo es el hecho de llevar a cabo un producto al mercado, sino la importancia que tiene cada trabajador que emplea sus conocimientos para tal fin. Así mismo su preocupación por la integralidad de los procesos conservados en las relaciones interpersonales y el desarrollo de sus trabajadores a nivel laboral y personal, todo ello con la finalidad de forjar personas adecuadas en relaciona la integralidad de sus capacidades y en el clima organizacional en pro de mejoramiento en la calidad de los procesos.

- Los grupos naturales son una medida requerida por la empresa en la cual se obtienen como resultado y se crea un cambio actitudinal de valores, compromisos laborales de cultura organizacional que permiten la cohesión grupal evaluada en la relación productiva reportando cambios significativos a nivel de los cuatro factores.

- El área organizacional para el trabajador social denota como el ser humano no es solo aquel sujeto de producción sino que le es otorgado el papel fundamental para mantener personal calificado, competente y eficiente, donde se toma en cuenta como un poseedor de habilidades y aptitudes particulares que brindan acciones de cambio de mejora.

- Por medio de las condiciones competecionales , es viable fomentar en cada individuo un cambio actitudinal de valores y compromisos laborales, que no solo permitan una unión grupal y una relación de producción, sino un desarrollo humanamente personal y sostenible

13. Recomendaciones

- Custodiar el acompañamiento diario a cada uno de los coordinadores del grupo natural con el fin de asegurar procesos efectivos y en generación de autonomía al desarrollar cada una de sus competencias cognitivas, emocionales y técnicas.
- Implementar dentro de los grupos naturales, capacitaciones en pro al desarrollo de personal, de modo se generen mejoras en las competencias, habilidades y destrezas. Optando por llevar a cabo mejoras inmediatas.
- Hacer que las actividades emprendidas tengan una continuidad de crecimiento y desarrollo de manera que se permitan obtener resultados óptimos de la empresa.
- Mantener a la empresa filtros Partmo S.A, como un campo de práctica organizacional para elaboración de proyectos de intervención grupal.
- Motivar a cada uno de los empleados interesados en el desarrollo de sus competencias, las cuales le permitirán sentirse integrado y comprometido con la organización y el control de los procesos.
- Brindar espacios ideales para la autonomía, desarrollada bajo múltiples funciones que no limiten las condiciones y sean permitidas las diferencias de pensamiento, la cual creen nuevos conocimientos.
- Hacer de las actividades emprendidas en cuidado de crecimiento y desarrollo de verdaderos procesos con soluciones continuas, de manera que se aprovechen cada uno de los alcances obtenidos.

- Implementar mecanismos de motivación que lleven a la participación integral de la empresa y el capital humano, como medio de progreso de la empresa.

14. Referencia

14001, I. (s.f.). Obtenido de (<http://www.iso.org/iso/home/standards/management-standards/iso14000.htm>). (p.31, párr, 3)

Partes internas del motor automotriz. (27 de Enero de 2010). Obtenido de http://www.pac.com.ve/index.php?option=com_content&view=article&id=5431:partes-internas-del-motor-automotriz-y-su-clasificacion&catid=54:automotriz&Itemid=77

Componentes y partes que forman un motor. (Agosto de 2011). Obtenido de <http://www.taringa.net/posts/autos-motos/13597828/Componentes-y-partes-que-forman-un-motor.html>. (p.17, párr. 2; p. 19, párr. 1)

Angulo, M. (04 de Julio de 2009). *Teoría de Sistemas*. Obtenido de <http://teoriadesistemas5n7is.blogspot.com/2009/06/modelo-de-katz-y-kahn.html>.(p. 9, párr. 1)

Apodak Ostaiakoetxea, M. (2004). *Dinámica de Grupos*. Urtxintxa eskola.(p.20, párr.1; p.20, párr. 2; p.20, párr. 2)

Aragon Sanches, M. P. (14 de Junio de 2011). *Pymes y Autónomos* . Obtenido de Pymes y Autónomos : <http://www.microsoft.com/business/es-es/content/paginas/article.aspx?cbcid=176>.(p.26, párr.3)

Bedriña, A. (s.f.). sistemas abiertos y cerrados. *Teoría de los Sistemas en las Organizaciones*. UNI-FIIS.(p.19, párr.3)

Botero, M. A. (S.F). *gerencie*. Obtenido de <http://www.gerencie.com/el-costo-unitario-de-fabricacion-de-un-producto-y-la-determinacion-del-precio-de-venta.html>.(p.15, párr.1)

Calderon Hernandez, G., Alavrez, C., & Naranjo, J. C. (2011). Papel de gestion humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. En *estudios gerenciales* (págs. 170, parrafo 3). Manizales.

Cao, A. (1996).

http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%203/Mesa3_28.pdf.(p.27, párr, 2)

Chiavenato, I. ((2000)). *Introducción a la teoría general de la administración*. Mexico, D.C: McGraw Hill.(p.12, párr.1; p.12, párr. 1)

comercio, t. d. (2012). Obtenido de

http://aprovechamientotlc.com/media/3287721/tlc_sectorial_metalmecanica.(p.17, párr. 1)

Duarte Mora, A. (2012). *reseña historica Filtros PARTMO S.A*. Bucaramanga.(p.24, párr.2)

Duarte Mora, A. (2012). *Reseña historica Filtros Partmo S.A*. Bucaramanga.(p.32, párr,1)

Ernesto, Y. (2012). *zona exclusiva para facilitadores*. Obtenido de

<http://www.plandecapacitacion.com/>.(p.110, párr.3)

Fagen, según French & Bell. ((1973)). La Organización como sistema. En F. Faria Mello,

Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral (págs. 11-12). Limusa, S.A.

Faleiros. (1976). *Trabajo social y la gestión humana*. Obtenido de

<http://plazapublica.fch.unicen.edu.ar/docs/nro7/vol3/12.pdf>

Faria De Mello, F. (2004). *Desarrollo Organizacional, Enfoque Integral*. Obtenido de

Books.Google: [http://books.google.com.co/books?id=YlebEiBx-](http://books.google.com.co/books?id=YlebEiBx-swC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=fernando+achilles+de+faria+mello&source=bl&ots=a)

[swC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=fernando+achilles+de+faria+mello&source=bl&ots=a](http://books.google.com.co/books?id=YlebEiBx-swC&pg=PA3&lpg=PA3&dq=fernando+achilles+de+faria+mello&source=bl&ots=a)

AWvqtlhme&sig=SZGwMWcMGeO4cuDsuxsVKBdgQCc&hl=es&sa=X&ei=l2uaUYf-C_bj4AO6-IDYBA&sqi=2&ved=0CCsQ6AEwAA.(p.8, párr. 1; p.11, párr. 2)

Feliú, R. &. (1996). *Monografías*. Obtenido de Monografías:

<http://www.monografias.com/trabajos40/competencias-desarrollo-endogeno/competencias-desarrollo-endogeno2.shtml>.(p.27, párr.2)

Fontanills, D. (2012). *WIKI-EOI*. Obtenido de

http://www.eoi.es/wiki/index.php/Dise%C3%B1o_e_implantaci%C3%B3n_de_un_pla_n_de_desarrollo_profesional_en_Recursos_humanos.(p.110, párr.3; p.111, párr.4)

Gomez, R. (Agosto de 2011). *Pensar de nuevo*. Obtenido de

<http://pensardenuevo.org/gestion-de-la-organizacion-humana/>.(p.55, párr.1)

Gonzales, R. (s.f). Obtenido de

WWW.PENDIENTEDEMIGRACION.UCM.ES/INFO/EROTHEO

Gutierrez, P. L. (14 de junio de 2008). *Importancia de la comunicación en grupos*. Obtenido

de <http://www.monografias.com/trabajos60/comunicacion-grupal/comunicacion-grupal2.shtml>.(p.39, párr.2)

Herzberg. (s.f.). Obtenido de (http://www.monografias.com/trabajos16/talento-humano/talento-humano.shtml#LA_MOTIVACION

Hollander, E. ((1982)). *Wikipedia*. Obtenido de

http://es.wikipedia.org/wiki/Interacci%C3%B3n_social.(p.22, párr. 3)

ISO. (s.f.). *Normas 9000*. Obtenido de <http://www.normas9000.com/que-es-iso-9000.html>

Kast, Freemont & Rosenzweig, James. (s.f.). Enfoque Sistemico. *Enfoque Sistémico*.

Washington, Estados Unidos .(p.10, párr. 2)

- Katz. (2000). Las habilidades humanas. En I. Ciavenato, *Introducción a la teoría de la administración* (págs. 1-7). Mexico, D.C: Editorial McGraw Hill.(p.21, párr. 1)
- Lima, J; LaFleur, M; Pellandra, A. (2010). *Comercio, pobreza y políticas complementarias* .
santiago de Chile.(p.17, párr.3)
- López Mendez, A. (s.f.). *Los grupos focales*. Puerto rico.(p.36, párr.1)
- Lucia, M. (10 de Diciembre de 2011). *comorg*. Obtenido de
<http://comorg.wordpress.com/documentos/comunicacion-interna/grupos-primarios/>.(p.78, párr-1)
- Martinez, E. &. (2009). *Capacitación por competencia*. santiago de Chile.(p. 26, párr. 2; p.28, párr.6)
- Maslow, A. (2000). Teoría de la motivación. En I. Ciavenato, *Introducción a la teoría general de la administración* (pág. 47). Mexico, D.C: Editorial McGraw Hill.(p.6, párr. 1; p.26, párr.1)
- McClelland, D. (1973). *pruebas para la competencia en lugar de la inteligencia*. Obtenido de
<http://www.nwlink.com/~donclark/hrd/case/McClelland.html>.(p.43, párr.2-3)
- McGregor, D. (1960). *El Lado Humano de las Organizaciones*. Estados Unidos: McGraw Hill. (p-26, párr. 1)
- Milla Gutierrez, A. (2002). ¿Que es el EVA: Economic Value Added? *Economía* , 68-69.(p.11, párr. 1)
- Noguera Barón, A. (2012). *DDH.NPA.002 Guía de funciones*. Bucaramanga.(p.57, párr.1).

Noguera Barón, A. (2012.08.01). *Descripcion de actividades grupo de apoyo.*

Bucaramanga.(p. 80, párr, 2)

Noguera, A. (2013). *Plan Estratégico.* Bucaramanga.

Partmo, F. (2012). *Información técnica.* Bucaramanga.(p. 49, párr. 1)

Quezada, R. G. (s.f.). *La responsabilidad social universitaria como desafío para.*

Reyes, A. (2008). *filtros de gasolina.* (p.19, párr.2)

Rosental, M. & Iudin, P. (1999). En *Diccionario Filosofico* (pág. 519). Bogota, D.C.-

Colombia: Ediciones Nacionales.(p.17, párr. 2)

sánchez, T. (1998). Vision sistémica del hombre en la organización. *Revista UIS-*

Humanidades, 95.

Santana, H. J. (s.f.). *Problemas criticos Colombianos.* Bogotá: Universidad Nacional De

Colombia.

Spencer, L. &. (1993). *Evaluación de Competencias en el Trabajo.* (p.27, párr.2)

Spencer, L. y. (1993). *Competence at work.* New York: Jhon Wiley and Sons.

Torres Sánchez, C. E. (1998). Vision sistémica del hombre en la organizacion. *Revista UIS-*

Humanidades, 85-101.(p.8, párr.3; p. 8, párr. 3; p.10, párr.2)

Trujillo Rodriguez, N. (2000). *La Medición de las Competencias.* Venezuela.(p.27, párr.1; p.

28, párr.2)

Trujillo, N. R. (s.f). *La medición de las competencias.* Caracas, Venezuela.(p.29, párr.1; p.60,

párr. 3)

Ulco, D., & Yupanqui, H. (2011). *formulación y evaluación de proyectos agroindustriales*.
Huamachuco. (p.16, párr. 1)

Vargas Hernandez, J. (1996). *Las Competencias en el nuevo paradigma de la globalización*.

Obtenido de

[http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%203/Mesa3_28](http://www.congresoretosyexpectativas.udg.mx/Congreso%203/Mesa%203/Mesa3_28.pdf)
.pdf.(p.44, párr.3)

White G.E & Thomson A.N. (1995). En *Anonymized focus groups as a research tool for health professionals* (págs. 25-26). New York.(p.23, párr. 1)

15. Apéndices

15.1. Apéndice 1. Glosario

1. **Reclutamiento De Personal.** definirse como un conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización (Bretones y Rodríguez, 2008). Pág. 5

2. **Filtro.** Objeto o material que contiene poros de determinado tamaño a través del cual se hace pasar un fluido para separar las partículas que tiene en suspensión. Pág. 7

3. **Micra.** es una unidad de longitud equivalente a una millonésima parte de un metro. Su símbolo científico es μm . Pág. 7

4. **Mod.** Mano de Obra Directa, es la mano de obra consumida en las áreas que tienen una relación directa con la producción o la prestación de algún servicio. Es la generada por los obreros y operarios calificados de la empresa. Pág. 10.


5. **Moi.** es la mano de obra consumida en las áreas administrativas de la empresa que sirven de apoyo a la producción y al comercio. Pág. 11

6. **Tlc.** consiste en un acuerdo comercial regional o bilateral para ampliar el mercado de bienes y servicios entre los países participantes. Básicamente, consiste en la eliminación o rebaja sustancial de los aranceles para los bienes entre las partes, y acuerdos en materia de servicios. Este acuerdo se rige por las reglas de

la Organización Mundial del Comercio (OMC) o por mutuo acuerdo entre los países.
Pág. 12

7. *Iso.* Organización Internacional de Normalización, organismo encargado de promover el desarrollo de normas internacionales de fabricación (tanto de productos como de servicios), comercio y comunicación para todas las ramas industriales a excepción de la eléctrica y la electrónica. Su función principal es la de buscar la estandarización de normas de productos y seguridad para las empresas u organizaciones –públicas o privadas– a nivel internacional. Pág. 13

15.2. Apéndice 2. Instrumento de aplicación

		INSTRUMENTO DE APLICACIÓN A COORDINADORES DE GRUPOS NATURALES FILTROS PARTMO S.A							
COORDINADOR:									
GRUPO NATURAL:									
ENCUESTADO:									
INTRODUCCION:		La presente encuesta tiene como finalidad conocer el nivel de competencias técnicas, cognitivas, metodologicas y emocionales que nos lleven a establecer las reales necesidades de formación y entrenamiento que requieren los Coordinadores de G.N. para mejorar su desempeño en la gestión que realizan alrededor de las 4 factores. Califique 1,5,10 según su criterio. Donde 1 = BAJO , 5=MEDIO y 10=ALTA . De su respuesta sincera y de sus comentarios dependerá la objetividad en la estructuración del programa de formación para alcanzar la metas propuestas de acompañamiento en la gestión de los Coordinadores de los GN. Gracias por su colaboración.							
COMPETENCIA	ESTANDAR	Ante cada una de las siguientes apreciaciones califique 1,5,10:			PONDERACION				
					RESPUESTA				
					1	5	10	¿PORQUÉ?	
1 NIVEL CONCEPTO PERSONAL	1 Competencia	1,1	Según la integración de las competencias técnicas, cognitivas y metodologicas, califique el nivel de destreza de cada coordinador en la aplicación de cada una de ellas en el desarrollo de las actividades propias con los GN	Competencia técnica					
				Competencia Cognitiva					
				Competencia Metodologica					
	2 Confianza y seguridad	2,1	2,2	2,3	Considera usted que frente a las diversas situaciones presentadas en los G.N, al coordinador le surgen facilmente ideas de solución o alternativas de mejora para apoyar el análisis de cada caso presentado?				
					Considera usted que el coordinador toma de manera autónoma decisiones frente a su trabajo sin tener que recurrir a su jefe inmediato para dejar en él la decisión o responsabilidad frente a la situación que se presenta?				
					Considera usted que al coordinador se le facilita ante las diversas situaciones presentadas en el G.N autogestionar procesos donde el empoderamiento le permita cumplir los objetivos.				
	3 Disciplina y persistencia	3,1	3,2	Considera usted que el coordinador aplica de manera sistemática y con la frecuencia requerida en cada situación que se presenta con el GN, los lineamientos dados por la empresa en relación con la aplicación integral de los 4 factores?.					
				Considera usted que ante las diversas alternativas de mejora planteadas en el GN, el coordinador aplica metodos de programación y seguimiento bajo su responsabilidad, de las actividades o compromisos adquiridos, diferente a registrarlos en las actas de reunión.					
	4 Actitudes	4,1	4,2	El nivel de satisfacción del coordinador frente al trabajo como coordinador del G.N.					
				El nivel de motivación del coordinador frente a su trabajo como coordinador de un G.N					

NIVEL TECNICO	1	Conocimiento general	1,1	como considera usted el conocimiento del coordinador en cuanto el proceso de fabricación de un filtro				
			1,2	Como considera usted el conocimiento del coordinador frente a la identificación de las mejoras de los procesos.				
			1,3	Como considera usted el nivel de conocimiento del coordinador ante las necesidades de identificar en una parte , ensamble, subensamble o un producto terminado, sus condiciones de calidad y costo óptimos.				
			1,4	Considera usted que el coordinador aplica las normas ISO 9001 y 14001 del sistema de gestion de calidad y sistema de gestión medioambiental en gestion con los G.N				
	2	Conocimiento de los 4 factores	2,1	como considera usted el conocimiento del coordinador en temas de seguridad y salud en el trabajo que le permiten apoyarse para desarrollar temas de autocuidado con los integrantes de su GN .				
			2,2	Como considera usted el conocimiento del coordinador según las especificaciones técnicas que debe cumplir --> una parte, un ensamble o un subensamble , un PT, una maquina y/o hta o una MP <-- que asegúe la calidad de un filtro fabricado?				
			2,3	Como considera usted el nivel de conocimiento del coordinador en temas medio ambientales que apoyen el trabajo de los grupos naturales				
2,4			como considera usted el nivel de conocimiento del coordinador en los factores del costo directo e indirecto que intervienen en la fabricación de un filtros a nivel general y particularmente los involucrados en su GN					
3	Control, verificación e identificación de los Procesos	3,1	Considera usted que el coordinador identifica claramente los procesos y tiene claridad frente al control cualitativo y cuantitativo que intervienen en su G.N					
NIVEL METODOLOGICO	1	Metodología	1,1	Considera usted que se le facilita al coordinador el diseñar un taller y llevar lo preparado, a la práctica.				
			1,2	considera usted que se le facilita al coordinador preparar una reunión y hacerla dentro del tiempo reglamentado				
			1,3	Considera usted que se le facilita al coordinador utilizar medios didáctico (tablero, video bean carteles, fotocopias, entre otras) en las reuniones y/o talleres				

4	NIVEL COGNITIVO	1	Comunicación	1,1	Considera usted que el coordinador aplica sistemas de comunicación entre lo establecio en el GN, los demás coordinadores de GN, su jefe inmedito y los responsables del área involucrada en la solución planteda para asegurar su efectiva y pronta respuesta?			
				1,2	Considera usted que el coordinador genera canales de comunicación de doble vía y con bastante frecuencia con la totalidad de los integrantes de su GN			
		2	Trabajo en equipo	2,1	Considera usted que el coordinador aplica mecanismos para facilitar que los integrantes del GN recurran a él para informarle y pedirle apoyo o asesoría en las situaciones presentadas ?			
				2,2	Considera usted que el cordinador incentiva el logro de los objetivos estrategicos (4 factores) entre los integantes de su GN?			Cómo?

Fuente: Estudiante en Practica

