

**CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN
CREACIONES BORDINO LTDA.**

FRANCY NORELY JAIMES PEÑA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2006

**CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN
CREACIONES BORDINO LTDA.**

FRANCY NORELY JAIMES PEÑA

**Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de
Trabajadora Social**

Director

M.B.A. CARLOS EDUARDO TORRES SÁNCHEZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA**

2006

A Dios por la vida.

A mis padres y hermanos.

A mi familia por su apoyo.

FRANCY NORELY

AGRADECIMIENTOS

A Dios por permitirme estar en este mundo.

A la Escuela de Trabajo Social y su cuerpo docente, por su enseñanza y labor invaluable.

Al profesor Carlos Eduardo Torres Sánchez, Trabajador Social y Director de la práctica académica por su valiosa orientación y singular apoyo.

A la Empresa Creaciones Bordino Ltda., por permitirme realizar mi práctica profesional y así contribuir al logro de este magno objetivo en mi vida.

A mi familia a quienes les dedico este triunfo, sin su apoyo no hubiera sido posible el cumplimiento de esta meta.

Y en general a todas las personas que contribuyeron para que alcanzara hoy este logro en mi vida.

A todos mil GRACIAS.

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
1. TEORÍA DE SISTEMAS ÉNFASIS EN LA VISIÓN DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN	16
1.1. CONCEPTO DE SISTEMA	16
1.2 TEORÍA DE LOS SISTEMAS	16
1.3 LA ORGANIZACIÓN COMO SUBSISTEMA FUNDAMENTAL	19
1.4 VISIÓN SISTÉMICA DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN	21
1.5 TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO	29
2. EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO –TLC– EN EL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES	33
2.1 SECTOR CONFECCIONES: LAS PYMES	35
2.1.1 Definición de micro y pequeña empresa	37
2.1.1.1. Definición de la micro y pequeña empresa	37
2.1.1.2 Clasificación de las pymes	37
2.1.1.3 Aspectos característicos de la pequeña empresa	38
2.2 INDUSTRIA DE CONFECCIONES: PANORAMA COLOMBIANO.	39
2.2.1 Industria confección en Santander	40
2.2.2 Descripción del sector en Bucaramanga	43
2.3 PANORAMA CREACIONES BORDINO LTDA.	47
2.3.1. Aspectos del mercado	47
2.3.2. Cobertura del mercado	48
3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN	50
3.1 RESEÑA HISTÓRICA	50
3.2. IDENTIFICACIÓN	51

3.3 RUMBO EMPRESARIAL	52
3.4 DESCRIPCIÓN DEMOGRÁFICA	52
3.5 PERFIL SOCIOLÓGICO DE LA POBLACIÓN TRABAJADORA	54
4. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL	57
4.1 DIAGNÓSTICO	59
4.2 MATRIZ DOFA	60
4.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCIÓN	61
4.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CREACIONES BORDINO LTDA.	62
4.5 DIAGNOSTICO FINAL	80
5. PROPUESTA DE INTERVENCIÓN DIRIGIDA A LA EMPRESA CREACIONES BORDINO LTDA.	83
5.1 JUSTIFICACIÓN	83
5.2 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO	84
5.2.1 Naturaleza del Departamento	85
5.2.2 Funciones del Departamento	86
5.2.3 Actividades específicas del Departamento de Recursos Humanos	86
5.3 ÁREAS INTERNAS DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL EN LA ORGANIZACIÓN	87
5.3.1 Provisión de Talento Humano	88
5.3.2 Conservación y desarrollo	93
5.4 UBICACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO	97
5.5 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO	97
CONCLUSIONES	105
RECOMENDACIONES	108
BIBLIOGRAFÍA	110

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Factores internos y externos del comportamiento de las personas en una empresa	24
Cuadro 2. Diversas orientaciones teóricas de la motivación	32
Cuadro 3. Factores de competitividad	42
Cuadro 4. Mercado nacional de Creaciones Bordino Ltda.	48
Cuadro 5. Mercado internacional de Creaciones Bordino Ltda.	49
Cuadro 6. Personal de la empresa	53
Cuadro 7. Nivel de estudios del personal de Creaciones Bordino Ltda.	54
Cuadro 8. Matriz DOFA	60
Cuadro 9. Objetivo 1 – Estrategia 1	63
Cuadro 10. Objetivo 1 – Estrategia 2	65
Cuadro 11. Objetivo 1 – Estrategia 3	67
Cuadro 12. Objetivo 2 – Estrategia 1	70
Cuadro 13. Objetivo 2 – Estrategia 2	73
Cuadro 14. Objetivo 3 – Estrategia 1	75
Cuadro 15. Objetivo 4 – Estrategia 1	78
Cuadro 16. Áreas de intervención	87

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Áreas de intervención profesional	62

LISTA DE GRÁFICAS

	Pág.
Gráfica 1. Porcentaje de producción de líneas de ropa	45
Gráfica 2. Porcentajes de líneas de productos trabajadas por los empresarios de Bucaramanga	46

RESUMEN

TITULO: CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO EN CREACIONES BORDINO LTDA. DE BUCARAMANGA *

AUTOR: JAIMES PEÑA, Francy Norely **

PALABRAS CLAVES: Administración del Talento Humano, Capital Humano, Capital Intelectual, Provisión del Talento Humano

DESCRIPCIÓN:

La experiencia ha llevado a tener la absoluta convicción de que las personas sólo llegan a desarrollar toda su capacidad cuando creen de verdad en lo que hacen, porque sirve a la vez a su realización personal y a los objetivos de la empresa. La mejora de los procesos de formación y desarrollo se ha de configurar como una herramienta imprescindible para que la propia organización pueda comprender, asimilar y poner en práctica el cambio de cultura que supone la implantación de una dirección basada en valores. Es el Talento Humano el recurso más importante para el funcionamiento de cualquier organización. Si el elemento humano está dispuesto a proporcionar su esfuerzo, la organización marchará; de lo contrario se detendrá.

Los objetivos de la intervención profesional fueron: Provisión del Personal, Mantenimiento del Talento Humano, Evaluación y Responsabilidad Social y la propuesta para la Creación del Departamento de Talento Humano en la empresa Creaciones Bordino Ltda., con el fin de gestionar los procesos de administración de personal de la misma.

El actual trabajo consta de cinco capítulos. El primer capítulo consta de la contextualización de la administración y el Talento Humano; teoría integradora de la motivación hacia el trabajo, importancia del capital humano en la organización; Talento Humano y capital Intelectual y Provisión del Talento Humano. El segundo capítulo presenta la contextualización del Sector Confecciones a Nivel Nacional y Regional; las Pymes en la Industria de las Confecciones y la influencia del Tratado de Libre Comercio en el área textil y de confecciones. El tercer capítulo muestra la caracterización de la empresa Bordino Ltda. El cuarto capítulo evidencia la intervención de la profesional en Trabajo Social describiendo el procedimiento y evaluación del mismo.

* Trabajo de Grado.

** Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Carlos Eduardo Torres.

ABSTRACT

TITLE: CREATION OF THE DEPARTMENT OF HUMAN TALENT IN CREATIONS BORDINO LTD. OF BUCARAMANGA *

AUTHOR: JAIMES PEÑA, Francy Norely **

KEY WORDS: Administration of the Human Talent, Human Capital, Intellectual Capital, Provision of the Human Talent

DESCRIPTION:

The experience has taken to have the absolute conviction that people only end up developing all its capacity when they really believe in that they make, because it serves at the same time to its personal realization and the objectives of the company. The improvement of the formation and development processes you must configure like an indispensable tool so that the own organization can understand, to assimilate and to put into practice the culture change that supposes the installation of an address based on values. It is the Human Talent the most important resource for the operation of any organization. If the human element is willing to provide its effort, the organization will go; otherwise its will stop.

The objectives of the professional intervention were: Provision of the Personnel, Maintenance of the Human Talent, Evaluation and Social Responsibility and the proposal for the Creation of the Department of Human Talent in the company Creations Bordino Ltd., with the purpose of negotiating the administration processes of personal of the same one.

The current work consists of five chapters. The first chapter it consists of the contextualization of the administration and the Human Talent; integrative theory of the motivation toward the work, importance of the human capital in the organization; Human Talent and Intellectual capital and Provision of the Human Talent. The second chapter it presents the contextualization from the Sector Makings to National and Regional Level; the Pymes in the Industry of the Makings and the influence of the Treaty of Free Trade in the textile area and of makings. The third chapter it sample the characterization of the company Bordino Ltd. The four chapter it evidence the professional's intervention in Social Work describing the procedure and evaluation of the same one.

* Work of Grade.

** Faculty of Human Sciences. School of Social Work. Carlos Eduardo Torres.

INTRODUCCIÓN

El sistema de creencias y valores que dio forma al modelo de dirección y organización de empresas de principios del siglo XX ya no resulta adecuado hoy día para mantenerse y competir en un mercado cada vez más global, complejo, profesionalizado, cambiante y orientado a la calidad y al cliente.

El antiguo modelo, que ha estado claramente orientado al control jerárquico de las personas en entornos estables, ha de evolucionar decididamente hacia la integración con otra forma de pensar y hacer las cosas –lo que denomina "otra cultura"- que, manteniendo mecanismos de control descendente sobre los resultados, opte estratégicamente por el desarrollo de las potencialidades de todos y cada uno de los miembros de la empresa.

Cuando se inicia el proceso de cambio las creencias y valores de la empresa en ocasiones se replantean, es por eso que se hace importante decidir cuándo se ha de iniciar el cambio, hasta dónde se ha de cambiar y –sobre todo y más importante- cómo liderar y gestionar esta "reingeniería cultural" sin generar rupturas, amenazas o riesgos excesivos, sino consiguiendo que se entienda el cambio como una oportunidad espectacular de revitalización y mejora.

Los líderes o gerentes deberán facilitar este proceso y delegar mayor autoridad en los empleados para que éstos dejen de sentirse como instrumentos de otros y actúen unidos por un propósito común. La función de los gerentes ya no será la de figurar como héroes, comandando a sus tropas desde lo alto, sino apoyando al resto de la organización para que ésta preste un servicio de mejor calidad.

El ser humano es social por naturaleza. Es inherente su tendencia a organizarse y cooperar en relaciones interdependientes. Su capacidad humana lo ha llevado a crear organizaciones sociales para alcanzar sus propósitos, siendo el desarrollo de estas y la administración efectiva uno de los logros más grandes que haya podido alcanzar.

Es tarea del Departamento de Talento Humano proporcionar un personal integral con las capacidades humanas requeridas para cada cargo en la organización y desarrollar en ellas habilidades, actitudes y aptitudes a fin de satisfacer al individuo como a la colectividad en que se desenvuelve. Las organizaciones dependen para su adecuado funcionamiento y su evolución de la mayor idoneidad del elemento humano con que se cuenta.

A fin de competir con el mercado e ir a la vanguardia en el sector empresarial al cual se pertenece, se hace necesaria una gran dosis de imaginación y una buena inyección de ideas innovadoras elementos que aporta el capital humano. Las empresas están ávidas de personas que exploren nuevas formas de hacer negocios; es así como, siendo el Departamento de Talento Humano el encargado de explorar e incrementar el potencial existente en cada individuo que labora en la empresa y de orientar sus habilidades y actitudes en beneficio del mismo y de la organización; deberá direccionar y facilitar la puesta en marcha de las nuevas ideas y a su vez adquirir, formar y mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física, afectiva y psicológica para obtener el mayor desempeño, resultado y valor agregado de cada persona para si mismo, para la empresa y para sus clientes.

En este sentido la práctica de Trabajo Social en Creaciones Bordino Ltda., permitió a la empresa identificar sus necesidades en cuanto al desarrollo del personal y contribuir con la realización de información formal y no formal que hacia falta tal como: Manuales de Inducción y de funciones, se elaboraron perfiles de cargo tanto humanos como

ocupacionales, los cuales le ofrecerán a la empresa una gran ayuda en el momento de analizar cargos, seleccionar personal y ascender empleados.

Como logros obtenidos se encuentran la Creación e implementación del Departamento de Talento Humano, la cual se hizo posible gracias a la colaboración de sus directivos quienes vieron la necesidad de implementarlo y por supuesto mantenerlo. Así mismo se facilitaron espacios de reflexión donde se compartieron experiencias comunes, las cuales dieron origen a los temas del proceso de capacitación que se realizó dentro del programa permitiendo así un mejoramiento continuo para la empresa.

El cumplimiento de los objetivos planteados en el trabajo se llevó a cabo gracias a la valiosa colaboración de Directivos y personal operativo de la Empresa Creaciones Bordino Ltda., que en todo momento estuvieron atentos a las solicitudes de la practicante, logrando así colmar las expectativas generadas al comienzo del mismo. El único inconveniente que surgió fue la “temporada de Diciembre” que requirió que los empleados duplicaran esfuerzos retardando -por esa época- el desarrollo de la práctica de Trabajo social, contratiempo que fue superado una vez finalizó dicha temporada permitiendo terminar la labor encomendada a la practicante de la mejor forma posible.

Teniendo en cuenta lo anterior, el actual trabajo presenta una propuesta desde la mirada holística del quehacer del Trabajador Social en la organización resaltando el valor para la misma que tienen el Capital Humano y el Capital Intelectual enmarcado dentro de la Gestión del Talento Humano en beneficio del individuo, la sociedad y por ende la misma organización.

1. TEORÍA DE SISTEMAS ENFASIS EN LA VISION DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACION

1.1. CONCEPTO DE SISTEMA

El concepto de sistema en general está sustentado sobre el hecho de que ningún sistema puede existir aislado completamente y siempre tendrá factores externos que lo rodean y pueden afectarlo.

Para (CHIAVENATO 1983:3) el sistema es:

“Un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, esto es en interacción, que desarrollan una actividad para alcanzar un objetivo o propósito, operando sobre datos/energía/materia, tomados del medio ambiente que circunda el sistema, en una referencia de tiempo dada para proporcionar información/energía/materia, resultado de los procesos internos de operación del sistema.”¹

1.2 TEORÍA DE LOS SISTEMAS

La teoría general de sistemas se presenta como una forma sistemática y científica de aproximación y representación de la realidad y al mismo tiempo, como una orientación hacia una práctica estimulante para formas de trabajo multidisciplinarias. En la TGS lo importante son las relaciones y los conjuntos que a partir de ellas emergen; ofreciendo un

¹ CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill. 1983. Pp. 578.

ambiente adecuado para la interrelación y comunicación entre especialistas y especialidades.²

Esta teoría surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados en 1950 y 1968. Para él, la Teoría General de los Sistemas debería constituirse en un mecanismo de integración entre las ciencias naturales, sociales y ser al mismo tiempo un instrumento básico para la formación y preparación de científicos.

En particular, la Teoría General de Sistemas parece proporcionar un marco teórico unificador tanto para las ciencias naturales como para las sociales, que necesitaban emplear conceptos tales como "organización", "totalidad", globalidad e "interacción dinámica". Esta teoría busca formulaciones que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica, por ejemplo: el hombre dentro de la organización.

La teoría general de sistemas se fundamenta en premisas básicas como:

- Cada sistema existe dentro de otro más amplio.
- Al ser los sistemas abiertos reciben y descargan algo en los otros sistemas y toda la estructura sistémica se ve afectada y cuando el intercambio cesa, el sistema se desintegra, esto es, pierde sus fuentes de energía.
- Las funciones de un sistema dependen de su estructura, en la organización por ejemplo por las personas o el ambiente.
- La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de los subsistemas.

² CHIAVENATO, Idalberto. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ª ed. Santa fe de Bogotá: Mc Graw Hill. 1994.

La perspectiva de la Teoría General de los Sistemas TGS surge en respuesta al agotamiento de inaplicabilidad de los enfoques analítico-reduccionistas y sus principios mecánico-causales (Arnold & Rodríguez, 1990b). Se desprende que el principio clave en que se basa la TGS es la noción de totalidad orgánica, mientras que el paradigma anterior estaba fundado en una imagen inorgánica del mundo.

En cuanto a las aplicaciones de la TGS ésta no reconoce limitaciones al aplicarla al estudio de fenómenos humanos, sociales y culturales, se advierte que sus raíces están en el área de los sistemas naturales (organismos) y en el de los sistemas artificiales (máquinas). Mientras más equivalencias reconozcamos entre organismos, máquinas, hombres y formas de organización social, mayores serán las posibilidades para aplicar correctamente el enfoque de la TGS, pero mientras más experimentemos los atributos que caracterizan lo humano, lo social y lo cultural y sus correspondientes sistemas, quedarán en evidencia sus inadecuaciones y deficiencias (sistemas triviales).

1.3 LA ORGANIZACIÓN COMO SUBSISTEMA FUNDAMENTAL

Con el manejo y comprensión de la teoría de sistemas, en este proyecto se pretende estudiar, analizar, y comprender un subsistema de gran importancia dentro de la organización, que tiene que ver directamente con las personas que la conforman. Este subsistema es quizás el más importante de toda la organización por su aporte en experiencia y conocimiento para la pronta solución de los problemas que enfrenta una organización; él puede mejorar o perfeccionar el empleo y diseño de los recursos materiales y técnicos por medio de su capacidad creativa y transformadora.

El hombre es concebido como un sujeto activo, capaz de comparar, analizar y modificar su entorno; en contradicción a la concepción mecanicista que asimilaba al hombre a una máquina fabricada para la realización de trabajos cada vez más precisos, repetitivos y especializados, con un propósito netamente productivo. Este cambio o transformación ideológica permite ver al hombre en la organización como un impulsor de procesos encaminados al desarrollo individual y colectivo de la humanidad.

Como se ha dicho, el hombre en la organización es un subsistema que para ser analizado se debe contemplar a sí mismo, como un sistema conformado por varias partes; todas ellas están relacionadas entre sí y son interdependientes, es decir, cualquier cambio en una de sus partes afecta a las demás.

El individuo como sistema por propio derecho, puede considerarse como un subsistema dentro de la organización, como tal tiene motivos, necesidades y deseos, pertenece también a los grupos (subsistemas más grandes) dentro del sistema total y ejerce un impacto no solo sobre los grupos a los que pertenece sino también sobre la organización en conjunto; no siempre los objetivos personales coinciden con los organizacionales, generando con ello discrepancia entre las metas del individuo y las de la compañía.

El talento humano resulta vital para el funcionamiento de cualquier organización; si este está dispuesto a proporcionarlo, la organización marchará, de lo contrario se detendrá, de aquí que toda organización deba prestar primordial atención a ello. La organización debe aprovechar que al contar con el recurso humano ella se podrá beneficiar porque va a obtener mejores servicios de sus miembros, a través de los conocimientos que posean estos, puede obtener técnicas que le permitan alcanzar sus objetivos más eficazmente, en tiempos más cortos con métodos más económicos.

Se precisa afirmar, que por el solo hecho de existir un contrato de trabajo la organización no va a contar con el mejor esfuerzo de sus miembros, por el contrario solo contará con él si perciben que esta actitud va a ser provechosa en alguna forma.

En palabras de Fernando Arias, "si los objetivos de la organización son valiosos y concuerdan con los objetivos personales los individuos pondrán a disposición de la organización los recursos humanos que poseen y su máximo esfuerzo",³ por tal razón la institución debe aprender a conocer su recurso humano, sabiendo que de él obtendrá los mejores resultados para el desarrollo organizacional en la medida que le brinde las suficientes oportunidades de crecimiento a su interior.

Lo más preciso es identificar que el talento humano es cambiante, con grandes habilidades, capaz de desenvolverse en cualquier situación, con necesidades, con proyectos de vida inmerso en un mundo que lo afecta y al mismo tiempo le brinda las herramientas necesarias para su conocimiento, un ser que necesita ser motivado, reconocido y aceptado.

Cuando se tenga un buen manejo de estos conceptos la organización sabrá como manejar este recurso tan importante, obteniendo de él los mejores resultados que llevarán al desarrollo organizacional.

³ ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas. 1976. p. 25.

A continuación se describe como actúa la persona dentro de la organización y por lo tanto como hace parte del sistema.

1.4 VISIÓN SISTÉMICA DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN

El hombre es concebido como un sujeto activo, capaz de comparar, analizar y modificar su entorno; en contradicción a la concepción mecanicista que asimilaba al hombre a una máquina fabricada para la realización de trabajos cada vez más precisos, repetitivos y especializados, con un propósito netamente productivo. Este cambio o transformación ideológica permite ver al hombre en la organización como un impulsor de procesos encaminados al desarrollo individual y colectivo de la humanidad.

Como se ha dicho el hombre en la organización es un subsistema que para ser analizado se debe contemplar a sí mismo, como un sistema conformado por varias partes; todas ellas están relacionadas entre sí y son interdependientes, es decir, cualquier cambio en una de sus partes afecta a las demás.

El individuo como sistema por propio derecho, puede considerarse como un subsistema dentro de la organización, como tal tiene motivos, necesidades y deseos, pertenece también a los grupos (subsistemas más grandes) dentro del sistema total y ejerce un impacto no solo sobre los grupos a los que pertenece sino también sobre la organización en conjunto; no siempre los objetivos personales coinciden con los organizacionales, generando con ello discrepancia entre las metas del individuo y las de la compañía.

En una empresa el comportamiento de las personas, depende de *Factores Internos y Externos* así:

Cuadro 1. Factores internos y externos del comportamiento de las personas en una empresa

FACTORES INTERNOS	FACTORES EXTERNOS - AMBIENTALES
<p>Derivados de sus características de personalidad: capacidad de aprendizaje, de motivación, de percepción del ambiente externo e interno, de actitudes, de emociones, de valores, entre otros.</p>	<p>Derivados de las características empresariales: Sistemas de recompensa y castigos, de factores sociales, de las políticas, de cohesión grupal existentes, entre otros.</p> <p>Los Factores Externos ambientales están: presiones del Jefe, las influencias de los compañeros de trabajo, los cambios tecnológicos en la empresa, los pedidos y las presiones de la familia, programas de capacitación y desarrollo puestos en practica y las condiciones ambientales: físicas como sociales.</p>

Fuente: La autora.

1.5 TEORÍA DEL CAPITAL HUMANO

El capital Humano se define como el aumento en la capacidad de la producción del trabajo alcanzada con mejoras en las capacidades de los trabajadores. Estas capacidades realizadas se adquieren con el entrenamiento, la educación y la experiencia. El término fue acuñado para hacer una analogía ilustrativa útil entre la inversión de recursos para aumentar el capital físico ordinario (herramientas, máquinas, edificios, etc.) para aumentar la productividad del trabajo y de la "inversión" en la educación o el entrenamiento de la mano

de obra como medios alternativos de lograr el mismo objetivo general de incrementar la productividad.

El capital humano es importante para la productividad de las economías modernas ya que esta se basa en la creación, difusión y utilización del saber; es aumentar las capacidades y las aptitudes del talento humano al punto que sea capaz de valerse por sí mismo y entregarle lo mejor de sí a su trabajo.

Por tal razón es importante reconocer que para que la organización sea competitiva se debe enfatizar en la calidad del trabajo con las personas que hacen parte de ella, esto significa capacitarlas así aumentando su potencial y conocimiento, resaltando que todo esto ayudará a un mejoramiento de la empresa.

Un aspecto muy importante a tener en cuenta cuando se habla de Capital Humano lo constituye la calidad del ser humano, quien debe poseer unas características para pertenecer a una organización. Tales cualidades humanas tienen que ver con:

- **Habilidades.** Hacen referencia a las capacidades y a las potencialidades que tienen las personas para procesar información y obtener resultados o productos específicos con dicha información. (Capacidad de aprender, Captar y asimilar con facilidad conceptos e información, adaptación al cambio entre otras)
- **Creatividad e innovación.** Es la habilidad para presentar recursos, ideas y métodos novedosos y concretarlos en acciones.
- **Trabajo en equipo.** Es la capacidad de trabajar con otros para conseguir metas comunes.
- **Visión de futuro.** Es la capacidad de visualizar las tendencias del medio.

- **Valores.** Corresponden a los principios de conducta que deberán tener los funcionarios.
- **Ética.** Es la interiorización de normas y principios que hacen responsable al individuo de su propio bienestar y, consecuentemente, del de los demás, mediante un comportamiento basado en conductas morales socialmente aceptadas, para comportarse consecuentemente con éstas.
- **Responsabilidad.** Hace referencia al compromiso, a un alto sentido del deber y al cumplimiento de las obligaciones.
- **Lealtad y sentido de pertenencia.** Se refiere a defender y promulgar los intereses de las organizaciones donde laboran como si fueran propios.

Teniendo en cuenta lo anterior, es necesario que la Empresa desarrolle su Capital Humano, lo fortalezca, dado que en la era actual, la tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de otra es la capacidad que tienen las personas dentro de la organización de adaptarse al cambio. Esto se logra mediante el fortalecimiento de la capacitación y aprendizaje continuo en las personas.

El economista norteamericano Gary Becker fue premiado con el Nóbel de Economía por trabajar con el concepto de Capital humano. Sin embargo por mucho tiempo su trabajo acerca de este tema fue ignorado y criticado por los principales economistas del mundo, Becker comenzó a estudiar las sociedades del conocimiento y concluyó con su estudio que su mayor tesoro era el capital humano que estas poseían, esto es, el conocimiento y las habilidades que forman parte de las personas, su salud y la calidad de sus hábitos de trabajo, además logra definir al capital humano como importante para la productividad de las economías modernas ya que esta productividad se basa en la creación, difusión y utilización del saber. El conocimiento se crea en las empresas, los laboratorios y las universidades; se difunde por medio de las familias, los centros de educación y los puestos

de trabajo y es utilizado para producir bienes y servicios. Si bien antes se consideraba que la prioridad era el desarrollo económico y que luego vendría todo lo demás- educación, vivienda y salud- hoy es completamente diferente ya que la vinculación entre educación y progreso económico es esencial.

Cada factor productivo de la empresa debe trabajar con tesón para lograr los objetivos y acomodarse a los cambios que esto conlleva y donde se consolida el talento humano como capital. Es el factor capital humano a quien se debe considerar importante para lograr sus metas personales y como parte de un todo que es la organización.

Muchas empresas ante la imposibilidad operativa y financiera de contar con un departamento de recursos humanos dejan en segundo plano esta función, lo cual representa una desventaja ante la competitividad que se vive día con día entre las empresas lo cual puede significar una disminución en las utilidades por tener problemas durante la productividad lo cual se vería reflejado en la pérdida de liderazgo en el mercado.

Una adecuada administración del capital (humano) impulsa el rendimiento operativo generando valor en toda la empresa y contribuyendo a: a) Hacer más eficientes los sistemas y procesos de recursos humanos para reducir costos. b) Mejorar la productividad. c) Alinear al personal con metas y objetivos para impulsar el rendimiento del negocio. d) Asegurar la posición de la empresa dentro del mercado.⁴

Entre los elementos que deben ser considerados en este proceso de análisis del capital humano de una organización se debe tener en cuenta lo siguiente:

- a) Cómo está conformado una organización, con una calificación que indique qué áreas están bien cubiertas y cuáles no.

⁴ Op. Cit. CHIAVENATO. Administración del Recurso Humano. Pp. 619.

b) El análisis de desempeño del personal, realizado con responsabilidad profesional y con continuidad en el tiempo.

c) Estudios que midan el grado de satisfacción del personal.

d) Programas de capacitación que incluyan un análisis de los resultados alcanzados con este proceso tanto para el personal como para la productividad de la organización.

Desarrollar esta función de la manera más objetiva posible y efectuar determinaciones serias, manteniendo criterios de evaluación uniformes, son requisitos indispensables para darle confiabilidad y reconocimiento interno y fuera de la organización.

Dentro del proceso de crecimiento de la empresa se hace necesario hacer énfasis en un aspecto importante y es la **MOTIVACION**, que se convierte en una de las tareas administrativas más simples pero al mismo tiempo de las más complejas. Es simple porque las personas se sienten básicamente motivadas o impulsadas a comportarse en forma tal que se les produzca recompensas.

Sin embargo, es allí donde se presenta la complejidad de la motivación. Sucede que lo que una persona considera como una recompensa importante, otra persona podría considerarlo como inútil. De todas formas, sin considerar las complejidades de la motivación, no hay duda que el desempeño es la base de la administración. Los gerentes logran que las personas hagan cosas. Por lo tanto, se debe aceptar la complejidad de la motivación como un hecho de la vida y analizar que es lo que se sabe con respecto a motivar a los empleados.⁵

Existen distintas teorías de la motivación, algunas de ellas son:

⁵ SCHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. México: Prentice Hall. 1982. Pp. 254.

Cuadro 2. Diversas orientaciones teóricas de la motivación

AUTOR	POSTULADO
Abraham Maslow	<p>Teoría de las necesidades humanas El resorte interior de una persona esta constituido por una serie de necesidades en orden jerárquico:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fisiológicas: Hacen referencia a las condiciones mínimas de subsistencia del hombre. • Seguridad: Se relaciona con la tendencia a la conservación frente a situaciones de peligro. • Sociales: El individuo por naturaleza tiene la necesidad de relacionarse. • Estima: El hombre necesita reconocimiento de los demás. • Autorrealización: Consiste en desarrollar al máximo el potencial de cada uno. <p>Las necesidades más elevadas quedan relegadas en un plano secundario. Solo cuando se satisfacen las necesidades inferiores surgen gradualmente las necesidades más elevadas. Debido a esto no todos los individuos consiguen llegar a los niveles más elevados de las necesidades, porque deben satisfacer en primera instancia, las necesidades inferiores.⁶</p>
Douglas McGregor	<p>Teoría de Integración Las teorías de integración son la X y la Y. Para esta investigación solamente se tendrá en cuenta la teoría X porque la Y no se dio en la empresa.</p> <p>La teoría X Toda organización tiene una serie de objetivos cuyo logro requiere que las personas que en ella trabajan deban ser obligadas, controladas y hasta amenazadas con castigos para que sus esfuerzos se encaminen hacia la consecución de esos objetivos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • El ser humano en general prefiere ser dirigido a dirigir • El ser humano en general procura evitar responsabilidad siempre que sea posible. • El hombre común tiene relativamente poca ambición • Las personas se preocupan sobre todo por su propia seguridad.⁷

⁶ Op. Cit. CHIAVENATO. Administración de Recursos Humanos. Pp. 61.

⁷ Op. Cit. Mc GREGOR. Lado humano de la organización. Pp. 243.

David McClelland	<p>Teoría de las tres necesidades Clasifico las necesidades en tres categorías:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Necesidad de logro: Impulso de sobresalir, de luchar por tener éxito. • Necesidad de poder: Necesidad de que otros realicen una conducta que sin su indicación no habrían observado. • Necesidad de Afiliación: Deseo de establecer relaciones interpersonales. <p>En general, las personas con un alto grado de motivación al logro son más persistentes, realistas e inclinadas a la acción. Sin embargo, esto no los hace más productivos; ello más bien parece depender de si la labor requiere de cierto grado de iniciativa o incentiva personal.</p>
Frederick Herzberg	<p>Teoría bifactorial</p> <ul style="list-style-type: none"> • Factores higiénicos: Permiten que la persona no se sienta insatisfecha en su trabajo esto no indica que generen la motivación necesaria para la consecución de los objetivos. • Factores motivacionales: Las personas entregan todas sus fuerzas a la organización con el fin de alcanzar los resultados. <p>En la vida de la organización la falta de cobertura de los factores higiénicos provocará la insatisfacción de sus miembros, impidiendo a los mismos permanecer en un estado de motivación debido a su preocupación por satisfacer necesidades de este tipo, una vez satisfechas en forma mínima las necesidades higiénicas evitara que los miembros de la organización padezcan un estado de insatisfacción.</p>
Víctor Vroom	<p>Modelo Contingente La motivación es el resultado de multiplicar tres factores:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Objetos personales del individuo: Incluye dinero, habilidades en el cargo. 2. Relación entre consecución de los objetivos y alta productividad. 3. Percepción de su capacidad de influir en su productividad.

El cuadro anterior, menciona las principales teorías motivacionales postuladas en la actualidad. Como bien es conocido, la motivación humana es uno de los factores internos que requiere mayor atención en una organización. Sin un mínimo de conocimiento sobre la motivación de un comportamiento, es imposible comprender el comportamiento humano. Estas teorías tratan de explicar las posibles causas que motivan a los seres humanos a fin de comprenderlos mejor ya que es la energía-el motivo que impulsa a una persona a actuar de determinada manera, o por lo menos, que origina una propensión hacia un comportamiento específico.

2. CONTEXTUALIZACION DE LA EXPERIENCIA

EL TRATADO DE LIBRE COMERCIO –TLC– EN EL SECTOR TEXTIL Y DE CONFECCIONES

El cierre de la negociación del Tratado de libre comercio TLC de Colombia con los EEUU representa un gran éxito de la política de integración comercial con el mundo, que viene adelantando el gobierno Colombiano. Con el TLC, Colombia logra acceso preferencial permanente a los EEUU, que se suma a los que ya tienen México y otros países de Sudamérica.

El TLC es el complemento necesario de otras políticas gubernamentales orientadas al logro de mayores tasas de crecimiento económico. Estudios indican que el crecimiento económico podría ser del 4.2 % como consecuencia del TLC, y el empleo crecerá en por lo menos 380 mil puestos de trabajo en un periodo de 5 años.

El ATPA o “Andean Trade Preferentes Act”-Ley de preferencias Comerciales Andinas-fue el régimen de preferencias unilaterales comerciales otorgadas por EEUU a los países andinos como contribución en la lucha contra el tráfico de drogas ilícitas. Reemplazado desde el año 2002 ATPDEA –Ley de Promoción Comercial Andina y de Erradicación de Drogas-, es una ley de EEUU que permite el acceso libre de aranceles de más de 6.000 partidas de productos Colombianos a ese importante mercado, el cual expira en Diciembre del 2006.

En la era de avanzada en que se vive actualmente, con la entrada de los productos nacionales al mundo por el Tratado de Libre Comercio TLC producirá irremediablemente un auge en el sector confecciones ya que fue uno de los sectores que resulto mejor favorecido con las negociaciones ya que conservaron la entrada a ese mercado con cero arancel, tal y como sucede actualmente bajo el manto de los beneficios contemplados en el APTDEA, pero de todas maneras la competencia será muy dura ya que igualmente este

tratado se ha suscrito con otros países, de ahí que las pymes deben dedicar el tiempo que falta para que entre en vigencia el TLC para entrar a competir directamente y no desaprovechar esta gran oportunidad de crecer y proyectarse en grande.

Las pymes tienen una importante función que desempeñar coexisten: con las grandes empresas aun en los países más avanzados, por lo cual es necesario ir eliminando las causas principales que frenan su desarrollo.

2.1 LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS (PYMES)

De acuerdo con todo lo expuesto anteriormente y siendo “ Creaciones Bordino Ltda.” una pequeña empresa es importante señalar los aspectos mas relevantes sobre el tema.

2.1.1 Definición de micro y pequeña empresa.

2.1.1.1. Definición de micro y pequeña empresa.

No hay unidad de criterio con respecto a la definición de la Micro y Pequeña Empresa, pues las definiciones que se adoptan varían según sea el tipo de enfoque.

Algunos especialistas destacan la importancia del volumen de ventas, el capital social, el número de personas ocupadas, el valor de la producción o el de los activos para definirla. Otros toman como referencia el criterio económico – tecnológico (Pequeña Empresa precaria de Subsistencia, Pequeña Empresa Productiva más consolidada y orientada hacia el mercado formal o la pequeña unidad productiva con alta tecnología).

El especialista de la pequeña empresa, Fernando Villarán (1994) en su trabajo para el Seminario de "Microempresas y Medio Ambiente" realizado en Lima durante el mes de Julio de 1993, la describe como una “ empresa que tiene un tamaño de 5 a 19 personas ocupadas y una densidad de capital de aproximadamente 3000 Dólares por puesto de

trabajo. Su base tecnológica es moderna y la productividad, es mayor que en la microempresa: Es capaz de generar excedentes, acumular y crecer, teniendo entonces, una mayor estabilidad económica que el sector microempresarial.

2.1.1.2 Clasificación de las pymes.

En Colombia, según la Ley para el Fomento de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa, Ley 590, las PYMES se clasifican así:

- **Microempresa:** Personal no superior a 10 trabajadores. Activos totales inferiores a 501 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- **Pequeña Empresa:** Personal entre 11 y 50 trabajadores. Activos totales mayores a 501 y menores a 5.001 salarios mínimos mensuales legales vigentes.
- **Mediana Empresa:** Personal entre 51 y 200 trabajadores. Activos totales entre 5.001 y 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

El Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) en el 2003, expone algunos aportes sobre la micro, pequeña y mediana empresa industrial con la Encuesta Anual Manufacturera permitiendo valorar la incidencia de la MIPYME en el panorama empresarial colombiano. Representan el 96.4% de los establecimientos, aproximadamente el 63% del empleo; el 45% de la producción manufacturera, el 40% de los salarios y el 37% del valor agregado. Son más de 650.000 empresarios cotizando en el sistema de seguridad social.

En cuanto a productividad no se tienen datos en ACOPI: La distribución geográfica de las unidades, establece que la PYME en términos generales sigue la misma tendencia del total de la industria manufacturera y reúne prácticamente el 70% en los cuatro (4) principales centros productivos: Cundinamarca – Bogotá, Antioquia, Valle y Atlántico.

2.1.1.3 Aspectos característicos de la pequeña empresa.

a) Administración independiente: (Usualmente dirigida y operada por el propio dueño) Incidencia no significativa en el mercado. El área de operaciones es relativamente pequeña y principalmente local.

b) Escasa especialización en el trabajo: Tanto en el aspecto productivo como en el administrativo; en este último el empresario atiende todos los campos: ventas, producción, finanzas, compras, personal, etc.

c) Actividad no intensiva en capital: Denominado también con predominio de mano de obra.

d) Limitados recursos financieros: (El capital de la empresa es suministrado por el propio dueño).

e) Tecnología: existen dos opiniones con relación a este punto:

i) Aquellos que consideran que la pequeña Empresa utiliza tecnología en la relación al mercado que abastece, esto es, resaltar la capacidad creativa y adopción de tecnología de acuerdo al medio.

ii) Aquellos que resaltan la escasa información tecnológica que caracterizan algunas actividades de pequeña escala.

2.2 INDUSTRIA DE CONFECCIONES: PANORAMA COLOMBIANO.

Esta actividad que satisface una de las necesidades primarias de la persona, se desarrolló como una ocupación doméstica a cargo de las mujeres y así se mantuvo en Colombia por muchos años hasta la aparición de las primeras empresas que se dedicaron a la confección de prendas de vestir.

Su desarrollo se inició con la conformación de sastrerías y modisterías en el seno familiar, y luego pequeños talleres. Con la aplicación de técnicas administrativas y métodos de producción, que con el transcurso del tiempo fueron evolucionando y mejorando, este sector cuenta en la actualidad con empresas muy bien organizadas y altos volúmenes de producción.

El sector de las Confecciones, a través de la historia, ha tenido un desarrollo rápido, teniendo en cuenta que sus productos son de consumo constante, debido a la gran variedad. Este sector ha logrado un avance significativo en el país, ya que pequeñas microempresas han logrado crecer hasta el punto de ser mediana empresa, que ayudadas por la tecnología han logrado mejorar notablemente la calidad de los productos, alcanzando así el requisito para ser grandes empresas.

2.2.1 Industria confección en Santander.

La industria de la confección de ropa infantil para niña, ocupa un lugar destacado dentro de la economía Nacional y Santandereano, debido a la alta generación de empleo, existencia de la mano de obra calificada y la relativa facilidad con que se establece una unidad productiva en este sector, información contenida en estadísticas de PROEXPORT y la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Actualmente, el subsector de la confección en Santander, esta conformado en su totalidad por confeccionistas distribuidos en medianas, pequeñas, microempresas y

pequeños talleres organizados sin ningún tipo de infraestructura, que funcionan como satélites.

Antes de iniciarse el proceso de la apertura económica los empresarios Santandereanos se conformaban con procesos productivos tradicionales que no estaban preparados para afrontar los cambios en las exigencias de la demanda, pero a pesar de la importancia del subsector en la industria, no cabe duda que la corriente aperturista ha causado estragos. Al igual que en otros sectores del país, las confecciones han venido perdiendo espacio en el mercado debido a la entrada de nuevos competidores procedentes de países de la cuenca del Pacífico que han introducido productos innovadores, de excelente calidad y con precios muy bajos.

Estos problemas, sumados a la carencia en el sector tecnológico, la falta de asistencia técnica y la poca capacitación del personal han creado en los empresarios la necesidad de adoptar una actitud más positiva y creativa que les permita ofrecer al mercado productos más competitivos, buscando obtener mayores posibilidades de insertarse en la nueva dinámica económica.

El sector de confecciones en Santander no ha podido superar la ventaja competitiva de las empresas nacionales y se ha ido quedando en el atraso tecnológico o de desarrollo con el pasar de los años. Factores como el bajo nivel de capacitación del recurso humano necesario para trabajar en la industria, la falta de una verdadera cultura de diseño así como la escasa integración a nivel gremial, la mentalidad individualista del Santandereano que impide la asociación y creación de alianzas, la escasez del capital de trabajo que dificulta la adquisición de tecnología, imposibilitan la normal evolución de esta actividad y reducen sus posibilidades de competencia en el mercado nacional. (Cámara de Comercio de Bucaramanga).⁸

⁸ Cámara de Comercio de Bucaramanga. Departamento Comercial. 2001.

Este sector en Santander posee ciertos factores que le facilitan el comercio de sus productos, como puede observarse en la siguiente tabla.

Cuadro 3. Factores de competitividad

FACTOR	PORCENTAJE
Diseño	61.5 %
Calidad	38.4 %
Precio	30.4 %
Sistema de Producción	30.8 %
Experiencia	15.4 %
Mano de obra especializada	15.4 %
Relaciones Comerciales	15.4 %
Posicionamiento en el mercado	7.7 %
Otros (bajos costos de producción, alta productividad, variedad, niveles de negociación y capacidad para la entrega, maquinaria especializada para cortos procesos)	7.7 %

Fuente: Plan Prospectivo de ciencia y tecnología para Santander. Gobernación de Santander. 1997 – 2010.⁹

Las cifras de la tabla anterior señalan que la mayor fortaleza de las empresas de confecciones se encuentra en el diseño, la competitividad y garantizar la permanencia en el mercado enfrentando las exigencias del cliente y los cambios ágiles que afectan la moda.

Es importante notar que la calidad obtiene un porcentaje del 38.4%, característica que en el mercado determina en buena parte la competitividad de la empresa.

⁹ Plan Prospectivo de ciencia y tecnología para Santander. Gobernación de Santander. 1997 – 2010.

En consecuencia, se hace necesario un conocimiento actualizado de la estructura del mercado que lleve a los empresarios del sector de las confecciones del área metropolitana de Bucaramanga a adoptar medidas que permitan a los líderes de las empresas afrontar los cambios en la Industria Santandereana y nacional.

2.2.2 Descripción del sector en Bucaramanga.

Los inicios de la industria textil en el país datan del siglo XVIII en el Socorro, Santander, cuando los artesanos, seguramente con estructuras artesanales y rudimentarias, suministraban tejidos de lana y algodón que de alguna manera se ajustaban a los requerimientos de la época, y así lograron iniciarse en el incipiente mercado doméstico de los tejidos de lana y algodón. Entre 1955 y 1960 en Bucaramanga no existían fábricas de confección, solo se contaba con pequeños talleres dedicados a la sastrería. (Cámara de Comercio de Bucaramanga 2001).

La sociedad Bumanguesa de principio de siglo fue extremadamente conservadora y tradicionalista, pero también fue capaz de generar en su interior una constante situación de controversia. A pesar de lo anterior, la actividad textil en tierras santandereanas alcanzó a generar un número significativo de empresas. Se dice que solo hasta las dos primeras décadas del siglo XX fue cuando se establecieron las primeras fábricas en el país. Las cuales marcarían el desarrollo de la industria textil hasta lo que hoy conocemos. Entre las décadas de los 50 y los 60, no existían realmente fábricas de confección es en Bucaramanga, solo se podían percibir pequeños talleres dedicados a la sastrería.

Según información de la Cámara de Comercio Bucaramanga siempre hubo buenos sastres y la ciudad fue pionera en el ensamble a terceros, pues se sabe, que en reiteradas ocasiones se confeccionó a fábricas como Everfit. A raíz de ello, los talleres de sastrería existentes fueron creciendo hasta convertirse en famiempresas. Los más importantes fueron: Camisas Stewar, Confecciones Bordino Ltda., Vestidos Janeth, El Roble, El Nogal, La Bola de Oro, Confecciones Santa Cruz. Con el tiempo, el mercado para las famiempresas se fue

ampliando por toda la región hasta penetrar el país vecino. Este floreciente mercado permitió a mediados de los años 60 la instalación de las primeras verdaderas empresas de confecciones, las cuales formaron un grupo representativo para el departamento, y que dieron empuje a la región entre ellas se destacan: Tejidos Cabrito, Tejidos Lorena, Periquita, Chiquitina y Baby Doll.

A mediados de los años 70' y hasta principios de los 80, se presentó en el país un estancamiento y una cierta pérdida de competitividad, debido al desarrollo de la industria textil en el lejano oriente, a la falta de inversión en la industria textil colombiana, a los diseños pasados de moda, a la insuficiente productividad y problemas de contrabando. A raíz de ello, el Gobierno colombiano reaccionó con una serie de medidas, buscando proteger la industria nacional textil de la competencia exterior hasta finales de 1991, cuando se dio inicio a la apertura económica, la cual trajo consigo una reducción de los márgenes de ganancia de las empresas textiles colombianas obligadas por la presión a los precios de los tejidos de importación que entraron fácilmente a combatir. Uno de los sectores más afectados fue el textil y de confección, fábricas como Margarete Fashion, Creaciones Periquita y Modas Fresita no soportaron la incapacidad para responder a sus necesidades de gastos para la actividad productiva, entrando en concordato (Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2001).¹⁰

Este sector en Bucaramanga, es fuente de muchos empleos ya que cuenta con una buena organización que le permite un alto nivel de productividad, especialmente en la producción de Ropa Infantil, puesto que es una de las ciudades pioneras en la elaboración de éstas prendas, lo que ha influido notablemente en el desarrollo del Departamento.

Las industrias de confecciones han venido desarrollándose notablemente, gracias al intercambio internacional que conlleva la apertura económica y en la actualidad al Tratado de Libre Comercio TLC por lo cual estas empresas han trascendido de lo tradicional a lo

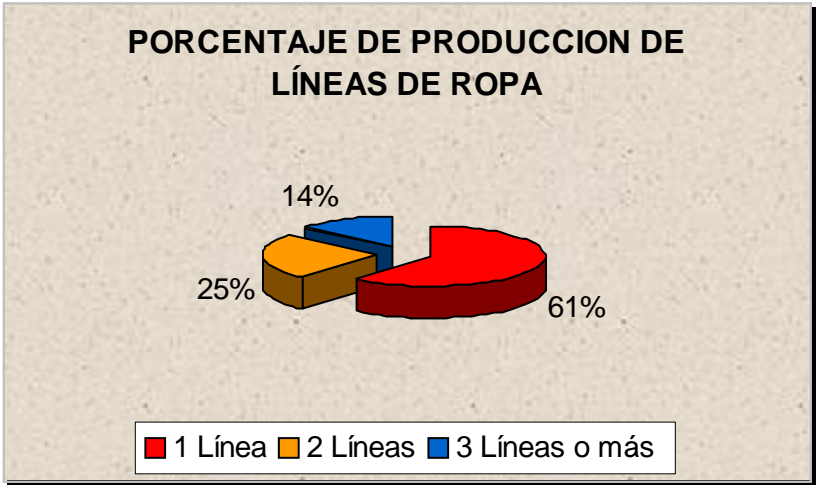
¹⁰ Registro Mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2001.

moderno. Sin embargo, la dura competencia internacional ha obligado al sector a mejorar sus niveles de productividad para poder competir en el mercado nacional e internacional.

Dentro del sector de las confecciones se encuentra diversidad de líneas, las cuales se fabrican en diferentes renglones del país, siendo Bucaramanga una ciudad que se caracteriza fundamentalmente por el desarrollo de la línea infantil, según estudios adelantados por la Asociación de Pequeñas Industrias (ACOPI).

La mayoría de las empresas confeccionistas están dedicadas a la producción de una solo línea, lo que refleja un grado de especialización de sus actividades. Por lo general, las medianas empresas son las que producen dos o más líneas debido a su capacidad financiera y productiva.

Gráfica 1. Porcentaje de producción de líneas de ropa



Fuente: Perfil del subsector textil en Bucaramanga. Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Según el Registro Mercantil, de la Cámara de Comercio de Bucaramanga de 1998, existen en la ciudad 720 empresas con 820 establecimientos dedicados a la producción y comercialización de prendas de vestir, excepto calzado. De las cuales la EAM indica que a

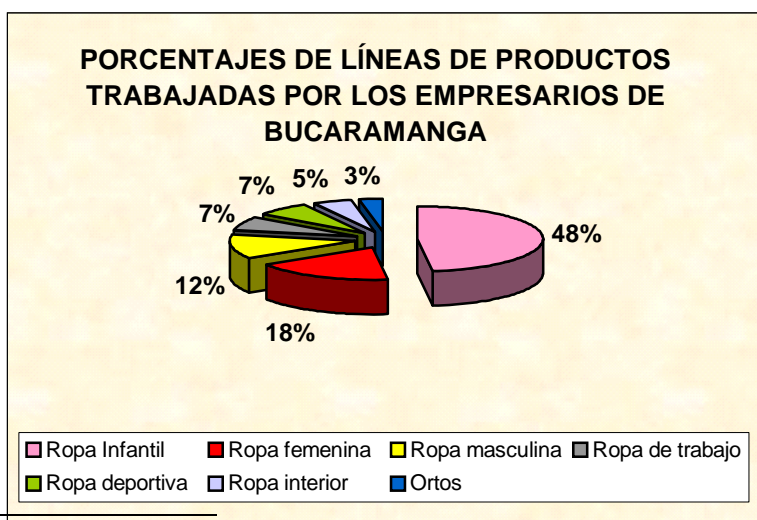
1996, había 86 empresas que cumplían con los requisitos de la encuesta¹¹; este dato significa una participación del 9.2% sobre el total de empresas en el país.

El sector de la Confección fue identificado como el ramo con mejor potencial exportador del país dentro de la industria manufacturera, tomando en cuenta las ventas de los últimos diez años y la diversificación de mercados.

De la capacidad exportadora de estas empresas, el 65% corresponde a la línea Infantil y el 21% a la línea Bebé, y el 14% se distribuye entre Junior, Dama, Ropa Deportiva y Caballero¹² (Cámara de Comercio de Bucaramanga, Plan de acción de Exportaciones. 1996.). El 92% de las empresas grandes dedican sus exportaciones a la línea infantil¹³.

Las líneas más trabajadas por los empresarios de la confección de Bucaramanga y su área Metropolitana se encuentran agrupadas de la siguiente manera: 48% en ropa infantil, 18% ropa femenina, 12% ropa masculina, 7% ropa deportiva, 7% ropa de trabajo, 5% ropa interior, 3% otros.

Gráfica 2. Porcentajes de líneas de productos trabajadas por los empresarios de Bucaramanga



¹¹ La encuesta tuvo cubrimiento en Bucaramanga del 90%, pues solo 10 empresas que cumplían con los requisitos no suministraron información.

¹² Cámara de Comercio de Bucaramanga, Plan de acción de Exportaciones. 1996.

¹³ Datos calculados para el Plan Prospectivo de Ciencia y Tecnología de Santander, 1997 – 2010 a partir de la información suministrada por el DANE hasta 1996.

Fuente: Perfil del Sector textil en Bucaramanga. Cámara de Comercio de Bucaramanga.

Bucaramanga es una ciudad de reducido comercio internacional, debido a sus múltiples debilidades frente a la ventaja competitiva de otras regiones. Factores como la baja solidez financiera de las empresas, la poca tecnología, deficiencia en la infraestructura de transporte aéreo, el desconocimiento de la negociación internacional, la poca utilización de las herramientas que brinda el Gobierno para exportadores, poca inversión en investigación y desarrollo, entre otros, hacen que la ciudad no pueda alcanzar mayor participación en al balanza comercial.

A pesar de estas debilidades, Bucaramanga es reconocida como productora de ropa infantil de buena calidad en el mercado internacional, además cuenta con una gran cantidad de empresas medianas y pequeñas con cierta experiencia exportadora y con otro número considerable de microempresas que pueden convertirse en talleres satélites de las que ya exportan.

2.3 PANORAMA CREACIONES BORDINO LTDA.

2.3.1. Aspectos del mercado.

Las prendas confeccionadas por CREACIONES BORDINO LTDA se dirigen a un mercado medio alto y alto debido al tipo de producto que elaboran, pues se trata de vestidos formales con bordados hechos a mano, materiales importados y buenos terminados. En Bucaramanga y en general en Colombia son pocas las empresas que presentan en sus diseños vestidos con bordados a mano y con adornos en cintas y encajes debido a que aprovechan la tecnología existente, utilizando máquinas industriales bordadoras. Esto hace que sus productos sean apreciados en el exterior donde los clientes admiran y gustan del

trabajo hecho a mano y de prendas más formales. Caso contrario ocurre en Colombia, donde las prendas infantiles actuales se caracterizan por ser más informales y con diseños sencillos.

Las debilidades de los pocos competidores de este tipo de prendas, residen principalmente en los regulares acabados, pero se puede decir que en Bucaramanga las confecciones infantiles han tomado un gran auge en el exterior y gracias a ello existe colaboración mutua entre las empresas en la compra de materia prima y las exportaciones de sus productos.

2.3.2. Cobertura del mercado.

- **Mercado Nacional.** Actualmente la empresa vende aproximadamente a 150 almacenes y existen 6 vendedores distribuidos en las diferentes zonas del país:

Cuadro 4. Mercado nacional de Creaciones Bordino Ltda.

<ul style="list-style-type: none"> • Bucaramanga • Cúcuta • Barrancabermeja • Bogotá • Cali 	<ul style="list-style-type: none"> • Santa Marta • Cartagena • Barranquilla • Villavicencio • Montería 	<ul style="list-style-type: none"> • Neiva • Ibagué • Pereira • Envigado • Medellín
--	---	--

Fuente: Gerencia Creaciones Bordino Ltda.

- **Mercado internacional.** La empresa cuenta con clientes del exterior leales desde hace varios años. Se realiza a diferentes firmas y a los siguientes países:

Cuadro 5. Mercado internacional de Creaciones Bordino Ltda.

<ul style="list-style-type: none">• Alemania• Inglaterra• Estados Unidos• Canadá	<ul style="list-style-type: none">• Venezuela• Panamá• España• Puerto Rico
---	---

Fuente: Gerencia Creaciones Bordino Ltda. ¹⁴

¹⁴ Gerencia Creaciones Bordino Ltda. 2005.

3. CREACIONES BORDINO LTDA

3.1 RESEÑA HISTÓRICA

CREACIONES BORDINO LTDA., fue creada el 24 de junio de 1980 como una sociedad limitada cuando la señora CARMEN IRENE SERRANO decide asociarse con su hermano el señor LIBARDO SERRANO, para que éste se hiciera cargo de la parte administrativa de la empresa y ella se dedicara a la parte de diseño y producción.

Inicialmente la empresa contaba con ocho empleadas y tres vendedores que cubrían a los dos Santanderes, pero la caída del bolívar (entre 1979 y 1980 aproximadamente) causó en los mercados santandereanos una baja notable. Igualmente ocurrió con BORDINO porque su producto estaba destinado principalmente a la ciudad de Cúcuta. Ante dicha situación que duró algún tiempo BORDINO pensó en buscar nuevos mercados, y es cuando se hacen contactos en el occidente del país, Bogotá y la zona Antioqueña incrementándose de esta manera el número de vendedores. Gracias a los contactos y a las ventas realizadas en otras ciudades su producto se fue dando a conocer y es así como el 23 de agosto de 1984 inician las exportaciones hacia Puerto Rico con su primer y principal cliente internacional, el cual continúa hoy en día: WILL' BETH.

Dadas las necesidades de buscar nuevos productos que pudieran suplir los mercados internacionales clientes del exterior llegaron a Bucaramanga buscando nuevas prendas que se adaptaran a sus necesidades y las prendas de BORDINO fueron escogidas entre ellas. Con esto aumentaron sus exportaciones y es así como en abril de 1986 se inician hacia Alemania, en mayo de 1989 hacia Inglaterra, en octubre de 1991 a Venezuela y en septiembre de 1993 hacia España.

Con el aumento del mercado nacional y el inicio de las exportaciones, se fue innovando maquinaria y aumentando el número de personal; contando hoy día con 6 vendedores, 56 empleados operativos, 4 de mandos medios y 3 administrativos.

Debido a la situación económica del país en los últimos años, la producción ha estado enfocada en su mayoría al mercado internacional aumentando sus clientes y por ende sus exportaciones.

3.2. IDENTIFICACIÓN.

CREACIONES BORDINO LTDA. Es una empresa de carácter privado dedicada al diseño y confección de prendas de vestir infantiles. Se encuentra ubicada en la Carrera 17^a # 56-51 Barrio Ricaurte en la ciudad de Bucaramanga.

En la organización interna existe un Gerente quien actúa como representante legal y es el encargado de la parte administrativa. De él se desprenden cuatro departamentos:

- Financiero, de exportaciones y ventas.
- De producción.
- De diseño.
- De personal

Además, la empresa cuenta con un contador y revisor fiscal quien se encarga de colaborar con la gerencia en llevar la contabilidad de la empresa y todos los aspectos relacionados con el manejo de impuestos y demás contribuciones fiscales.

La vinculación de los empleados es estable, se contrata personal operativo nuevo para la época de temporada alta durante los meses requeridos y una de las características de estos cargos es la polivalencia, porque a pesar que existe personal especializado en algunas tareas también hay quienes saben operar diferentes tipos de máquinas y esto favorece el trabajo a la hora de equilibrar cargas de producción.

La Gerencia es la encargada de tomar las decisiones más importantes y manejar la autoridad con todos los miembros de la empresa.

El departamento de Talento Humano esta a cargo del Jefe de producción quien a su vez supervisa las personas encargadas de realizar la mensajería, los servicios generales y la vigilancia de la empresa. Este cargo fue ocupado por la estudiante de Trabajo Social durante su periodo de práctica.

3.3 RUMBO EMPRESARIAL.

MISIÓN: Somos una empresa dedicada al diseño, confección y comercialización de prendas infantiles bordadas a mano y con excelente calidad, dirigidas a un mercado de estrato medio – alto y alto nacional e internacional.

VISIÓN: Ser líderes en diseño, confección y comercialización de prendas bordadas a mano en el mercado nacional y los primeros exportadores en este tipo de prendas.

3.4 DESCRIPCIÓN DEMOGRÁFICA.

En la actualidad se encuentran vinculados a la empresa 63 personas distribuidas por niveles así:

Cuadro 6. Personal de la empresa

Niveles	Número de empleados
Administrativo	9
Operativo	54
TOTAL	63

Fuente: Departamento de personal de Creaciones Bordino Ltda.

De acuerdo con la distribución de la población por género, en el área administrativa se observa que el número de hombres es 3 y de mujeres 4 las cuales se encargan de las funciones de oficina y dirección de Departamentos como de personal, producción y de diseño, mientras que los hombres de labores como la dirección de la empresa y la parte de finanzas y contribuciones fiscales. Al contrario del área de producción donde el total de empleados (54) están representados en un 88.8%(48) por mujeres debido a que es el grupo poblacional mas capacitado en este tipo de labores como lo es la confección de prendas, el 11.1 (6) por hombres que están enfocados hacia el desarrollo de actividades de bodega y el corte de las prendas.

En cuanto a la edad de la población empleada se encuentra en promedio en al rango de los 35 a los 50 años, estos datos confirman la estabilidad y el respaldo que Creaciones Bordino ha brindado a los empleados, teniendo en cuenta que gran parte de ellos llevan mas de 10 años trabajando en la empresa lo cual les ha permitido adquirir experiencia en relación a la labor que desempeñan y para la organización el sentido de pertenencia generando valor agregado.

De acuerdo a lo anterior podemos resaltar un aspecto muy importante en las características de la población empleada y la directa influencia en el desarrollo económico de la organización y es el ausentismo laboral por causas atribuibles a las condiciones familiares y sociales en las que se desenvuelven, como la mayor parte de la población que se ubica en

el área de producción es femenina y madres solteras que deben cumplir con los roles de padre y madre a la vez, esto les implica ser las proveedoras económicas del hogar así como las que dan cuenta de los aspectos educativos de sus hijos asistiendo a reuniones, talleres y otras actividades, por lo tanto el nivel de permisos y de ausentismo laboral es alto en la empresa, además del poco interés de ellas en realizar actividades lúdicas y de crecimiento personal en horarios que no sean labores por que el tiempo en que no están trabajando lo dedican a la realización de las labores domesticas, muchas de ellas no tienen un descanso adecuado, por lo tanto esto les genera bajo rendimiento laboral.

En cuanto al nivel de educación o entrenamiento de las personas, la mayoría del personal operativo tiene educación primaria y algunas secundarias. Por lo tanto las habilidades que poseen para realizar sus actividades son producto de la experiencia adquirida en su trabajo o de cursos realizados en algunas entidades.

Cuadro 7. Nivel de estudios del personal de Creaciones Bordino Ltda.

CARGO	NÚMERO DE PERSONAS POR NIVEL DE ESTUDIOS					
	Ninguno	Primaria	Secundaria	Tecnológicos	Profesionales	Otros
Administrativo			2		3	
Medio			1	1	1	1
Operativo	1	17	30	1		5

Fuente: Departamento de personal de Creaciones Bordino Ltda.

PERFIL DE LA POBLACIÓN TRABAJADORA.

En Creaciones Bordino Ltda., se pueden identificar claramente dos grupos de trabajo, uno está conformado por los empleados del área administrativa y el otro por los empleados del área de producción.

Esto se debe a que ambos grupos están ubicados en sitios de trabajo diferentes, poseen un nivel cultural y socioeconómico distinto y presentan características muy particulares.

El grupo administrativo es cerrado, pues difícilmente aceptan a un nuevo miembro y si logra entrar no le facilitan su adaptación, debido a que llevan mucho tiempo trabajando en la empresa, se conocen muy bien y no admiten con facilidad a otra persona.

También se puede decir que tienen códigos de comunicación, ya que se preocupan porque la información que se maneja al interior del grupo no sea conocida por terceras personas.

Es homogéneo debido a las características que presentan, pues la mayoría son mujeres, de un nivel socioeconómico medio, con un hogar conformado y llevan varios años laborando en Bordino Ltda.

Es formal porque tienen normas que determinan las relaciones entre sus miembros, su comunicación también se caracteriza por la formalidad y la autoridad emana de la dirección (Gerencia). Este grupo presenta problemas de comunicación continuos así como estándares muy altos de competitividad que fácilmente se convierten de rivalidades no muy sanas.

Sin embargo, la mayoría del tiempo son solidarias entre si permitiendo un clima laboral cordial y agradable.

El grupo operativo o de producción es más abierto, acepta con relativa facilidad a nuevos miembros, mantienen buenas relaciones interpersonales, es un grupo homogéneo, con niveles socioeconómicos y escolares medios bajos; muchos de ellos tienen varios años trabajando con la empresa.

No cuentan con mucho tiempo de descanso como para entablar entre ellos grandes amistades. Mantienen buenas relaciones con los mandos medios y superiores.

4. EXPERIENCIA PROFESIONAL DE PRACTICAS EN CREACIONES BORDINO LTDA.

El Trabajo Social es una profesión definida sustancialmente por su compromiso con lo social, entendido como el espacio de la construcción humana, del desarrollo de la cultura, de la definición y la interacción de los sujetos y de las instituciones, de la convergencia de múltiples ámbitos -económico, político, religioso, personal, es decir, se trata de un concepto complejo que abraza la totalidad de la vida humana con sus múltiples y cambiantes facetas y los ámbitos temporo-espaciales en los que ésta tiene lugar.

Complejidad y cambio resultan ser, de esta manera, dos nociones indisolublemente ligadas al quehacer del profesional del Trabajo Social. En esa medida, los profesionales deben estar preparados para asumir el reto de producir conocimientos y crear condiciones para instaurar posibilidades de desarrollo humano y social en contextos caracterizados por la complejidad, la incertidumbre y con frecuencia, las inequidades y las limitaciones de todo tipo que parecieran jugar en contra de las posibilidades de logro de las metas profesionales. Ello, en América Latina y, especialmente, en Colombia impone enormes retos al Trabajo Social tanto para la construcción de saberes como para el diseño de políticas y alternativas de desarrollo social y para la ejecución de las mismas, en cada uno de los múltiples espacios profesionales en los que tiene lugar la praxis del Trabajador Social.

De ahí la necesidad de producir colectivamente lecturas renovadas de la realidad en la cual actuamos, de aportar a su comprensión, pero, quizás fundamentalmente, de estar en condiciones de contribuir a su transformación en dirección a los ideales de desarrollo humano y social que subyacen a nuestra práctica y que nos dan identidad en el amplio espectro de las disciplinas y de las profesiones sociales.

Es por ello que la práctica de Trabajo Social en el área laboral es un espacio en el cual no solamente el estudiante da continuidad al proceso de aprendizaje y formación académica, profesional y personal, si no que además puede construir a partir de la metodología adelantada por el grupo de práctica un marco teórico que fundamenta su intervención en la organización.

La práctica del área organizacional dirigida por el docente Carlos Eduardo Torres realizado en Creaciones Bordino Ltda., por la estudiante de último semestre de Trabajo Social Francy Norely Jaimes Peña, permitieron a la practicante adquirir una experiencia enriquecedora desde el punto de vista de ampliar y palpar los conocimientos adquiridos en la Institución Educativa así como de tipo personal y por ende profesional.

A su vez fue un punto determinante en la conformación del Departamento de Talento Humano de la empresa Creaciones Bordino Ltda. Contribuyendo de esta manera a potenciar la calidad de vida de los empleados y al mejoramiento continuo de la empresa.

Mediante el ejercicio de la práctica los empleados encontraron espacios de tertulia que les permitieron disfrutar de un espacio idóneo para medir sus logros personales basados en los objetivos planteados por la empresa. Aspectos que contribuyeron a alcanzar el bienestar de los empleados y empleadores.

Inicialmente se recopiló la información existente en la empresa Creaciones Bordino Ltda. A fin de identificar la descripción institucional y conocer las necesidades más apremiantes tanto de su personal como de la empresa en sí.

A partir de ahí se presentó la propuesta y fue aprobada tanto por los docentes de la Universidad como por las directivas de la empresa, quienes asumieron de inmediato el compromiso, la responsabilidad y respaldaron en todo momento a la Trabajadora Social en práctica a través de la facilitación de espacios y materiales necesarios para dar cumplimiento a la actividad propuesta en esta práctica.

De inmediato se dio inicio a la implementación de los objetivos propuestos.

4.1 DIAGNÓSTICO

El proceso de práctica se desarrolló implementando el Departamento de Talento Humano de Creaciones Bordino Ltda.

Para las directivas de la empresa el Departamento de Talento Humano debía estar dirigido por una Practicante de Trabajo Social, pues consideran que tiene los conocimientos, la preparación y las cualidades necesarias para manejarlo, esto se debe en gran parte a que anteriormente hace ya varios años ellos habían tenido una practicante y la experiencia había sido favorable.

El objetivo del trabajo consistía en liderar los distintos procesos planteados por el área laboral (provisión del talento humano, conservación, mantenimiento, socialización y evaluación) de acuerdo a las necesidades de la empresa, además de realizar otras labores importantes correspondientes al Departamento de Talento Humano.

Aunque en el cargo se tenía cierta autonomía, todas las decisiones que se tomaban con relación al personal del área de producción debían ser consultadas con el Jefe de la misma y algunas con la Gerencia.

Una vez realizado el reconocimiento de la empresa y lograr una ubicación –departamento de recurso humano– dentro de la misma, y de realizar un diagnóstico de sus necesidades identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas estas se presentan a continuación en una matriz DOFA:

4.2 MATRIZ DOFA

Cuadro 8. Matriz DOFA

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • El posicionamiento que tiene la empresa en el mercado nacional e internacional, con productos de excelente calidad. • Oportuno servicio: eficaz, eficiente y a tiempo. • El TLC abre mayores y mejores oportunidades de exportación, nuevos mercados, mayores facilidades, menos aranceles. 	<ul style="list-style-type: none"> • La inestabilidad económica con respecto al dólar. • La competencia generada en torno a las prendas de vestir infantiles bordadas a mano. • Escasa mano de obra capacitada para desarrollar trabajos en el mercado laboral de las confecciones. • La crisis socioeconómica y política a nivel nacional e internacional.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • La empresa le brinda a sus empleados las condiciones de ley, además de ofrecerles oportunidades de crédito y ahorro a través del fondo creado por la misma empresa (Fondo Bordino Ltda.), constituyéndose esto en una fuente de ingresos para la persona cuando presenta alguna dificultad. • Cuenta con un porcentaje alto de personas que laboran desde hace mucho tiempo en la empresa y poseen experiencia en el desarrollo de su labor. • Destina presupuesto para actividades que motivan e incentivan al personal. • La empresa cuenta con los recursos físicos para el desarrollo de la labor del Área de Recursos Humanos. 	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa cuenta con un porcentaje alto de personal femenino, lo cual implica en nuestro medio cultural, encargarse de las actividades como: la crianza de los hijos y por consiguiente la asistencia en todo lo que tiene que ver con la educación, salud, entre otros, por lo tanto el ausentismo en gran proporción se manifiesta por ésta razones. Situación que afecta y desmotiva a la empleada en el sentido que debe repartir su tiempo en actividades domesticas y no en actividades de capacitación y desarrollo personal, situaciones que redundarían en mejores ingresos económicos. • Los procesos exigentes de producción nacional e internacional y el buen posicionamiento de la empresa en estos niveles, no permitía que las actividades se realizaran a cabalidad. • Escasos procesos de trabajo en equipo dentro de las áreas o departamentos de la empresa. • Procesos iniciados con ISO 9001, inactivos y deteriorados. • Inadecuado proceso de selección de personal. • Falta una persona capacitada para dirigir los procesos de personal.

4.3 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE INTERVENCION

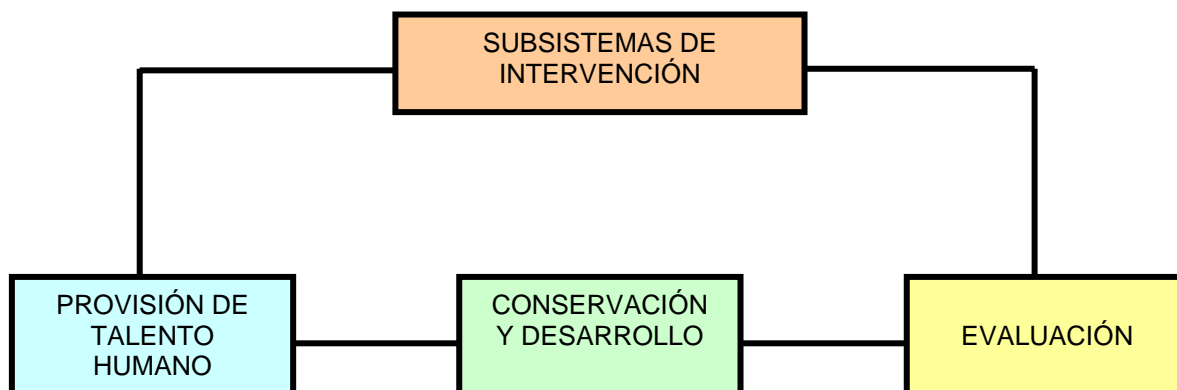
Inmediatamente después de realizado el diagnóstico de necesidades a través de la matriz DOFA se definió la planeación basada en los resultados encontrados en dicha matriz enfocada el trabajo en las debilidades y amenazas como aspectos mas relevantes y/o urgentes en la empresa.

La planeación fue socializada tanto a la Gerencia y Subgerencia como al Director de practica Dr. Carlos Eduardo Torres quienes la revisaron y aprobaron. A partir de ese momento todos los esfuerzos de la practicante fueron encaminados al cumplimiento de los objetivos propuestos con el fin de ofrecer a la empresa el mayor acompañamiento y herramientas validas que facilitarían el fortalecimiento de sus procesos y el mejoramiento continuo de la misma, consiguiendo con esto a su vez el bienestar de los trabajadores.

Una vez realizada la planeación se puso en marcha su desarrollo contando siempre con la colaboración y buena disposición de directivas y empleados. Sin embargo, vale la pena resaltar que el factor tiempo fue determinante en la consecución de objetivos y metas, ya que por la producción se hacia imposible de disponer del personal para la capacitación y/o entrenamiento en actividades ya planeadas.

A continuación se presenta la planeación realizada en Creaciones Bordino Ltda., con sus respectivos objetivos, estrategias, metas y logros teniendo en cuenta las “áreas de intervención profesional en la organización”¹⁵

Figura 2. Áreas de intervención profesional



4.4 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE CREACIONES BORDINO LTDA.

OBJETIVO: Implementar los procesos de desarrollo Humano en Creaciones Bordino articulando las expectativas y metas personales de quienes trabajan en la organización.

¹⁵ TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Documento Área Laboral. Áreas Internas de Intervención Profesional en la Organización. Pp. 3.

Cuadro 9. Objetivo 1 – Estrategia 1

OBJETIVO 1: Proveer el talento humano idóneo para la empresa.				
ESTRATEGIA 1: Dirigir los perfiles ocupacionales y humanos de la empresa.				
Acción estratégica	Metas	Ind. de logro	Ind. de gestión	Avance de proceso y propósitos
Revisar y adecuar los instrumentos que permitan recopilar la información, para la elaboración del perfil.	En la tercera semana del mes de octubre se revisaron los instrumentos.	Identificación de los componentes del perfil humano.	Formato 100% revisado y aprobado por la gerencia.	El proceso de selección con base en los perfiles humanos y ocupacionales será utilizado cada vez que ingrese personal nuevo a la empresa.
Organización de la información recopilada.	En la tercera semana del mes de noviembre, se tabuló toda la información.	Identificación de perfiles de cargos para la empresa.	# de perfiles identificados.	
			Manual de perfiles estructurados.	
Diseño del documento que contiene los perfiles humanos y ocupacionales de los cargos.	Para la tercera semana del mes de diciembre estuvo diseñado el manual.	Manual totalmente terminado y utilizado como guía para la selección del personal.	# de cargos ubicados	
			# de cargos definidos.	

El primer objetivo de la planeación buscaba dirigir políticas organizacionales que permitieran proveer el Talento Humano idóneo para la empresa a través de la construcción de perfiles humanos y ocupacionales.

El perfil ocupacional y humano permite establecer las capacidades y destrezas a nivel cognoscitivo, funcional y operativo que debe poseer el empleado de BORDINO LTDA; en cada área de trabajo, es útil para precisar el contenido de una operación o tarea y así organizar el trabajo con mayor eficiencia, describir procesos tecnológicos propios de una labor específica, indicar las competencias y características personales requeridas al ocupar un puesto vacante o para crear y mejorar procedimientos.

De esta manera se podrán agilizar los procesos de reclutamiento y selección contribuyendo además a mejorar la eficiencia y efectividad de la organización en su actividad. Además, los perfiles ocupacionales constituyen un elemento fundamental para la evaluación de candidatos en el desempeño futuro de su cargo, (ya que estos son una descripción de requisitos necesarios para un desempeño adecuado).

Para ello se utilizó el formato de recolección y construcción de la información necesaria, se digitó la información, se organizó y se entregó a la Gerencia para su aprobación.

Cuadro 10. Objetivo 1 – Estrategia 2

OBJETIVO 1: Dirigir políticas organizacionales que permitan proveer el talento humano idóneo para la empresa.				
ESTRATEGIA 2: Dirigir y coordinar el proceso de selección del talento humano en la empresa.				
Acción estratégica	Metas	Ind. de Logro	Ind. de Gestión	Avance de proceso y propósitos
Revisar y adecuar los instrumentos necesarios para la selección del personal.	Para la primera semana del mes de noviembre, la empresa contó con los instrumentos de selección del personal.	Instrumentos de selección de personal totalmente adecuados.	# de instrumentos revisados.	El propósito es aplicar este procedimiento cada vez que lo requiera la empresa con el fin
			Instrumento seleccionado y estructurado	
Socialización de manual de selección del personal.	Para la segunda semana del mes de noviembre se realizó la reunión con la jefe administrativa para la aprobación del manual.	El procedimiento fue aprobado y se aplicó al personal nuevo que ingresó a la empresa.	Manual de selección de personal 100 % aprobado por los Directivos.	de disminuir el índice de equivocación en la selección de personal.

El segundo objetivo buscaba dirigir las políticas organizacionales que permiten proveer el Talento Humano para Creaciones Bordino Ltda., por medio de la elaboración y socialización del Manual de Selección de Personal y los instrumentos necesarios para realizar el mismo.

Para el desarrollo de este proceso se lleva a cabo con una serie de actividades que tiene como propósito adquirir la mayor información posible de los candidatos. El proceso se inicia con la recepción de las hojas de vida que contienen datos generales como: familiares, preparación académica y experiencia laboral. A partir de esta información se lleva a cabo una entrevista personal con el fin de tener un acercamiento con el candidato para observar su comportamiento, reacciones, antecedentes familiares, conocimiento del cargo y expectativas sobre el mismo.

En Creaciones Bordino Ltda., este proceso es realizado principalmente por la Trabajadora Social, la Jefe de Producción y la Gerencia.

Para la Gerencia es importante que las personas que ingresen a trabajar en la empresa sean preferiblemente familiares, amigos ó personas recomendadas por los empleados que laboran allí. Esta medida fue adoptada por las directivas como forma de seguridad debido a la difícil situación social, económica y política que vive el país.

Durante el periodo de práctica se pudo aplicar el proceso de selección, para el personal que ingresaba a trabajar por la temporada alta para las confecciones, en donde requieren personas que tengan disponibilidad de tiempo, posean conocimientos en el manejo de maquinas y sean polivalentes, debido a que en esta época del año, se requiere que el personal no se dedique a una sola actividad, sino que haya rotación y también se llego a implementar para escoger las aprendices del SENA, para lo cual se siguió todo el proceso definido en el manual y la gerencia como tal respeto el proceso y lo adopto como norma.

Cuadro 11. Objetivo 1 – Estrategia 3

OBJETIVO 1: Dirigir políticas organizacionales que permitan proveer el talento humano idóneo para la empresa.				
ESTRATEGIA 3: Dirigir y coordinar los procesos de inducción y reinducción de la empresa.				
Acción estratégica	Metas	Ind. de logro	Ind. de gestión	Avance de proceso y propósitos
Definir con las directivas de la empresa, misión, visión, objetivos y valores de la organización.	En la segunda semana del mes de noviembre se llevó a cabo la definición del rumbo corporativo.	Rumbo corporativo definido con los directivos.	Rumbo corporativo 100% aprobado por la gerencia.	El procedimiento será utilizado cada vez que ingrese el personal nuevo a la empresa.
Analizar el reglamento interno de la empresa y realizar las modificaciones correspondientes.	En la tercera semana del mes de noviembre se realizó la revisión del reglamento.	Reglamento totalmente revisado.	Reglamento 100% revisado y aprobado por la gerencia.	
Elaboración del manual de inducción de la empresa.	En la primera semana del mes de diciembre, se realizó el manual de inducción.	Manual de inducción elaborado.	Manual de inducción 100% elaborado y socializado con la gerencia.	El propósito central de esta estrategia es adoptar el manual de inducción como un proceso importante y necesario para fortalecer el sentido de pertenencia hacia la empresa y será utilizado cada vez que ingrese el personal nuevo.

Después de que la persona ha sido seleccionada para determinado cargo, se le hace un proceso de inducción, el cual está basado en el acercamiento a la empresa, en el que se le dan a conocer los procesos que se hacen en ella y características generales de la misma; se presenta con sus nuevos compañeros de trabajo, se le informa acerca de las políticas de la empresa, del reglamento interno de trabajo, se le muestran las instalaciones y se le da a conocer detalladamente el trabajo que realizará en su cargo.

Sin embargo, para poder realizar un proceso de inducción completo en Creaciones Bordino era muy importante renovar el rumbo corporativo de la empresa el cual estaba conformado por la misión, la visión y los valores de la misma. Pero debido a la falta de tiempo de las directivas y a sus múltiples compromisos no se pudo llevar a cabo una reunión que permitiera establecer éstos aspectos, los cuales facilitarían una mayor orientación de los empleados y de las personas que ingresarán a laborar en la empresa, además de generar en ellos un mayor sentido de pertenencia, sin embargo la practicante realizó la creación y adaptación del rumbo corporativo de la empresa, siendo este aprobado después por la empresa.

El reglamento interno de trabajo se logró actualizar para tener en cuenta algunas normas que ya se habían modificado con la costumbre y el diario vivir, pero que no se habían plasmado, situación que se prestaba para mal entendidos con el personal que venía de otra empresa, teniendo en cuenta que lo que se pretendía era la unificación de criterios y organización al interior de la empresa

En la empresa Creaciones Bordino Ltda., se logró realizar un proceso de reinducción con el personal fusionado de la otra empresa y el que ya estaba, con el fin de mostrarles la nueva empresa, las características de la misma y la necesidad de establecer mejores relaciones interpersonales y laborales para el buen funcionamiento de la organización, este objetivo se logró completamente llevando a resultados como la solidaridad entre los compañeros en el momento de realizar las tareas, mayor compromiso empresarial y por ende mejoramiento en la producción.

El proceso por si solo no genera sentido de pertenecía, se requiere para ello la conjugación de múltiples factores como la motivación, la seguridad tanto de la infraestructura externa como interna, el como se siente y se ve dentro de la organización el empleado y en general todos aquellos aspectos que hacen que la persona sienta que la empresa hace parte de su vida.

Cuando el personal es nuevo, se busca que el proceso de inducción sea dirigido por la persona que lidera el Área de Talento Humano y por la Jefe de Producción, para que el entrenamiento sea completo y abarque todos los aspectos que el empleado debe conocer.

Cuadro 12. Objetivo 2 – Estrategia 1

OBJETIVO 2: Estructurar los procesos de mantenimiento, conservación y desarrollo del personal de la empresa.				
ESTRATEGIA 1: Dirigir los procesos en el área de salud ocupacional.				
Acción estratégica	Metas	Ind. de logro	Ind. de gestión	Avance de proceso y propósitos
Coordinar con la ARP el levantamiento del panorama de riesgos de la empresa.	En la tercera semana del mes de noviembre se realizó el panorama de riesgos ocupacionales de la empresa.	Identificación de los riesgos ocupacionales de la empresa.	Identificación del 100% de los riesgos ocupacionales de la empresa.	El panorama de riesgos de la empresa será utilizado como base importante para realizar los cronogramas de trabajo en salud ocupacional.
Establecer un programa de salud ocupacional encaminado hacia estilos de trabajo saludables para el 2005.	En la primera semana del mes de diciembre se elaboró la propuesta de trabajo para el 2005.	Programa de estilos de trabajo saludables establecido.	# de acciones programadas dentro del cronograma establecido	
			# de actividades realizadas.	
Activar el comité paritario de salud ocupacional.	El 6 de octubre se realizó la reunión de activación del COPASO.	COPASO trabajando en propuestas de mejoramiento en la salud ocupacional de la empresa.	# de propuestas del COPASO.	El COPASO deberá mantenerse activo y aportando para la toma de dediciones con respecto a la salud ocupacional.
			# de acciones realizadas.	

El segundo objetivo pretendía aportar al programa de Salud Ocupacional a través de estrategias encaminadas al bienestar del empleado en Creaciones Bordino Ltda.

Para lograr este objetivo se estableció como primera estrategia la coordinación de los procesos relacionados con la Salud Ocupacional y la seguridad industrial.

Cabe resaltar que el propósito de la salud ocupacional es proporcionar condiciones de trabajo seguras, sanas, higiénicas y estimulantes para los trabajadores, con el fin de evitar accidentes de trabajo, enfermedades profesionales y mejorar la productividad.

Como primera medida se informo a la ARP sobre el estado de la empresa con relación a esta área y a las condiciones en que se encontraban los empleados, luego con la asesoría brindada a la practicante con un diplomado en salud ocupacional con la Universidad de Santander (UDES), se logro realizar el programa de salud ocupacional, de acuerdo a un panorama de riesgos que se levanto por medio de la asesoría con el diplomado, para ello se tuvo en cuenta los riesgos a los cuales esta expuesto el personal de la empresa, como lo es la mota de las telas, por eso se hizo campañas y énfasis en la utilización del tapabocas, sin embargo la población fue apática y comentaba que les fastidiaba, que además les daba mucho calor, sin embargo se les dejo la inquietud y semanalmente se programaba una actividad que tenia como objetivo el cuidado de la salud.

También, se conformó el Comité Paritario de Salud Ocupacional COPASO con seis personas, una del área administrativa, dos del área de corte, dos del área de operativa y una del área de diseño en el cual la practicante de Trabajo Social se constituyó en la asesora del comité y por lo tanto en la encargada de vigilar porque este organismo cumpliera con sus funciones dentro de la empresa.

Este comité tenía la función de identificar factores de riesgo y de planear formas de prevenirlos o de formular posibles soluciones para contrarrestarlos, además se preocupaba por el cumplimiento de las normas relacionadas con el área de la salud ocupacional en la

empresa, como es el caso por ejemplo, del uso obligatorio de los elementos de protección personal.

Para la selección de este personal se hizo una convocatoria entre todo los empleados y se busco que aquellos que se inscribieran cumplieran algunos requisitos como conocer muy bien la empresa, tener conocimientos en primeros auxilios y tuvieran las ganas y la motivación para participar activamente en las actividades dentro y fuera de la empresa, ya que ellos debían asistir a una capacitación programada para varias empresas en temas relacionados con la seguridad industrial y la prevención de la accidentalidad.

El área de salud ocupacional no debe ser descuidada por ningún motivo pues esta propende por la salud de todos los empleados y es un requisito obligatorio que toda empresa debe cumplir. La Salud Ocupacional es responsabilidad de todos, de las directivas, de los empleados y del coordinador del área que, en este caso, es la Trabajadora Social.

Cuadro 13. Objetivo 2 – Estrategia 2

OBJETIVO 2: Dirigir procesos de mantenimiento, conservación y desarrollo del personal de la empresa.				
ESTRATEGIA 2: Coordinar estrategias de mejoramiento de las relaciones socio-laborales de la empresa.				
Acción estratégica	Metas	Ind. de logro	Ind. de gestión	Avance de proceso y propósitos
Coordinar el proceso de capacitación para el personal en torno al Trabajo en Equipo.	En la tercera semana del mes de enero se realizó el proceso de capacitación.	Programa de capacitación realizado.	# de actividades programadas # de actividades de capacitación realizadas.	Continuar con la capacitación humana como parte fundamental para el desarrollo y crecimiento del personal de la empresa.
Activar las notas enfocadas hacia el crecimiento personal, para los empleados en la cartela principal.	Las notas de interés se han publicado cada semana.	Personas altamente motivadas con las notas dirigidas hacia el crecimiento personal.	Cartelera empresarial 100% activa.	
Activar los boletines de mejoramiento de la calidad para las bordadoras, teniendo en cuenta que este proceso, estimula el crecimiento continuo de la empresa y se enfoca hacia el desarrollo de su producto con calidad.	En la segunda semana del mes de enero se le enviaron a todos los talleres el boletín de mejoramiento de la calidad del bordado.	Talleres con la información recibida.	# de boletines hechos. # de boletines entregados.	

En la búsqueda de armonizar los intereses de los empleados con los de la organización, el talento humano es la fuente de interés principal por cuanto es el que fundamenta el éxito, de tal forma que las ventajas competitivas están en los seres humanos, por eso es tan importante gozar en el trabajo de un ambiente propicio, donde se lleguen a realizar las metas y los ideales que el empleado ha diseñado para sentirse satisfecho.

Este proceso no se logra de un momento para otro, requiere tiempo y participación activa de toda la empresa, busca brindar al colaborador o empleado un ambiente más sano y agradable que le permita construir y disfrutar del trabajo que desarrolla, en Creaciones Bordino Ltda., se logró estimular la participación activa de las diferentes áreas que estaban fragmentadas por estratos sociales, por un lado los de administración, por otro los de diseño y por otro el personal operativo, trayendo como consecuencias las rivalidades, falta de solidaridad entre ellos mismos, poco sentido de pertenencia y dificultades en la producción, frente a esta situación se planeó un programa de capacitación enfocado hacia el conocimiento de las personas que trabajaban en la empresa involucrando personal de todas las áreas y haciendo énfasis en temas como el trabajo en equipo, el sentido de pertenencia y la comunicación asertiva.

El COPASO fue una de las estrategias que permitió que las rivalidades entre los empleados fueran disminuyendo demostrando el trabajo en equipo y los excelentes resultados del mismo y ello contribuyó a que el personal de la empresa se motivara más a participar dentro de la capacitación denominada TRABAJO EN EQUIPO.

Los productos de esta capacitación se encuentran en el hecho que ahora todo el personal se conoce, se llama por su nombre y no por el área, las líneas que estaban distanciadas como corte y diseño se tratan mejor, han disminuido los contratiempos por esta causa; en el área operativa las empleadas fueron cambiadas de labor por lo tanto se hablaron con personas que antes no lo hacían y sobre todo se dieron cuenta que podían desempeñar otras labores que antes no habían hecho, llegando a valorar el trabajo realizado por los demás.

Cuadro 14. Objetivo 3 – Estrategia 1

OBJETIVO 3: Estructurar un proceso de evaluación que propicie el mejoramiento y crecimiento del personal.				
ESTRATEGIA 1: Implementar una política de evaluación para las aprendices del SENA.				
Acción estratégica	Metas	Ind. de logro	Ind. de gestión	Avance de proceso y propósitos
Diseñar un formato que permita medir el desempeño de las aprendices del SENA, con el fin de identificar posibles oportunidades de empleo en la empresa.	En la segunda semana del mes de diciembre se diseñó el 100% de formato de evaluación.	Identificación de los aspectos a evaluar.	Formato 100% aprobado por la gerencia para su aplicación.	Realizar la evaluación de todo el personal con el fin de sensibilizar a la población hacia el mejoramiento continuo.
Orientar a los jefes inmediatos para la aplicación del formato de evaluación.	En la segunda semana del mes de diciembre se orientó a los jefes inmediatos de las áreas para la aplicación del formato.	Formato de evaluación diligenciado en forma adecuada por los jefes inmediatos de las aprendices del SENA.	# de formatos entregados # de formatos debidamente diligenciados	
Análisis de los resultados.	En la primera semana del mes de enero se realizaron las conclusiones de la evaluación.	Propuesta de trabajo con las conclusiones realizadas.	Análisis 100% realizado del proyecto.	

El tercer objetivo de la planeación estuvo enfocado al diseño de un proceso de evaluación que propiciara el mejoramiento a nivel personal y laboral de las aprendices del SENA, que por un lado era un requisito en la Institución educativa y por otro lado se debía establecer una forma de realizar completo el proceso y para ello se estableció como primera estrategia de este objetivo la implementación de una política de evaluación.

Este proceso es un sistema de apreciación del desempeño del individuo en el cargo y de su potencial de desarrollo. Es un medio a través del cual se pueden encontrar problemas de supervisión de personal, de integración del empleado a la empresa ó al cargo que ocupa actualmente, del no aprovechamiento de los empleados con un potencial más elevado que aquel que es exigido para el cargo, de motivación, etc.

Las personas que deben evaluar a los empleados deben ser las directivas pues son quienes tienen las condiciones de hacer un seguimiento y de verificar el desempeño de cada empleado, diagnosticando cuales son sus puntos fuertes y sus puntos débiles o por mejorar. En este aspecto se determino que fueran los directivos de cada área por que tienen la información necesaria para determinar en primer lugar el perfil del empleado que necesitan en términos de habilidades ocupacionales y en segundo lugar por que se tienen en cuenta aspectos importantes para ser un evaluador como la capacidad y conocimiento del cargo así como la experiencia en el mismo y de esta forma poder emitir un concepto.

El sistema que se implemento fue sencillo, pero completo y practico en donde se pudo establecer las falencias de las aprendices del SENA y poder establecer con la Institución Educativa un proceso de mejoramiento continuo, por que las personas que entran como aprendices del SENA se constituyen en un empleado mas de la empresa con todos los beneficios que ello implica, pero a lo largo del tiempo se ha notado la falta de capacitación y preparación de las personas para el desarrollo de su labor , por lo tanto se presentaban ciertos inconvenientes con las operarias en donde comentaban el retraso en sus actividades porque tenían que explicarles aspectos básicos a las aprendices y de esta forma se estaba

interrumpiendo la cadena productiva y el proceso de entrega de los pedidos que ya se tenían establecidos.

Los resultados fueron socializados con la Gerencia que se sintió muy complacida por los aportes encontrados y por que ya se contaba con la estructura para evaluar uno de los procesos que ellos tenían en primer lugar, teniendo en cuenta que las aprendices del SENA se contratan mas adelante según su desempeño para la empresa.

Cuadro 15. Objetivo 4 – Estrategia 1

OBJETIVO 4: Establecer una propuesta de Responsabilidad y Apoyo Social a la Comunidad.				
ESTRATEGIA 1: Coordinar y dirigir el proceso de capacitación en bordado a mano para las adolescentes de la Fundación Niños de Papel.				
Acción estratégica	Metas	Ind. de logro	Ind. de gestión	Avance de proceso y propósitos
Realizar el contacto con la Fundación para el desarrollo del proyecto.	En la primera semana del mes de octubre se llevó a cabo la reunión con las Tutoras de la Fundación para el desarrollo del trabajo.	Identificación de las expectativas de la Fundación, con respecto al proceso.	# de reuniones programadas # de actividades realizadas.	El propósito central es que la empresa cumpla con esta obligación y continúe haciéndolo con proyectos que le permitan a la población beneficiada desarrollar un proyecto de vida.
Selección de la persona adecuada para realizar el proceso de capacitación.	En la segunda semana del mes de octubre se realizaron las entrevistas a las aspirantes.	Proceso de selección realizado.	# de aspirantes presentadas. # de entrevistas realizadas.	
Coordinación y dirección de los módulos de capacitación.	En la segunda semana del mes de octubre se realizó la programación de la capacitación.	Programación totalmente diseñada.	Módulos de capacitación programados # de módulos realizados.	

Presentación de la planeación a la Gerencia.	En la segunda semana del mes de octubre se realizó la reunión.	Programación aprobada.	Planeación 100% aprobada por la gerencia.	
Dirigir la primera charla con las adolescentes de la Fundación, las Tutoras y la capacitadora.	En la tercera semana del mes de octubre se llevó a cabo la charla.	Charla realizada.	# de participantes invitadas	
			# de asistentes a la charla.	
Seguimiento del proceso a través de las visitas periódicas a la Fundación.	Se realizaron tres visitas a la Fundación.	Visitas realizadas y seguimiento del trabajo a través de las muestras realizadas por las alumnas.	# de visitas programadas # de visitas realizadas	
Evaluación del proceso.	En la segunda semana del mes de diciembre se realizó la evaluación del proceso y las conclusiones al respecto.	Diagnóstico del proyecto realizado.	Análisis 100% hecho con la gerencia de los resultados del proyecto.	

El cuarto y último objetivo busca establecer una propuesta dirigida al establecimiento de una propuesta de Apoyo Social a los sectores sociales con los que interactúa en cumplimiento de su labor, para ello se realizó el contacto con la FUNDACION NIÑOS DE PAPEL, para estructurar un proceso de capacitación en bordado a mano, dirigido por la Trabajadora Social y con una empleada a quien se le pagaba por dictar las clases, los materiales eran dados por la empresa, todo con el propósito de generar empleo en este tipo de población que con el tiempo, después de superar la etapa de aprendizaje se constituirían como un taller satélite que le trabajaría a la empresa en bordado a mano, el proceso se inició, asistimos al proceso de capacitación, pero en realidad no se encontró un verdadero compromiso en las adolescentes quienes se encontraban aun en situaciones problema como la drogadicción, embarazos no planeados y otro tipo de situaciones propias de su etapa de adolescencia, las cuales les impedía aun ver este proceso como parte de la estructuración de su proyecto de vida, teniendo en cuenta que esto se convertiría en una forma de adquirir recursos e ingresos económicos, por lo tanto la empresa decidió no darle continuidad al proyecto.

Con la realización de este proyecto o propuesta se dejó la inquietud a la Gerencia de motivar procesos de capacitación de mujeres cabezas de familia en el Municipio de los Santos, debido en parte a la crisis que la empresa está afrontando por la competencia desleal que existe y la falta de talleres de bordadoras, la idea es que continúen con la formación de semilleros de capacitación, pero esta vez con población adulta que vea este proyecto como productivo.

4.5 DIAGNOSTICO FINAL

El desarrollo de la práctica empresarial en CREACIONES BORDINO LTDA., conllevó a estructurar un plan de trabajo enfocado hacia el desarrollo integral del ser humano dentro de la organización, como factor fundamental del desarrollo de la misma.

El gran apoyo brindado por parte de la alta directiva y de los coordinadores de área de la empresa fueron factores fundamentales que evidenciaron el compromiso y voluntad de cambio y mejoramiento.

La participación entusiasta y dinámica del personal de la institución, en cada una de las actividades y eventos para los cuales fue convocado, es evidencia de su deseo de contribuir al mejoramiento de su empresa; así como un reconocimiento tácito de ciertas necesidades que reclaman ser atendidas o escuchadas por su núcleo empresarial.

Por estas razones, el proceso realizado en Creaciones Bordino Ltda., condujo a considerar que para la buena marcha y funcionamiento de las propuestas realizadas conjuntamente con el personal, se precisa la existencia de un departamento o área funcional de recurso humano en la empresa, que se encargue de orientar, fundamentar y dirigir la implementación de programas y proyectos estructurados hacia el mejoramiento del personal que es la razón de ser y de existir de la empresa y a su vez y fruto del mismo que conlleven hacia el incremento productivo, de calidad e imagen de Creaciones Bordino Ltda., en la cual son parte integrante, constitutiva y móviles de desarrollo.

DEBILIDADES

- El tiempo reducido para la realización de un proceso con mayor profundidad debido a los múltiples compromisos con las temporadas nacionales e internacionales.

OPORTUNIDADES

- Apoyo de gerencia en la implementación de la planeación.
- Autonomía en el desarrollo de los procesos planteados.
- Reconocimiento por parte de alta gerencia de Ausencia en el área de recurso

humano.

FORTALEZAS

- Conocimiento adquirido en la academia.
- Orientación continúa por parte del Asesor de práctica.
- Apoyo y compromiso ofrecido por los miembros de la empresa

AMENAZAS

- Limitaciones de tiempo.
- Desconocimiento del proceso en algunas dependencias de la organización

El diagnóstico efectuado al final del ejercicio permite realizar la propuesta de creación del departamento de talento humano como respuesta al déficit que queda con el término de la práctica profesional.

5. PROPUESTA DE CREACION DEL DEPARTAMENTO DE DESARROLLO HUMANO CREACIONES BORDINO LTDA.

5.1 JUSTIFICACIÓN

El Talento Humano es la base de las organizaciones, la superación de factores negativos o deficiencias administrativas que le afecten su desarrollo humano, determinan los procesos que hoy se requieren para gerenciarlo a tono con las mas importantes tendencias del mundo actual, teniendo en cuenta simultáneamente la competitividad y el posicionamiento de la organización tanto como el desarrollo integral de las personas que a ella le aportan.

La Creación del departamento de Talento Humano en CREACIONES BORDINO LTDA., implica responder al reto y al compromiso social con la organización e implica dar una respuesta acertada y científica a la voluntad gerencial de la empresa para gestar un cambio organizacional a partir de su talento Humano, el cual sin duda constituye una de las bases mas importantes para competir en el medio externo y generar valor agregado a la organización.

El departamento de Talento Humano será gerenciado por un profesional de Trabajo Social, buscando integrar los objetivos de la organización con los del empleado a través de procesos dirigidos hacia el desarrollo de habilidades y potencialidades del individuo en pro de un desarrollo laboral y social eficiente.

5.2 DEPARTAMENTO DE TALENTO HUMANO

MISIÓN:

Gerenciar procesos de desarrollo humano, articulando las expectativas y objetivos personales de quienes trabajan con la empresa y los propios de la organización.

VISIÓN:

Lograr la integración, desarrollo y retroalimentación de los intereses individuales de los colaboradores de Creaciones Bordino Ltda. y el rumbo corporativo de la empresa.

OBJETIVOS:

- Proveer a la organización de personas idóneas, acorde a los parámetros establecidos por el departamento de desarrollo humano para el cargo, aplicando los procesos necesarios de inducción para garantizar al vinculado la orientación y capacitación requerida para la excelente integración a la empresa y su eficiente desempeño.
- Trabajar con los empleados actuales en la interiorización del rumbo corporativo y los objetivos de la organización.
- Diseñar políticas que contribuyan al desarrollo del personal y social de la organización.
- Implementar procesos de evaluación periódicamente el desempeño en todos los niveles con el fin de alcanzar el desarrollo organizacional.

- Propiciar la evaluación permanente de la Responsabilidad Social.

5.2.1 Naturaleza del Departamento.

El departamento de personal es un departamento de Staff, colocado en el primer nivel jerárquico, dependiendo directamente de la Gerencia General, Dirección General o Presidencia de la empresa, es una unidad que presta servicios auxiliares a los departamentos de línea que intervienen directamente en la producción, bien sea de bienes o de servicios.

5.2.2 Funciones del Departamento.

- Diseñar e implementar los procesos de selección de personal, inducción y capacitación del recurso humano.
- Direccional los procesos que tienen que ver con los derechos, deberes y obligaciones del personal.
- Asesorar a los ejecutivos del más alto nivel en la elaboración y formulación de una política científica de administración de personal.
- Proponer los proyectos, instructivos o manuales necesarios para regir las relaciones de trabajo en la institución
- Administrar los sistemas de clasificación de puestos, remuneración, de equipos efectivos de trabajo, mediante diversos índices de trabajo, tales como eficiencia productiva, ausentismo, accidentes, temporalidad y movilidad interna, quejas y agravios.
- Supervisar los pactos colectivos y las relaciones de trabajo reguladas por el Código de Trabajo. Y otras aquellas que le sean conferidas por la gerencia o autoridad

competente.

5.2.3 Actividades específicas del Departamento de Recursos Humanos.

- Reclutamiento de personal.
- Selección de personal.
- Descripción y análisis de puestos.
- Evaluación del desempeño.
- Capacitación y entrenamiento.
- Administración de sueldos y salarios.
- Planes de beneficios.
- Higiene y seguridad.
- Salud ocupacional.

5.3 ÁREAS INTERNAS DE INTERVENCIÓN DEL PROFESIONAL EN TRABAJO SOCIAL EN LA ORGANIZACIÓN

El desarrollo en la organización está constituido por subsistemas interdependientes que logran a través de la gerencia de talento humano estructura su propio proceso de crecimiento dentro de la organización.

Cuadro 16. Áreas de intervención

Áreas de intervención

<i>ÁREAS DE INTERVENCIÓN</i>			
Provisión de talento humano	Conservación y desarrollo	Evaluación del talento humano	Responsabilidad social
Análisis de competencias ocupacionales.	Salud ocupacional	Evaluación por competencias.	Proyecto social
Provisión de personal	Reinducción		
Selección	Motivación		
Inducción	Capacitación		
Entrenamiento	Planes de desarrollo		

Fuente: Trabajo social organizacional UIS.

5.3.1 Provisión de Talento Humano.

La alta competitividad requiere que las organizaciones cuenten con talento humano idóneo, capaz de cumplir con eficiencia las funciones asignadas y de asumir responsabilidades, para lograrlo Gestión Humana debe implementar estrategias de desarrollo de su talento humano que le permita incorporar, mantener y desarrollar a las personas para que generen altos niveles de calidad agregando valor al trabajador y a la organización.

1. Internas:(EN CREACIONES BORDINO)

- Publicaciones internas (avisos), en la cartelera de la empresa.
- Evaluación del desempeño de las aprendices del SENA.

2. Externas:

- Avisos en medios como el diario local de la ciudad.
- Reclutamiento en el los centros de capacitación industrial como el SENA o COMFENALCO.

- Contactos y/o recomendaciones de las empleadas que ya estuvieron en la empresa
- **Análisis de competencias ocupacionales:** Realizar un análisis que permita identificar las competencias básicas, generales, específicas que se necesiten para el desempeño de cada uno de los cargos que existen en una organización mediante la implementación y aplicación de un instrumento diseñado, que permita reunir cada uno de los parámetros para una clara definición del perfil.

Se realiza en forma directa mediante entrevistas, cuestionarios, observación directa, registro, como consecuencia del análisis y de la información recopilada por el analista de puestos se obtiene las descripciones y especificaciones del puesto.

Una buena base de datos ayudará con la selección. Vamos a encontrar un conjunto de antecedentes de individuos que tendrían un perfil potencial para el puesto vacante. El perfil nos lo va a dar el análisis del puesto. Un gerente o encargado de un área va a solicitar una persona para ocupar el puesto. Esto lo va a autorizar el encargado de determinar los pagos. Una vez aceptada la solicitud, es enviado a Recursos Humanos..

- **Selección:** La selección debe ser un proceso exigente que garantice la vinculación de personal idóneo para el cargo, teniendo como base los perfiles ocupacional y humano.

Al realizar el proceso de selección se limitan los posibles errores que ocasiona la vinculación de personal no apto para el desempeño de un cargo específico. Es importante un proceso de selección que evalúe al aspirante de manera integral y no a través de dádivas personales y recomendaciones específicas. Un adecuado proceso de selección genera valor en la organización por cuanto vincula a ella, al mejor y al más apto aspirante teniendo como base la entrevista, la aplicación de pruebas técnicas y de personalidad y un acercamiento más humano con él.

Pasos de la selección:

- 1. Entrevista:** se realiza desde recurso humano y es una entrevista rápida, se busca revisar los antecedentes y obtener el “primer acercamiento”; Es útil para aclarar las dudas que surgen después de leer el curriculum, permitiéndonos obtener una clara información, debe ser previamente preparada.

Teniendo en cuenta tópicos básicos como características de la personalidad, datos familiares y experiencias laborales.

- 2. Prueba de empleo:** son aquellas pruebas que podemos aplicar para conocer la capacidad para hacer el trabajo que el individuo posee. Se realizan con los supervisores.

- **Inducción:** Busca involucrar con profundidad al trabajador en la empresa mediante un proceso encaminado a integrar y adoptar al nuevo trabajador, dándole a conocer las características de la organización, objetivos, normas y responsabilidades buscando que este se sienta parte de ella.

La adecuada vinculación de un aspirante garantiza un buen porcentaje de acierto a la hora de evaluar el desempeño del nuevo trabajador; sin embargo, es necesario ofrecerle un proceso inductorio claro, preciso y dinámico con el objeto de brindarle un segundo elemento que finalmente contribuirá al desarrollo organizacional: generar en el nuevo colaborador un sentido de pertenencia, una mayor identificación entre él y la empresa.

El proceso de inducción genera valor al facilitar con apropiación por parte del empleado, de la empresa sus objetivos, valores y además comprometiéndolo con el adecuado desarrollo de su labor y por ende generando un mejor proceso productivo.

Los temas comunes a tratar en el proceso de inducción:

- Historia de la empresa.
- Objetivos, políticas y normas.
- Prestaciones.
- Jefes.
- Instalaciones y ubicación.
- Motivación.
- Sistema de trabajo.
- Actitudes.
- Funciones del puesto a ocupar

La persona empieza con su labor: previo proceso de inducción (ambientación), para ganar tiempo y disminuir costos. Esto se hace presentándole al nuevo empleado la organización, cómo está formada, sus compañeros de trabajo, el ambiente de trabajo, el funcionamiento de los teléfonos, explicación de su trabajo etc.

El entrenamiento se da por medio del conocimiento del puesto.

5.3.2 Conservación y desarrollo.

Es un área que condensa la motivación, la capacitación técnica y humana y salud ocupacional, buscando brindar al colaborador un ambiente más sano y agradable y contribuyendo al mejoramiento de su calidad de vida.

A través de las estrategias implementadas garantiza el restablecimiento de las relaciones entre el empleado y la organización, al brindar una serie de acciones encaminadas al mejoramiento de la calidad humana y laboral del colaborador. En esta área de la administración del talento humano se genera un nuevo compromiso en el empleado, a través de *la motivación*, la participación, el liderazgo, etc.

En lo referente a la conservación del individuo; *el programa de salud ocupacional* en la organización será gestionado en forma irrestricta para cumplir y propiciar un ambiente de trabajo seguro.

Se establecerá las actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud a la población trabajadora, se brindará al empleado antiguo *el proceso de reinducción* que permita un reacondicionamiento y retroalimentación de su trabajo.

5.3.3. Evaluación del Talento Humano: Evaluar al empleado mediante un proceso sistemático y periódico, con el fin de recoger información sobre las fortalezas y debilidades del desempeño, que permitan identificar en que se falla, para buscar estrategias de mejoramiento, aspectos a capacitar, entrar personas para trasladar o despedir, optimizando de esta manera el trabajo y mejora la productividad.

La evaluación es desarrollada a cabo con los directores de las diferentes áreas de la organización, buscando planear estrategias que contribuyan a una mayor eficacia en la producción, mediante esta evaluación se busca determinar con claridad las debilidades,

fortalezas, amenazas y oportunidades que se presentan en cada cargo, con el fin de mejorar aquellos aspectos negativos y fortalecer los positivos, garantizando un mayor desempeño laboral.

En los términos actuales, gestión humana ha hecho del proceso evaluativo una forma de conocer debilidades y amenazas buscando neutralizarlas, y de determinar fortalezas y oportunidades fomentando su acción en la labor desempeñada. De esta manera se reduce notablemente, el temor del empleado frente a los procesos evaluativos creando en el una cultura de auto evaluación y retroalimentación continua.

Objetivos

- Dar a los empleados oportunidad para hablar sobre su desempeño y mejorar con el jefe.
- Dar al supervisor una forma de identificar fortalezas y debilidades de un empleado.
- Dar un formato que permita al supervisor recomendar al empleado a un programa de mejora del desempeño.
- Proporcionar una base de recomendaciones salariales.
- También se usa mucho para decisiones sobre ascensos, transferencias o descensos.
- Como defensa por demandas o despidos.

Ventajas

- Se relaciona con la compensación, brindando bases objetivas para tomar decisiones.

- Puede generar mejor desempeño.
- Retroalimentación al empleado por su desempeño.
- Diseño de planes de capacitación y desarrollo.
- Validar pruebas de selección.

Evaluadores

a. Gerentes y supervisores

Ventajas: cercanía y comprensión del trabajo del empleado.

Desventajas: poco tiempo para dedicarse a la evaluación de todos los subordinados.

b. Compañeros

Ventajas: identificar los líderes, identificar habilidades interpersonales, información más precisa y válida.

Desventajas: preferencias por popularidad o amistad.

c. Autoevaluación

Ventajas: da participación a los empleados, se integra con la evaluación del jefe.

Desventajas: tendencia a ser indulgentes en su propia evaluación.

d. Subordinados

Ventajas: retroalimentación a los jefes sobre su desempeño, identificar capacidad de liderazgo, comunicación oral, delegación, trabajo en equipo, etc.

Desventajas: no se puede evaluar algunas tareas específicas (planeamiento, organización, creatividad, etc.)

Siempre debemos utilizar estos métodos evaluadores combinados, nunca uno solo. Debemos integrarlos según las circunstancias.

5.3.4. Responsabilidad Social: Es definido como aquella obligación moral que adquiere la organización frente a los diferentes sectores económicos y comunitarios con los que interactúa en el cumplimiento de su función. El balance social es ante todo una herramienta empresarial que permite este conocimiento además de evaluar cuantitativa y cualitativamente el cumplimiento de la responsabilidad social de la empresa durante un tiempo determinado y frente a metas de desempeño definidas y aceptadas previamente.

Los objetivos al balance social están orientados a la evaluación, la planeación y el control, la distribución de recurso, la fijación de políticas, la concertación y la información.

El informe permite a la gerencia disponer de la información que se refiere a los recursos humanos de la empresa y a los sectores con los cuales ella tiene relación, para poder informar a la opinión pública acerca de su desempeño social como empresa, es así como el informe reúne datos y posee una veraz y completa información acerca de los logros, aciertos y también acerca de las debilidades, las fallas y carencias.

En cuanto a la planeación, la información fidedigna y honesta sobre el desarrollo de su

labor, permite y facilita la fijación de políticas y programas institucionales, es decir permite a la empresa diseñar, mantener o mejorar su política social, al igual que planear programas para que las inversiones sociales que se determinen tengan el mayor ámbito de cubrimiento y efectividad.

El informe social como tal se divide en dos grandes áreas, compuestas a su vez de variables, que permiten hacer medición.

5.4 UBICACIÓN Y ESTRUCTURA DE LA GERENCIA DEL TALENTO HUMANO

El departamento de desarrollo humano busca fundamentalmente orientar procesos de desarrollo humano que garantice la competitividad de la organización. Esta propuesta ubica al departamento del desarrollo humano en la estructura organizacional de BORDINO LTDA., como una unidad administrativa de tipo gerencial de asesoría a la gerencia en cuanto al diseño de políticas, programas y procesos que contribuyan al crecimiento de la organización, se trabajará en forma mancomunada con todas las áreas de la empresa.

5.5 IDENTIFICACIÓN DEL CARGO

Gerente Departamento de Talento Humano

Departamento: Administración.

Nivel del cargo: Administrativo.

Jefe inmediato: Gerente General.

DESCRIPCIÓN GENERAL DEL CARGO

Desarrolla procesos orientados al desarrollo humano que van dirigidos a lograr un mejoramiento en la organización ya sea de manera directa y/o indirecta, generando estrategias para el logro de objetivos de la empresa bajo una constante de mejoramiento continuo y crecimiento aportando a la organización mayor reconocimiento y sentimiento de identidad afectiva por su trabajo y proyección social.

ESPECIFICACIONES DEL CARGO

Requisitos generales:

Edad: 23 años en adelante.

Sexo: No influye.

Estado civil: No influye.

Estrato socioeconómico: No influye.

PROPÓSITO GENERAL DEL CARGO

Este cargo tiene como propósito que exista una persona responsable de:

- Resolver todos los asuntos laborales que se generen por la relación empresa-empleado.

- Atender todas las necesidades de los empleados para el desempeño de sus actividades.
- Ser un canal de comunicación entre los empleados y la empresa.
- Promover y supervisar el crecimiento del recurso humano dentro de la empresa.

PRINCIPALES FUNCIONES ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL

- Manejo y descripción de puestos y perfiles.
- Evaluación de desempeño.
- Elaboración de reportes.
- Control del organigrama

RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE PERSONAL

- Supervisión del cumplimiento de los requisitos de la empresa.
- Supervisión del cumplimiento de los requisitos y perfiles que debe cumplir el empleado para ocupar un puesto, tales como: escolaridad, experiencia laboral, etc.

- Publicación de vacantes.
- Elaboración de contratos y otros documentos relativos a la contratación.

CAPACITACIÓN

- Planeación y supervisión de cursos y seminarios.
- Administración de programa de becas.

SERVICIOS

Atención a las necesidades de los empleados, tales como:

- Obtención de préstamos.
- Vacaciones.
- Estacionamiento.
- Credenciales de acceso, etc.
- Supervisión de personal de servicios generales (recepción, mensajería, limpieza y vigilancia).
- Organización de eventos sociales, deportivos, etc., que ayuden a promover la integración entre los empleados de la empresa.

PRINCIPALES RELACIONES INTERNAS Y EXTERNAS

- **Internas:** Con todo el personal de la empresa, principalmente con el área de Finanzas y Dirección General.
- **Externas:** Instituciones de gobierno como el SENA, ICBF, despachos de asesoría en diversos asuntos.
- **Habilidades:** Facilidades para expresarse verbalmente, comprensión verbal, creatividad y razonamiento en un grado normal. Debe mantener una atención y concentración constante, memoria habilidad numérica, capacidad de análisis, síntesis y planeación igualmente debe contar con habilidades de liderazgo, iniciativa alta, gran facilidad para el trabajo en equipo.
- **Incidencia del cargo:** El cargo le aporta a la organización mayor reconocimiento y manejo del talento humano, incrementando los procesos que benefician en forma directa a la empresa y al personal que allí labora.
- **Toma de decisiones:** Aporta sus conocimientos e información sobre las características Psicosociales del personal, aporta su experiencia en BORDINO LTDA para dirigir sus acciones en beneficio de la misma.

VALOR ESTRATÉGICO DEL CARGO

1. Con el desarrollo de este proceso se va a obtener una estrecha relación con toda la organización por cuanto la idea es orientarlo al logro de una mejor relación laboral.
2. Mediante la creación del departamento se va a lograr una mejor integración del personal, dando la oportunidad a establecer programas que motiven al mismo, obteniendo con ello una identidad de la organización.
3. A través de este departamento seguramente se estará dando respuesta positiva a las exigencias del mercado, por cuanto el talento humano se mantendrá capacitado.
4. Dentro de las funciones de este departamento se contemplaran el mantenimiento de los formatos que se emplearan para el seguimiento y evaluación tanto del personal operativo, como también del a organización, buscando que se ajuste permanentemente a los nuevos modelos del mercado.

RESPONSABILIDAD

Debe poseer un grado de responsabilidad alto, debido al acceso que tiene a toda información dentro de la empresa, debe asesorar a la gerencia, en la formación de políticas y planes de acción, al mismo tiempo proveerá objetivos, políticas y estrategias que ejecutaran personas competentes.

Proyectará las necesidades de la empresa en materia de desarrollo humano.

COMPETENCIAS

Las competencias necesarias que debe desarrollar y poseer el gerente del área de recurso humano, para poder desempeñarse en forma óptima en CREACIONES BORDINO LTDA y cumplir a cabalidad con los procesos planteados en la propuesta es:

- **Básicas:** Capacidad para leer, interpretar textos, capacidad de síntesis, saber expresarse y saber escuchar, ser un trabajador íntegro dentro de la empresa. Debe saber inglés, tener conocimientos profundos en las áreas donde se especialice como también saber trabajar en equipo.
- **Genéricas:** Estratega, asesor, educador, creativo, capacidad de negociación, capacidad de trabajo en equipo. Tendrá la capacidad de analizar, clasificar y evaluar toda la información que le proveen los miembros del equipo gerencial, para trabajar en equipo. Para dirigir a otros, y en la motivación del diseño de planes para cada área en todo lo concerniente a recurso humano.
- **Específicas:** Conocimiento en el manejo de personas en la organización con conocimiento en Trabajo Social y áreas afines. Con capacidad para liderar y dirigir.
- **Nivel de educación requerida y experiencia:** Profesional universitario, un año de experiencia en cargos similares.
- **Perfil social:** Para el desempeño del cargo es necesario contar con las siguientes características:
 - Responsabilidad.
 - Compromiso.

- Seriedad.
 - Respeto.
 - Iniciativa.
 - Excelente presentación personal.
 - Honestidad.
 - Lealtad.
 - Capacidad para aceptar y corregir errores.
- **Perfil psicológico:** La persona debe ser de pensamiento abstracto que sea capaz de captar fácilmente las instrucciones que se encuentre emocionalmente estable, debe ser muy responsable, perseverante, espontáneo, se necesita que sea una persona entusiasta, muy expresiva, racional, realista y sencilla.
 - **Perfil médico ocupacional:** Su labor es paralelamente sedentaria en el desempeño de su función, la actividad corporal necesaria es normal.
 - **Factores de riesgo:**
 - Ergonómicos.
 - Psicosociales.
 - Alta dosis de estrés

CONCLUSIONES

- El ser humano es el principal objeto y sujeto por su carácter activo, por eso cuando se dice que es el centro de la gestión de recursos humanos se analiza al mismo en la integración de las esferas cognitiva, afectiva, física y social por lo tanto no se puede hablar de empresa sin relacionarla directamente con el, ya que este es el principal sujeto, actor y beneficiario de cualquier actividad, pues a pesar del nivel tecnológico alcanzado por la mecanización y la automatización en los procesos productivos o de servicios, detrás de ellos siempre estará el hombre.
- La creación del departamento de Talento Humanos dentro del marco de las empresas de confecciones debe ser un reto abordado por Trabajo Social que permita estudiar y valorar la diversidad de factores que pueden aparecer en el momento de la estructuración, ya que no solo se depende del personal que labora en la empresa, sino de la filosofía que encierra este tipo de pymes que invitan a manejar el tiempo como un recurso valioso el cual no se puede invertir en actividades diferentes como es la producción de artículos para la venta, restándole importancia a las actividades que llevan al crecimiento y desarrollo del ser humano en la organización.
- En la empresa Creaciones Bordino Ltda., se estableció una etapa importante en cuanto a la filosofía empresarial, modificando los esquemas de selección del personal, dejando a un lado la percepción empírica para pasar a una etapa estructurada en donde se tienen en cuenta factores importantes para el desarrollo de la organización, como lo es disponer de trabajadores adecuados, competitivos y competentes, con los conocimientos, habilidades y comprensión necesarios para ejercer adecuadamente las funciones asignadas.

- Trabajar en la estructuración de una filosofía empresarial enmarcada dentro de la importancia de Recursos Humanos en las empresas de confecciones es un proceso que toma tiempo, teniendo en cuenta que no es una tarea fácil, el entender que el ser humano es el centro y desarrollo para la producción de nuevas ideas que son base en la generación de ventajas competitivas.
- Durante la experiencia de la practica se pudo comprobar que aunque la empresa tiene capacidad para competir en el mercado internacional con su producto requiere estar "mejor preparados" es decir contar con un contingente humano integrado, sólidamente formado, motivado, comprometido, actuando coordinadamente y que aplique todo su potencial al logro de los objetivos corporativos.
- En el momento de gerenciar o dirigir el Talento Humano en una empresa sobre todo de confecciones se deben tener en cuenta las características que presentan la población trabajadora en cuanto a los aspectos culturales, la vida familiar, la presencia de un entorno socioeconómico, que incrementan los eventos estresores dentro de la cultura empresarial, en los cuales se debe actuar a través del trabajo del área de Recursos Humanos fomentando el interés y el descubrimiento de nuevas habilidades como actitudes que vayan en beneficio de la organización.
- Dentro de la experiencia en Creaciones Bordino Ltda., con la creación del Departamento de Recursos Humanos se pudo establecer que se requiere que la dirección del Departamento la ocupe un Trabajador Social teniendo en cuenta que es aquel profesional idóneo en el momento de coordinar los procesos que llevan a mantener personas integrales, humanas y competentes, logrando el desarrollo a nivel individual y social a escala física, afectiva y psicológica para obtener el mayor desempeño, resultado y con esto valor agregado a la organización.

- Dentro de la empresa se aprecian diferencias significativas con respecto al factor de satisfacción laboral, esto puede deberse a que se encuentran menos vinculados con las acciones que la empresa realiza para cumplir con los objetivos que se propone, es decir, físicamente son los más alejados a la gerencia y la forma de retroalimentación es insuficiente pues no permite mantener informado a este sector sobre las metas logradas o sobre los problemas que se presentan dentro del proceso de producción y de exportación de la organización textil.

RECOMENDACIONES

- La gerencia de la empresa Creaciones Bordino Ltda., debe continuar construyendo la visión del área de Recursos Humanos, trascendiendo la mirada netamente operativa para ir estableciéndola como un Departamento imprescindible y esto se debe a que es la responsable de captar, desarrollar y mantener el talento que hace posible producir los bienes y servicios, tiene una alta incidencia en la sociedad, mantiene viva y activa a la empresa, pero más allá de lo anterior, también es un ente capaz de producir ingresos y generar utilidades.
- Dentro de la labor del área de Recursos Humanos de Creaciones Bordino Ltda., es importante continuar trabajando en el cambio de la cultura organizacional que conlleve a una transformación profunda que impacte en los valores, políticas, conductas y normas que de una u otra forma se han establecido en cada uno de los empleados y que si no se hace construye una barrera de resistencias que dificultan la implantación de cambios efectivos.
- En la plantación anual que se realiza con respecto al programa de Salud ocupacional es importante tener en cuenta el establecimiento de un proyecto de preparación de la etapa de retiro de aquellos empleados que Essen próximos a pensionarse con el fin que sea un proceso de acompañamiento y además como reconocimiento a la labor desempeñada.

- Continuar con los procesos de capacitación en especial un curso intensivo para los supervisores y jefes de área para proporcionarles información sobre técnicas de motivación, refuerzo, aprendizaje y comunicación asertiva que les sirva de estrategias para un desempeño con el personal al cual dirigen.
- Realizar posteriormente una encuesta sobre clima organizacional que permita visualizar con mayor detenimiento las percepciones de los trabajadores de la empresa textil y por lo menos realizarlos cada 2 años de tal forma que se pueda apreciar el impacto de los cambios implementados para el beneficio de la organización.

BIBLIOGRAFÍA

ALLES, Martha. Elija al mejor. Cómo entrevistar por competencias. 2ª ed. Buenos Aires: Granica. 2003.

ARIAS GALICIA, Fernando. Administración de Recursos Humanos. México: Editorial Trillas. 1976.

CÁMARA de Comercio de Bucaramanga. Departamento comercial. 2001.

_____. Plan de Acción de Exportaciones. 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México: Mc Graw Hill. 1983.

_____. Introducción a la Teoría General de la Administración. 3ª ed. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill. 1994.

DANE, Departamento Administrativo Nacional de Estadística. Anuarios Industria Manufacturera.

DATOS calculados para el Plan Prospectivo de Ciencia y Tecnología de Santander, 1997 – 2010 a partir de la información suministrada por el DANE hasta 1996.

EDWINSSON, Leif, y, MALONE, Michael S. El capital intelectual. Editorial Norma. 1997.

GALLEGO FRANCO, Mery. Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. En: Revista Universidad Eafit. N° 119. Julio a Septiembre, 2000.

GERENCIA, Creaciones Bordino Ltda. 2005.

LIRA, Pablo. Modelo integrado de innovación y gestión del talento humano: Impacto. 2003. Disponible en: www.gestiopolis.com/recursos4/docs/emp/ingestion.htm

MARTE, Yoryi Alexander. Trabajos de Administración: Teoría de Sistemas. 2005. Disponible en: www.geocities.com/ymarte/trab/admsistem.html

McGREGOR, Douglas. El aspecto humano de las empresas. México: Editorial Diana. 1972

_____. El lado humano de las organizaciones. Santa Fe de Bogotá: Mc Graw Hill. 1994.

PLAN Prospectivo de Ciencia y Tecnología para Santander. Gobernación de Santander. 1997 – 2010.

QUINTERO RONDÓN, Alejandra. Selección de personal por competencia. 2005. Disponible en: www.gestiopolis.com/canales3/rh/selcompe.htm

REGISTRO Mercantil de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, 2001

RODRÍGUEZ, D. & M. Arnold Sociedad y Teoría de Sistemas. Santiago de Chile: Editorial Universitaria. 1991.

SAVATER, Fernando. La Decisión de Elegir. Barcelona: Editorial Ariel. 2003.

SERVICIO NACIONAL DE APRENDIZAJE. SENA. Guía de entrevista de selección. Bogotá. Marzo, 1992.

SHEIN, Edgar H. Psicología de la organización. México: Prentice Hall. 1982.

TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Administración y manejo de personal. Documento de soporte académico de Postgrados. Bucaramanga: UIS. 1996.

_____. Documento Área Laboral. Áreas Internas de Intervención Profesional en la Organización.

_____. Gestión humana en las organizaciones. Documento de soporte académico seminario de prácticas. Bucaramanga: UIS. 1998.

_____. “Visión sistémica del hombre en la organización”. En: Revista UIS Humanidades. Vol. 27. N° 2. Julio – Diciembre, 1993.