

**LA CONSERVACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL COMO
ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PEQUEÑA
EMPRESA (PYME) CARPINTERÍA Y EBANISTERÍA SEBASTIÁN**

LILIANA ALVARADO RUEDA

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2010**

**LA CONSERVACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL COMO
ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PEQUEÑA
EMPRESA (PYME) CARPINTERÍA Y EBANISTERÍA SEBASTIÁN**

LILIANA ALVARADO RUEDA

**Trabajo de grado para optar el título de
Trabajadora Social**

**Directora
RAQUEL MÉNDEZ VILLAMIZAR
Trabajadora Social**

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE CIENCIAS HUMANAS
ESCUELA DE TRABAJO SOCIAL
BUCARAMANGA
2010**

AGRADECIMIENTOS

A mi familia por haberme permitido alcanzar esta meta, a todas las personas que hicieron parte de este proceso,

Gracias

CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCIÓN	15
1. MARCO CONCEPTUAL	17
1.1 VISIÓN SISTÉMICA DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN	17
1.1.1 TEORÍA DE SISTEMAS	17
1.1.1.2 Concepto de Sistema.	18
1.1.1.3 Características de los Sistemas.	20
1.1.1.4. Componentes Sistémicos.	22
1.1.2 LA VISIÓN SISTÉMICA EN LA ORGANIZACIÓN	24
1.1.2.1 Proceso del sistema Organizacional	26
1.1.2.2 Características de los Sistemas Asociadas a las Organizaciones y la Persona.	28
1.1.2.3 La persona en la Organización	29
1.2 LA MOTIVACIÓN COMO PRINCIPIO ORIENTADOR	31
1.2.1 LAS NECESIDADES HUMANAS	34
1.2.2 Teoría de las Necesidades Adquiridas David, Mc Clelland	35
1.2-3 La Motivación de Logro	36
1.2.3.1 Los tres indicadores de la motivación de logro	37
1.2.4 EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT) COMO ENFOQUE MODERNO DE ADMINISTRACIÓN	38

1.3 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	42
1.3.1 La Gestión del Talento Humano desde Trabajo Social Organizacional	42
1.3.2 Procesos de intervención Profesional dentro de la Gestión de Talento humano	42
1.3.2.1 Provisión de Talento humano	43
1.3.2.2 Conservación y Desarrollo	43
1.3.2.3 Evaluación	44
1.3.2.4 Responsabilidad Social	45
2. MARCO LEGAL QUE ORIENTA LA PRÁCTICA	46
2.1 LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO	46
2.2 LAS MIPYMES EN COLOMBIA	47
2.2.3 Ley MIPYME	48
2.4 POLÍTICA DEL GOBIERNO NACIONAL PARA EL APOYO A LA MIPYMES	49
2.4.1 Principios orientadores de la política	50
2.4.2 La Ley mipyme en Santander	52
2.5 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO AL INTERIOR DE LAS MIPYMES	52
2.6 LA SALUD OCUPACIONAL DENTRO DE LAS MIPYMES	54
2.6.1 Sistema General de Riesgos Profesionales	55
2.6.2 Comité Paritario de Salud COPASO	56
3. CARACTERIZACIÓN DE LA CARPINTERÍA Y EBANISTERÍA SEBASTIÁN	58
3.1 LA CARPINTERÍA SEBASTIÁN EN EL CONTEXTO LOCAL	58

3.1.1 Contexto Histórico de la Carpintería y Ebanistería Sebastián	60
3.2 RUMBO CORPORATIVO	61
3.2.1 Razón Social	61
3.2.1.1 Nuestra Misión	61
3.2.1.2 Nuestra Visión	61
3.2.2 Filosofía Institucional	61
3.2.2.1 Valores que cimientan a los colaboradores de la Carpintería y Ebanistería Sebastián	63
3.2.2.2 Principios orientadores de nuestra labor	64
3.2.2.3 Estructura organizacional	65
3.2.3 La Carpintería y Ebanistería Sebastián en su Universo Organizacional	66
4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA	70
4.1 UBICACIÓN ESPACIAL DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	71
4.1.1 Proceso Liderado Por Trabajo Social Organizacional	72
4.2 DIAGNÓSTICO INICIAL CARPINTERÍA Y EBANISTERÍA SEBASTIÁN	79
4.3 LA CONSERVACIÓN Y EL DESARROLLO DEL EQUIPO HUMANO COMO EJE CENTRAL DE LA EXPERIENCIA	79
4.3.1 Proceso metodológico	80
4.3.2 Proceso de Intervención Profesional Planeación, Ejecución y Evaluación del área de Talento Humano de la Carpintería y Ebanistería Sebastián	82
4.3.2.1 Provisión de Talento Humano.	82
4.3.2.2 Conservación y Desarrollo	87
4.4. DIAGNÓSTICO FINAL	100

5. EVALUACIÓN	104
5.1 FACTORES FACILITADORES	104
5.2 FACTORES LIMITANTES	105
6. CONCLUSIONES	107
7. RECOMENDACIONES	108
8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LA CONSERVACIÓN Y EL DESARROLLO DEL COLABORADOR COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MIPYME	110
8.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA	110
8.1.1 Objetivo	112
8.2 PROCESO METODOLÓGICO	113
8.3 PLANEACIÓN DE LA PROPUESTA	113
8.3.1 Proceso de Sensibilización	114
8.3.2 Mi Horizonte Hacia el Crecimiento y Nuestro aporte Hacia el horizonte hacia el crecimiento del Colaborador	115
8.3.3 Fortalecimiento de las Áreas Internas de Intervención en Gestión de Talento Humano	115
8.3.3.1 Área de Provisión de Talento Humano	115
8.3.3.2 Conservación y Desarrollo	116
Proceso de formación y Desarrollo	117
Salud Ocupacional	118
Motivación	118
8.3.3.3 Evaluación	118
8.3.3.4 Articulación de los Procesos	118
8.4. RECURSOS	119
8.4.1 Técnicos y Humanos	119

8.4.2 Físicos	119
8.4.3 Institucionales	120
8.4.4 Materiales	120
8.5 CICLO DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA	120

LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1. Proceso del Sistema Organizacional	27
Figura 2. Agrupación de las necesidades. Jerarquía de Necesidades de Abraham H. Maslow	34
Figura 3. Organigrama CARPINTERÍA SEBASTIÁN	65

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Características de las pyme en Colombia	49
Tabla 2. Matriz DOFA, Diagnóstico Carpintería Sebastián	78
Tabla 3. Planeación Estratégica, Provisión de Talento Humano	85
Tabla 4. Planeación Estratégica, Provisión de Talento Humano. (Continuación)	86
Tabla 5. Conservación y Desarrollo Objetivo uno	87
Tabla 6. Conservación y Desarrollo. Objetivo uno (Continuación).	95
Tabla 7. Conservación y Desarrollo. Objetivo Dos	96
Tabla 8. Conservación y Desarrollo. Objetivo Dos	97
Tabla 9. Conservación y Desarrollo. Objetivo Dos	98
Tabla 10: Cronograma de la propuesta	99
Tabla 11. Convenciones del cronograma	121

RESUMEN

TÍTULO

LA CONSERVACIÓN Y EL DESARROLLO DEL PERSONAL COMO ESTRATEGIA PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LA PEQUEÑA EMPRESA (PYME) CARPINTERÍA Y EBANISTERÍA SEBASTIÁN

AUTORA: LILIANA ALVARADO RUEDA¹

PALABRAS CLAVES:

Micro Pequeña y Media Empresa MIPYME, Teoría Sistémica, Motivación de Logro, Gestión de Talento Humano, Conservación y Desarrollo

DESCRIPCIÓN O CONTENIDO

La micro, pequeña y mediana empresa se ha constituido como uno de los ejes centrales en la dinámica de crecimiento de la economía de los países latinoamericanos. Por lo que se hace relevante generar espacios que permitan fortalecer estas iniciativas, haciendo uso de los planteamientos que reposan en los aportes teóricos referentes a la gestión del talento humano.

En el presente proyecto de grado se describe la experiencia de práctica profesional de una estudiante de Trabajo Social de la Universidad Industrial de Santander (UIS) en la Pequeña Empresa Carpintería y Ebanistería Sebastián.

La intervención profesional se orienta hacia la consolidación del área de Gestión de Talento Humano en la Pyme y el fortalecimiento del área interna de Conservación y Desarrollo. Redactado en 8 capítulos. En los tres primeros capítulos se encuentran los lineamientos planteados por la Teoría Sistémica, la motivación de logro, El contexto legal de la Mipyme, la gestión del talento humano en la misma, la normatividad referente a la Salud Laboral en Colombia; la descripción de la Empresa; El 4 y 5 capítulos se centran en la caracterización de la experiencia por parte de la estudiante en práctica, y la evaluación del proceso. El sexto capítulo presenta las conclusiones y recomendaciones propias al proceso, para finalizar con la Propuesta para La Conservación y el Desarrollo del Personal como Estrategia para la Gestión del Talento Humano en la Pequeña Empresa (PYME) Carpintería y Ebanistería Sebastián.

¹ Facultad Ciencias Humanas, Trabajo Social, Directora Raquel Méndez Villamizar.

ABSTRACT

TITLE

CONSERVATION AND DEVELOPMENT OF STAFF AS A STRATEGY FOR THE MANAGEMENT OF HUMAN TALENTS IN SMALL ENTERPRISES (SMEs) CARPENTRY AND JOINERY SEBASTIAN²

AUTHOR: LILIANA ALVARADO RUEDA³

KEYWORDS:

Micro Small and Medium Enterprises MSME, Systemic Theory, Achievement , Motivation, Human Resource Management, Conservation and Development

Full Description or content

The micro, small and medium enterprises has become one of the cornerstones in the growth dynamics of the economy of Latin American countries. As is relevant to create opportunities to strengthen these initiatives, using approaches that rest on the theoretical concepts concerning the management of human talent.

This project describes the experience level of practice of a student of Social Work at the Universidad Industrial de Santander (UIS) in the Small Business Carpentry and Joinery Sebastian.

Professional intervention is aimed at strengthening the area of Human Resource Management in SMEs and strengthening the internal area of Conservation and Development. Written in eight chapters. In the first three chapters are the guidelines presented by the Systemic Theory, achievement motivation and empowerment , the legal context of MSMEs, management of human resources in the same, the regulations concerning Workers' health in Colombia, the description Company. The four and five chapters focus on the characterization of experience by the student in practice and process evaluation. The sixth chapter presents the conclusions and recommendations of its own to the process, to finalize the proposal on the conservation and Staff Development as a Strategy for Human Resource Management in Small Enterprises (SMEs) Carpentry and Joinery Sebastian.

² Degree Work

³ Humanities Faculty, Social Work, Director Raquel Méndez Villamizar.

INTRODUCCIÓN

Las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYME), se han convertido en un elemento dinamizador de la economía de los países de América, situación que ha hecho que se dirijan esfuerzos por fortalecer el camino que deben recorrer estas desde el momento de su constitución. Este proceso de crecimiento que atraviesan las Mipymes revela la necesidad de fortalecer la estructura de las organizaciones no sólo en términos técnicos y económicos, sino además en procesos encaminados hacia el progreso de su principal elemento, su equipo humano.

La gestión del talento humano es una labor que se centra en una serie de acciones y estrategias orientadas hacia el desarrollo del colaborador que hace parte de una empresa, requiere de un ejercicio participativo que involucra todos los niveles organizacionales. Sin embargo ha sido un área que poco se implementa en las Mipymes, debido a las dificultades que enfrentan este tipo de organizaciones; de igual manera, en la medida en la que se revelan los cambios generados a partir de su ejecución, se fortalece como división imprescindible.

La carpintería y Ebanistería Sebastián, es una Pequeña Empresa (pyme) que atraviesa por un momento de transición, ante el cual se abre el espacio para la realización de la experiencia de práctica profesional de Trabajo social organizacional; En ella se articulan procesos que direccionados por unos referentes teóricos y conceptuales adquiridos durante la etapa académica; los cuales confrontados y adaptados al contexto real, permitieron la consolidación del área de gestión humana y la optimización de procesos orientados hacia la conservación y el desarrollo de los colaboradores en la Carpintería.

El trabajo descrito a continuación se distribuye en seis capítulos, en los que se hace referencia en los dos primeros a la ubicación teórica y conceptual que bajo

los aportes de la visión sistémica y la orientación de la teoría motivacional de logro y empoderamiento, permitieron comprender y orientar el accionar de acuerdo con el contexto que enmarca legalmente la realidad Colombiana de la Micro, pequeña y mediana Empresa (Mipyme).

A partir de este ejercicio se da paso a la caracterización de la Carpintería Sebastián y de la experiencia de La estudiante en práctica al interior de la misma, proceso reflejado en los Capítulos tres, cuatro y cinco, y que culmina con la propuesta en el octavo capítulo, que pretende dar continuidad a la labor realizada, la cual busca fortalecer e inyectar nuevos procesos que permitan hacer del área interna de gestión de talento humano; conservación y desarrollo, un elemento fundamental para el crecimiento de la pequeña empresa

1. MARCO CONCEPTUAL

1.1 VISIÓN SISTÉMICA DEL HOMBRE EN LA ORGANIZACIÓN

Gracias a los avances en los estudios respecto a la naturaleza social y la conducta humana, ha sido posible adoptar y aplicar planteamientos inicialmente sugeridos para las ciencias abstractas, al conocimiento de la persona y su interacción con el ambiente que lo rodea.

Al indagar en la búsqueda de aportes teóricos respecto al comportamiento de las organizaciones sociales, estas son concebidas como sistemas sociales; lo que implica una serie de situaciones colectivas, individuales e interdependientes que construyen y reconstruyen el medio en el que interactúan.

Teniendo en cuenta este tipo de aspectos y para efectos de este trabajo, es indispensable abordar el enfoque sistémico planteado en una teoría que ha sido de gran utilidad para el análisis y el cambio de percepción del rol del ser humano dentro del funcionamiento de las empresas, de las prácticas administrativas, y los aportes respecto al crecimiento y desarrollo de la persona al interior de ellas.

1.1.1 TEORÍA DE SISTEMAS

Plantea el estudio de los fenómenos dentro de un enfoque global, formulando principios válidos para “sistemas” en general, sea cual fuere la naturaleza de sus elementos, componentes y las fuerzas reinantes entre ellos⁴.

⁴ Teoría de Sistemas. Disponible desde: WWW.MONOGRAFIAS.COM

Procedente de la Teoría General de Sistemas (TGS) planteada por el biólogo alemán Ludwig Von Bertalanffy (1950 1968)⁵. Su premisa original se basa en impulsar el desarrollo de una terminología general que permita describir las características, funciones y comportamientos sistémicos que promuevan la unidad de la ciencia por medio de principios conceptuales y metodológicos unificadores.

La teoría de sistemas cobra importancia en el estudio de la sociedad gracias a su enfoque de sistema abierto aplicable al estudio de las empresas, el cual permite una visualización en diferentes niveles de la complejidad de las mismas y su interacción con las demás partes del sistema; Así como un organismo vivo estas también generan un grado de dependencia y capacidad para adaptarse al medio si quieren permanecer en él⁶.

1.1.1.2 Concepto de Sistema.

El concepto de sistema permite una manera más amplia de enfocar la complejidad de las organizaciones y de la administración de sus recursos; es útil en cuanto permite visualizar no sólo los factores ambientales internos y externos como un todo integrado, sino también el lugar y las funciones de los subsistemas que lo componen.

⁵ BERTALANFFY, Von Ludwig. General System Theory, p. 38 citado por WENDELL L, French. Administración de personal. Limusa Noriega Editores, México D.F 1998 p. 58.

⁶ BRAND, Deisler Guillermo, artículo: Una Explicación para el Ser Humano. EN: Nómadas, Revista de Ciencias Sociales y Jurídicas 11-Enero 2005

Según Chiavenato⁷, el sistema es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, 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 la actividad del sistema.

Tomando como referente el autor en mención, para que esto sea posible todo sistema está compuesto de **elementos** diversos y variados, que se atraen y se unen, estableciendo relaciones entre sus partes (**interdependencia funcional**), por una acción mutua orientada hacia un foco de atención u objetivo (**interacción funcional**).

Al respecto Rodríguez y Arnol sugieren que:

Todo sistema obtiene la energía que le da vida de su entorno. "Cualquiera sea la alternativa escogida, los sistemas se definen por una relación dinámica entre inputs (entradas) y outputs (salidas). El sistema mismo es el encargado de procesar los materiales que provienen del ambiente, para lo cual disponen de estructura y organización internas"⁸.

El desarrollo de las actividades para las cuales se ha constituido implica una fuerza impulsora que provee la información, la energía o la materia para que el sistema opere (**entrada**), las cuales procesa, transforma o adapta mediante un mecanismo de conversión (**proceso**) dado en su interior, produciendo así un resultado (**salidas**) que va a influir en su **ambiente** externo.

⁷ CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos. Mc Graw-Hill Interamericana S.A, 2002.p.74

⁸ El concepto cambiante del mundo, de: Russell Ackoff, citado por Rodríguez y Arnold Planificación De La Empresa Del Futuro, pág. 37-8.

Pero para que este funcionamiento sea posible, las organizaciones como sistemas cuentan con una serie de características que a su vez se pueden aplicar a la persona, que significativamente hace parte del mismo.

1.1.1.3 Características de los Sistemas.

- ✓ Obedecen a un **propósito**, adjudicado por el grupo que consolida determinada organización. Así mismo desarrollan funciones que se derivan del entorno que les rodea, por lo tanto definen una distribución interna y en algunos casos intrínsecos que trata siempre de alcanzar uno o varios **objetivos**.
- ✓ El sistema siempre reacciona globalmente a cualquier estímulo producido en cualquiera de sus partes. A esta característica se le conoce como **globalidad o totalidad**; establece que la funcionalidad de un sistema no es autónoma, por lo que está involucrada y es interdependiente de otros sistemas, subsistemas o macro sistemas. Así, sufre cambios y el ajuste sistemático es continuo.
- ✓ Interdependencia mutua entre las unidades sistémicas, que funciona como un sistema de comunicación de retorno proporcionado por la salida del sistema a su entrada; a este proceso se le conoce como **Feed-back** o retroalimentación, así el sistema recibe continuamente información desde su medio externo, lo que le ayuda a ajustarse.
- ✓ Todos los sistemas en determinados momentos experimentan una tendencia al desgaste identificada como la **entropía**. Es normal por su natural tendencia a la renovación y se manifiesta en diferente intensidad de acuerdo al tipo de sistema en que se presente; es decir no todos los sistemas son igualmente entrópicos.
- ✓ Cuando hay una tendencia mayor al desgaste es **entropía positiva** (que se presenta en los sistemas cerrados, al no recuperar el desgaste estos tienden a

desaparecer) y cuando hay menor desgaste se denomina **entropía negativa** o **negentropía** (información como instrumento de ordenación del sistema).

- ✓ A medida que un sistema se retroalimenta de otro y a su vez puede generar a otro sistema; se produce un mecanismo regulador denominado **Homeóstasis** (equilibrio), como un influjo continuo de energía del ambiente exterior y una exportación constante de los productos del sistema. Su principio básico es la preservación del carácter del sistema, o sea, un equilibrio casi-estacionario.

Es una característica propia y necesaria que se activa cuando aparece el desequilibrio, y lo hace para garantizar su permanencia. Si la entropía aumenta y el proceso de retroalimentación no opera correctamente, aumenta la tendencia al desorden alterando los límites establecidos por la homeóstasis, haciendo que el sistema esté en riesgo de desaparecer.

- ✓ Gracias a la interacción que se produce al interior de las organizaciones, estas tienen la capacidad de irse adaptando al medio; a esta permanente actividad se le conoce como **Sinergia**. También es considerada como la capacidad permanente de un sistema que le permite lograr sus objetivos.
- ✓ Si bien existe una tendencia al desgaste denominada entropía, también se presenta una relación entre la posibilidad de finalización, frente a esa capacidad de entrar en caos. La **Equifinalidad** funciona como un equilibrio entre esa posibilidad de estos dos aspectos.
- ✓ Los sistemas son interdependientes, un sistema influye en el otro pero los resultados no siempre son iguales. Todos los sistemas tienen un **espacio** limitado y definido. **Los límites** definen el nivel de receptividad, la relación con su entorno hasta la acción del sistema. varían de acuerdo a su forma. En los sistemas sociales la interacción es la encargada de definir los límites de

relación, en los sistemas físicos tienen unos ordenamientos exactos, si no están en su orden y en su puesto, no funciona el sistema. Todo sistema esta creado para unos fines, persigue uno o más objetivos, estos a su vez establecen los límites de **uso**.

- ✓ Obedece a la ubicación de los sistemas y de cada una de sus partes. La **jerarquía** es el grado de importancia establecida que define una organización para desarrollar los procesos y llevar a cabo su funcionamiento.

1.1.1.4. Componentes Sistémicos.

El ambiente es considerado el medio en el que existen los sistemas, por él son condicionados, así mismo en su interior se encuentran todos los objetos que dentro de un límite específico puede tener alguna influencia sobre la operación del sistema.

El enfoque sistémico puede concebirse como una estructura integrada por tres componentes generales de análisis, la ubicación de la organización dentro de estos niveles obedece al punto desde donde se quiera abordar su estudio.

- ✓ Existe un nivel macro denominado **suprasistema** o **macro sistema** el cual es concebido como el ambiente externo que rodea la organización. Se encuentra por encima de sus límites, desde él se puede observar el proceso de interacción de la misma con otros sistemas. Se considera el sistema mayor, y es este el que proporciona las fuerzas de entrada y recibe parte de los productos que arrojan los subsistemas al medio.

Desde el punto de vista de la formación de grupos sociales y de la persona, es considerado como el **nivel social** que contiene aspectos culturales, políticos,

geográficos que inciden en el carácter y en la finalidad de las organizaciones. Se relaciona a su vez con los resultados globales que se persiguen teniendo en cuenta el entorno.

- ✓ **El sistema** es parte de los elementos que consolidan el macro sistema o suprasistema, tal como se ha expuesto su definición a lo largo de este trabajo, posee sus propias características y procedimientos, que son considerados desde su interior como subsistemas. Dentro del abordaje de las organizaciones, se identifica como el nivel del comportamiento organizacional, el cual la muestra como una totalidad que interactúa con su ambiente (suprasistema) y dentro de la cual se interrelacionan sus partes.
- ✓ Estas características que componen el sistema y que hacen posible su dinámica se identifican como **subsistemas**; al interior de la organización se definen como el comportamiento individual. Engranar factores relacionados con las costumbres, el aprendizaje la cultura etc.

Dentro de la estructura interna y funcional de las empresas como organizaciones, ha sido de relevancia para el estudio de las mismas el análisis de tres subsistemas que permiten precisar algunos lineamientos del entorno con el funcionamiento del interior de las mismas.

- ✓ **Subsistema técnico** como hace referencia su enunciado incluye las técnicas para el desarrollo de las tareas organizacionales, los conocimientos requeridos para la transformación de insumos en productos.
- ✓ **Subsistema administrativo**: Relaciona la organización con su medio, establece objetivos, normas, políticas, procedimientos y demás elementos propios para el desarrollo organizacional.

- ✓ **Subsistema psicosocial:** lo consolidan las personas que hacen parte de la organización, se construye a partir de la interacción de los mismos. En él juega un papel importante la dinámica de sus grupos, las relaciones entre sus integrantes, los sistemas de valores, y el grado de motivación; particularidades psicológicas y sociales las cuales han de determinar el clima empresarial, factor clave para el logro satisfactorio de los objetivos organizacionales y la productividad en sí.

1.1.2 LA VISIÓN SISTÉMICA EN LA ORGANIZACIÓN

La teoría de sistemas aporta un componente conceptual de la organización en un ambiente complejo y dinámico. Toda organización nace de la interacción de las personas, a ellas debe su naturaleza. Se constituye y se construye con un fin.

El hombre la sitúa en patrones de funcionamiento y la adapta en relación con el medio que la rodea, una vez se forma reside en actividades alentadas por sus miembros, estas actividades son interdependientes en relación con algún resultado común.

Se cimenta sobre una base cultural, que influye en la organización, a su vez la organización también altera significativamente las relaciones sociales en su medio ambiente. Situación que le atribuye un carácter cambiante, el cual es influenciado por factores externos (cambios económicos o sociales, nuevas políticas a nivel gubernamental, etc), que importa y adapta para la consecución de sus objetivos.

Este propósito de alcanzar unos fines le atribuye a su vez una capacidad reconstructiva e inacabada, a medida que se alcanzan las metas planteadas su dinámica interna hace que esta apunte hacia nuevos logros.

Tal capacidad de transformación, que establece su equilibrio con el ambiente externo (suprasistema) dado en el proceso de retroalimentación y durante su continua interacción, es la que evita que la organización exceda su nivel de desgaste (entropía positiva), poniendo en riesgo su existencia en el entorno económico y social, como ocurre en los sistemas cerrados.

Los **sistemas cerrados** a nivel organizacional se caracterizan por que poseen pocas entradas y salidas, lo que hace que su interacción con el ambiente sea mínima produciendo una alta tendencia al hermetismo; establecen una relación causa-efecto. Su dinámica se desarrolla a nivel interno, pero su contacto con el exterior es reducido, esto hace que maneje altos niveles entrópicos, los que generan como efecto su desaparición del ambiente.

Teniendo en cuenta lo que implica el concepto de sistema cerrado y la caracterización que durante el desarrollo de este trabajo se ha planteado respecto a las organizaciones; estas encajan dentro de lo que se conoce como un sistema abierto, gracias a su proceso de importación, conversión, y exportación con el medio.

Miller y Rice, definen la empresa como:

Toda empresa puede ser vista como un sistema abierto, que solamente puede existir, por el intercambio de materiales con su ambiente. Importa materiales; los transforma por medio de procesos de conversión; consume parte de los productos de la conversión para su mantenimiento interno, y exporta el resto. Directa o indirectamente él intercambia sus resultados para obtener nuevos insumos, incluyendo recursos adicionales para mantenerse. Esos procesos de importación –

conversión – exportación constituyen el trabajo que la empresa tiene que hacer para vivir”⁹.

Así como todo sistema posee una dinámica que define su funcionamiento y permanencia en el supra-sistema, las organizaciones como parte de este también obedecen a un proceso en el que diversos autores coinciden y que es conocido como el proceso del sistema organizacional

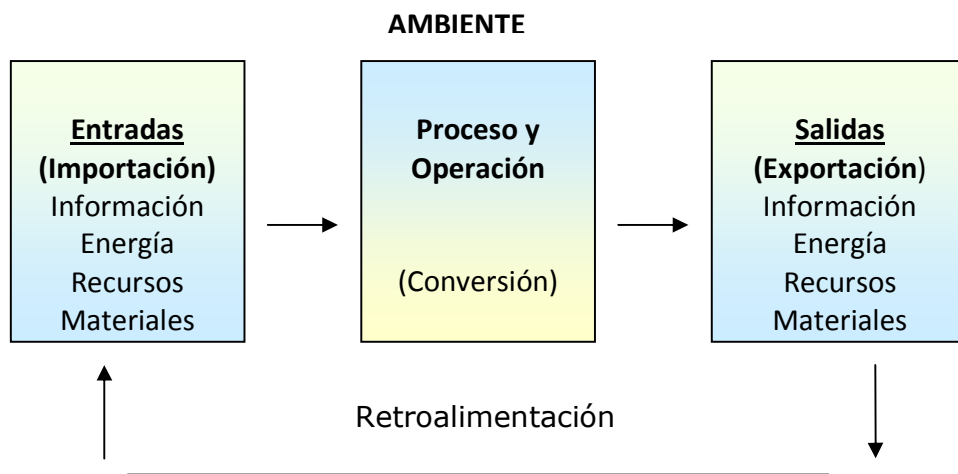
1.1.2.1 Proceso del sistema Organizacional.

- ✓ **Entradas:** Es la fuerza de arranque del sistema (**inputs**) y es mediante ellos que se obtienen los recursos para su funcionamiento. Estos elementos pueden ser materiales, no materiales y financieros.
- ✓ **Procesamiento:** Es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados, es aquí donde se producen los cambios, donde actúan todas las propiedades de los sistemas. En el ingresan insumos y resultan productos. Es aquí donde el subsistema técnico, administrativo y las características individuales llevan a cabo su mayor dinámica de interrelación
- ✓ **Salidas:** (**outputs**) Es la finalidad para la cual se reunieron todos los elementos, se definen también como los resultados, estas deben mantener la coherencia con la finalidad del sistema; van al medio externo, generalmente para dar continuidad con el proceso.

⁹ E.J.Miller y A.K.Rice, Sistemas y Organización citado por CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. México, McGraw Hill. 1998. p.11

- ✓ **Retroalimentación:** Es la función de retorno del sistema, la acción que las salidas ejercen sobre las entradas con la finalidad de mantener el equilibrio del sistema.

Figura 1. Proceso del Sistema Organizacional



TORRES, Carlos Eduardo Visión Sistémica del Hombre en la Organización¹⁰.

Al observar el funcionamiento de una empresa (sistema), se pueden reconocer parte de estos elementos; se guía por principios corporativos que la definen y le dan un rumbo, a su vez la identifican de otras organizaciones que hacen parte del sistema ambiente al que pertenecen.

Se ordena mediante una planeación que integra los subsistemas administrativos, técnicos y de orden psicosocial (subsistemas). Su funcionamiento depende de las personas, por ser ellas su elemento sinérgico fundamental; aun cuando para el logro de sus objetivos se requiera de recursos materiales.

¹⁰ TORRES. Sánchez Carlos Eduardo, artículo Visión sistémica del hombre en la organización EN: Revista UIS Humanidades. Vol.27 N°2, p. 85-101. Julio-Diciembre 1998.

1.1.2.2 Características de los Sistemas Asociadas a las Organizaciones y la Persona.

La persona o las personas que hacen parte de las organizaciones formulan sus **propósitos**, plantean sus **objetivos** y definen el rumbo que la organización debe seguir.

El **carácter global** en la persona, u organizaciones, se manifiesta cuando las alteraciones en uno de los sistemas circundantes afectan su composición generando cambios emocionales, fisiológicos o de conducta. Este intercambio genera instrumentos de autocontrol, que a nivel de los análisis sociales se conoce como fuerzas internas.

En los seres humanos y en el desempeño de estos dentro de las organizaciones la **entropía**, más allá de implicar un desgaste físico, o emocional. Se asocia a la disminución de su capacidad de respuesta ante los nuevos retos o roles a desempeñar dentro de su sistema social.

La existencia de un conjunto de expectativas no manifiestas las cuales quebrantan ese equilibrio, y generan en el individuo una disminución en su capacidad de respuesta, es conocida como desmotivación.

El equilibrio planteado al definir el concepto de **Homeóstasis**, apunta a aquella estabilidad emocional que requieren las personas para poder desarrollar conductas socialmente consideradas adecuadas.

Es esa retroalimentación que abarca desde lo fisiológico hasta los niveles emocionales, y que ha sido planteada como parte de las necesidades del ser humano de reconocimiento; la cual ha sido objeto de análisis en diversos estudios de las prácticas administrativas y sociales.

La **sinergia** en las organizaciones y en las relaciones de quienes hace parte ella, se observa en los resultados del grupo, en los cambios a nivel personal, o de conducta que experimentan sus miembros, es una dinámica que se da de forma intrínseca pero que permite la asimilación de conductas y la adaptación al medio en el que se interactúa.

La **equifinalidad** se puede traducir como esa expectativa de realización que aunque no está manifiesta, se establece entre las personas que hacen parte de la empresa y lo que se desea lograr al ser miembro de ella.

Una vez más la interacción fija y establece los **límites**, pues es mediante ella que las personas los identifican, asimilan, los aplican

Es gracias a los niveles de autoridad, que las diferentes organizaciones definen el grado de importancia de su funcionamiento, **su jerarquía**; esto va ligado a una serie de factores de tipo social, geográfico o colectivo entre otros, los cuales son influenciados por su ambiente.

1.1.2.3 La persona en la Organización

La condición necesaria para la existencia de una organización, es la interacción entre personas. Una organización existe cuando dos o más personas interactúan con miras a alcanzar objetivos que solamente podrían ser logrados eficazmente mediante la combinación de sus capacidades y recursos personales.¹¹

El ser humano es el componente más importante de la organización, Desde su formación es y hace parte de un complejo sistema que obedece a una dinámica interna (*estructura fisiológica*), y una externa manifestada por su entorno;

¹¹ TORRES S, Carlos E. El Desarrollo de la Persona En la Organización. Ensayo. Pág. 11

Adquiere una serie de características que importa de otros subsistemas con los que interactúa (*familia, amigos, profesores*), y un sistema mayor que es la cultura la cual establece las creencias, los hábitos, las actitudes, las expectativas que componen el sistema social en el que vive.

Esta constante interacción moldea en él un estilo de vida, le da un carácter que riga su personalidad, lo dirige hacia el logro de objetivos que lo hacen interactuar con otros individuos y a su vez incluirse en otros sistemas.

Esta inmersión del hombre (*considerado como un micro sistema*), en la organización (*sistema*) lo lleva a procesar esas fuerzas de entrada (*características de la organización*), y aquellas que rigen su propio sistema (*características internas*), para encontrar un equilibrio entre sus necesidades de crecimiento y estabilidad, entre los objetivos que lo motivan a incorporarse a este sistema y los que persigue la organización como tal.

Por otra parte las organizaciones con un carácter más formal (*de tipo organizacional*) precisan patrones de comportamiento que le dan su propia identidad (*aunque las otras también poseen su identidad*). Estas constituyen un sistema estructurado de labores, poseen normas prescritas que direccionan su funcionamiento. Este nuevo sistema representa para la persona la necesidad de transformar esta información entrante en un comportamiento que beneficie su componente cultural y a su vez su desempeño en la organización en general.

La asimilación que cada nuevo colaborador hace de las condiciones de ingreso, las expectativas de pertenencia e identidad corporativa¹², las retribuciones económicas, la interacción con los otros miembros y la oportunidad que una empresa ofrece ante la satisfacción de sus necesidades son aspectos que van a

¹² Percepción asociada a la noción de contrato psicológico, que se establece de forma no manifiesta, ni escrita, que opera entre todos los miembros de la organización

influir las actitudes de los miembros de la misma y la efectividad y el rendimiento de la relación *colaborador-empresa*.

Así como la organización, la persona también persigue variados objetivos que surgen de acuerdo a sus necesidades; una vez el individuo se integra a una empresa, dentro de su proceso de inducción si este se realizó de forma acertada, estos objetivos organizacionales y personales tienden a fusionarse, convirtiéndose de esta manera en una respuesta autónoma del colaborador (equifinalidad).

Cuando una persona se integra a una organización lleva implícitos una serie de factores que lo caracterizan, unas fuerzas motivadoras que lo incitan a involucrarse en determinados procesos, de ahí surgen necesidades, se generan expectativas respecto a su potencial. Todo esto implica una serie de razones que al integrarse a las perseguidas por la empresa, abre al individuo la oportunidad de crecimiento.

1.2 LA MOTIVACIÓN COMO PRINCIPIO ORIENTADOR

El ser humano se halla en constante actividad, posee unas características biológicas que le demandan la suplencia de un sinnúmero de requerimientos y necesidades fisiológicas, responde a cambios del entorno, desde su concepción asume un rol el cual se va modificando en la medida que su cuerpo y su mente evolucionan y en la manera en que él como persona se va integrando a su medio social.

Una necesidad es una sensación personal de carencia en alguno de los aspectos de la vida de cada ser humano, la cual genera una desagradable tensión. Si un

individuo consigue reducir su sensación de deficiencia con ello se reducirá también la intensidad de la fuerza motivadora¹³.

Las necesidades que incitan el comportamiento humano producen diversos patrones que varían de individuo a individuo, esto se debe a la influencia cognitiva de cada uno, diferencia expresada en la forma y las habilidades desarrolladas para alcanzar los objetivos personales. Pero Estos patrones no solo difieren de una persona a otra, pues con el paso del tiempo este modo de proceder se altera también en el interior de cada ser humano.

Ese proceso que impulsa a una persona a actuar de una determinada manera, que hace que se oriente hacia la satisfacción (*entendida como el gusto que se experimenta una vez satisfecho el deseo*) o suplencia de una necesidad se denomina motivación.

La motivación entonces, implica una necesidad, que puede surgir sin un motivo aparente (intrínseca), o puede ser inducida por el medio o por la misma persona (extrínseca); esta necesidad extrínseca se puede manifestar en metas u objetivos; genera tensión, Posee una energía direccionada al logro de una meta que cuando es alcanzada habrá de “satisfacer” una necesidad “insatisfecha”.

Las personas al igual que las organizaciones siempre buscan el equilibrio, este proceso homeostático se encuentra fuertemente influenciado por factores motivadores que dentro del enfoque administrativo manifiestan ese deseo de dedicar altos niveles de esfuerzo a determinados objetivos organizacionales, pero

¹³ Abraham H. Maslow, Motivación y personalidad: 1954. Citado por SOTO Eduardo .Comportamiento Organizacional, Impacto de las Emociones. Thomson Learning 2004. pág. 116

que a su vez se ven condicionadas por la capacidad de satisfacer algunas necesidades individuales.

El desarrollo de un ambiente organizacional que origine una motivación sostenida hacia los objetivos de la organización es relevante por lo que se deben combinar los incentivos propuestos por la empresa con las necesidades humanas y la obtención de las metas y objetivos ya que definitivamente existe un vínculo estrecho entre el nivel de motivación laboral y el significado que tenga el trabajo para la gente.

Las labores planteadas por las personas encargadas de la dirección como la forma en que se práctica la autoridad y la manera como se lleva a cabo el control de las actividades, ejercen un efecto decisivo en todos los niveles de jerarquía, esto hace fundamental que la organización conozca las fuerzas que motivan o inhiben el comportamiento de sus miembros ante diversas circunstancias.

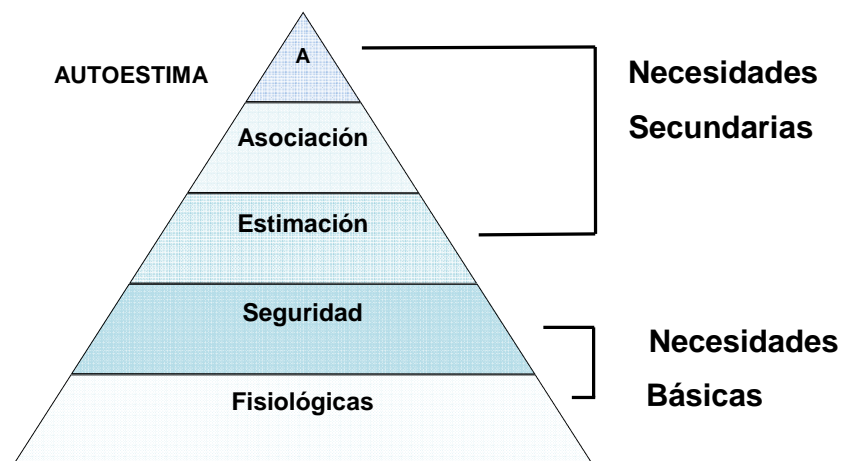
Al tratar de analizar los motivos que llevan a una persona a pertenecer a una organización, se van a dilucidar una serie de factores, desde el deseo de tener dinero hasta suplir las necesidades básicas. Dada esta complejidad de elementos, se postularon diversas teorías que tratan de explicar las causas, los contenidos, las acciones y hasta las consecuencias de la motivación.

Para efectos de aplicación en el área administrativa, estos contenidos han sido agrupados en dos enfoques, las teorías de contenido relacionadas con lo que está dentro del individuo o dentro del ambiente que lo rodea y que sustenta su comportamiento; y las teorías de proceso que ofrecen una opción más dinámica pues proporcionan la comprensión de los procesos cognitivos o de pensamiento de las personas, respecto a su interacción con la organización.

1.2.1 LAS NECESIDADES HUMANAS

Los postulados iniciales se fundamentaron en la integración de las diversas necesidades en dos grupos; las necesidades básicas (**fisiológicas**, y de **seguridad**), las cuales son consideradas como esenciales, a partir de ellas se inicia una larga trayectoria de aprendizaje de nuevos patrones, considerados como los **sociales y de estimación** (secundarias).

Figura 2. Agrupación de las necesidades. Jerarquía de Necesidades de Abraham H. Maslow



CHIAVENATO Idalberto, Administración de Recursos Humanos. Pág.61

A medida que la persona pasa a controlar sus necesidades fisiológicas y de seguridad, surgen lenta y gradualmente las necesidades secundarias las cuales se asocian a aspectos sociales y se obtienen de una manera intangible, pues no las cubre el dinero sino el entorno que le permite proyectarse, orientarse hacia un sinnúmero de logros; ubicarse en un contexto determinado que le proveen los grupos en los que interactúa.

La empresa hace parte de ellos por lo tanto influye en este conglomerado de necesidades. En la medida en la que oriente su filosofía cubrirá o no las expectativas respecto a su crecimiento personal y los fines de la organización.

Teniendo en cuenta estos señalamientos es necesario abordar unos lineamientos teóricos que permitan fortalecer procesos organizacionales dirigidos hacia el crecimiento y el desarrollo de las personas que hacen parte de las pequeñas y medianas empresas.

1.2.2 Teoría de las Necesidades Adquiridas David, Mc Clelland

David Mc Clelland enfatiza su aporte teórico en el planteamiento de tres necesidades sociales que influyen en el crecimiento personal:

- ✓ **Necesidades de logro**, en ellas la persona busca situaciones en las que puedan asumir responsabilidades, obedecen a un impulso de sobresalir, su objetivo es el éxito en lo que hacen y por ende su reconocimiento.
- ✓ **Necesidades de afiliación**, las relaciones interpersonales son el eje de este tipo de necesidades; se alcanzan mediante la cooperación y el grado de colaboración que se obtiene del trabajo en equipo
- ✓ **Necesidades de poder**, este tipo de necesidades se suplen en la medida en que la capacidad de liderazgo sea reconocida, se identifica con frecuencia en las personas que asumen la dirección de las actividades, quienes la poseen generalmente son destacados en la empresa como líderes.

Su idea central radica en que la motivación de un colaborador aumenta en la medida que se valora su ejercicio. Así mismo en los medios que se le otorguen a él para la realización de sus labores con cierto grado de responsabilidad.

Estas necesidades enunciadas fueron el enfoque para la que hoy es identificada como la motivación de logro. La cual ha sido de gran aporte para la comprensión del proceso de crecimiento y mejoramiento al que apunta la Carpintería Sebastián y en el cual se vincula la labor de trabajo social como área organizacional.

1.2.3 La Motivación de Logro

Las personas que aprenden a buscar el éxito por medio del esfuerzo, articulan su red de pensamientos y emociones hacia el dominio de actividades y tareas que le proporcionen un alto crecimiento personal. Se centran en refinar sus habilidades y destrezas; para lograrlo se orientan hacia la ejecución de oficios que le permitan incrementar su potencial, en la medida en que lo consiguen no sólo están cumpliendo un objetivo individual, sino a su vez están aportando al mejoramiento organizacional. En otras palabras están adquiriendo un desarrollo personal y colectivo.

Las personas motivadas por el logro, a través de su propio trabajo podrían ocasionar una serie de modificaciones en el comportamiento del equipo que le acompañe para la realización de su labor. Pero esto depende de la medida en la que la empresa permita a sus colaboradores enriquecer sus funciones dentro del cargo que desempeñen.

Una de las características a las que más apunta la práctica de la motivación de logro es analizar los factores (El rumbo corporativo, los mecanismos de control, la definición de cargos, la falta de capacitación) que inciden en la forma como el colaborador percibe y realiza sus funciones. Elementos que pueden estar frustrando ideas innovadoras y eficientes de alcanzar los objetivos que la empresa persigue.

Al hacer una lectura del contenido conceptual de la motivación de logro, inicialmente puede percibirse como un constructo dirigido a los sistemas de mando de las empresas, gerentes, jefes, coordinadores etc, por la caracterización de líder a la que apunta la persona motivada.

Sin embargo aporta elementos enriquecedores para organizaciones que se encuentran en camino de constituirse como empresas formales. Este proceso de cambio implica la necesidad de crecimiento y expansión, de implementar una planeación que apunte hacia procesos de calidad.

Cuando se habla de incentivar en los colaboradores esa posibilidad de hacer que se motiven por el logro, es relevante tener en cuenta tres aspectos que teóricamente describen el eje de esta necesidad.

1.2.3.1 Los tres indicadores de la motivación de logro

- ✓ **Experticia:** Es la necesidad de ser experto en lo que se hace, en conocer a profundidad su labor. Se logra en las empresas cuando se implementan procesos o programas que apunten al mejoramiento de la calidad de sus productos, y en el colaborador en la medida que aumente sus conocimientos.
- ✓ **Eficiencia:** Apunta al hacer las cosas lo mejor posible, en el menor tiempo posible y al menor costo, se logra cuando se hace más óptimo el proceso productivo mediante el entrenamiento del personal.
- ✓ **Excelencia:** obedece a esa demanda interior por obtener resultados superiores, por superar sus desempeños anteriores. A nivel de la empresa, se orienta hacia el logro de un producto que goce de alta calidad.

Para las pequeñas empresas; más específicamente para la Carpintería Sebastián este horizonte motivacional es adecuado en la medida en que permite la realización de un trabajo en equipo orientado hacia la identificación de las características de liderazgo, las capacidades con las que cuentan sus colaboradores y las destrezas que poseen para la realización de diversas tareas.

Aptitudes que se pueden reforzar mediante La consolidación de espacios y un plan de trabajo que articule todos estos elementos y genere una dinámica que aumente los niveles de desempeño que se verían reflejados en el ambiente laboral y en la calidad de sus productos.

Una vez se logra engranar estos indicadores con la dinámica organizacional se puede decir que se está contribuyendo potencialmente al mejoramiento de personas y empresas; esto a su vez es sinónimo de crecimiento.

Engranado a la conceptualización de los planteamientos modernos hacia la motivación de logro, se encuentra un elemento que ha surgido como parte de la filosofía administrativa, el cual fundamenta una dinámica gerencial y funcional orientada hacia la dirección de quienes hacen parte de la organización como un equipo auto dirigido. Esta tendencia es conocida como el empoderamiento; hace aportes relevantes cuando se trata de conseguir el desarrollo humano y organizacional de la empresa.

1.2.4 EMPODERAMIENTO (EMPOWERMENT) COMO ENFOQUE MODERNO DE ADMINISTRACIÓN

Para que el desarrollo de las personas al interior de la organización sea un objetivo continuo es necesario generar en quienes hacen parte de ella un sentido de responsabilidad ante la labor que se realiza, para ello es importante crear un

sistema de valores que permita establecer canales de comunicación adecuados y eficaces, en los que él colaborador este enterado y pueda participar en la toma de decisiones que lo involucran como parte del sistema interno de la empresa.

El empoderamiento surge más que como una teoría, como una filosofía orientada a fomentar un sentido de propiedad en quien realiza una labor, respecto a la misma; haciendo uso de sus habilidades, el acceso a nuevos conocimientos, el sentirse parte activa e importante de la empresa. Se considera como el movimiento que busca dar poder a la gente vía entrenamiento.

Sugiere un modelo de administración que reemplaza la visión clásica de mando y control absoluto por una gestión que genere un espacio de trabajo en equipo, que fortalezca y despierte el sentido de liderazgo y permita la auto dirección de lo que se hace.

Para lograr un grupo humano con sentido de empoderamiento hay que tener en cuenta diversos aspectos, tales como:

una comunicación en doble vía que facilite al colaborador entender los procesos que la empresa atraviesa, así mismo que le permita hacer aportes frente a determinadas situaciones; una gestión orientada hacia el conocimiento, que integre la formación y la capacitación y que se pueda socializar y mejorar en la práctica cotidiana.

El fortalecimiento de las capacidades de liderazgo que revelan las personas, el cual se logra en la medida en que se asignen funciones, se fomenten iniciativas, se deleguen responsabilidades; el desarrollo de las habilidades individuales y del trabajo en equipo; El sistema de reconocimiento de los logros alcanzados; la filosofía institucional que integra las normas, los objetivos, y enmarca la cultura

organizacional. La selección y promoción de los colaboradores y las personas que puedan participar de la dinámica de la empresa como agentes de cambio.

El personal con Empowerment debe poder dirigir a otros y resolver sus propios conflictos sin tener que apelar a una autoridad más alta. Generalmente se necesita el entrenamiento en habilidades a medida que los colaboradores y equipos asumen mayores responsabilidades¹⁴.

Aunque esta filosofía fomenta el sentido de autoridad y responsabilidad compartida en los miembros de la empresa, no quiere decir que las personas que direccionan las áreas o desempeñan cargos de gerencia pierdan su función como rectores, por el contrario sugiere un ejercicio de acompañamiento y orientación en las operaciones emprendidas por cada uno hacia el alcance de unas metas, sin dejar de lado la disciplina y el orden, los cuales se logran mediante la implementación de un sistema organizado y estructurado de acciones que mantenga al equipo humano activo.

Por otra parte, es relevante que las personas encargadas de la dirección de los equipos de trabajo fortalezcan su rol, generando un ambiente sinérgico, en el que sea posible el fortalecimiento continuo de los equipos de trabajo encaminados y consolidados hacia el logro de los objetivos organizacionales y el desarrollo de sus colaboradores de forma comprometida.

¹⁴ SCOTT Cynthia D. y Dennis T. Jaffe "Empowerment : Cómo Otorgar Poder y Autoridad a Su Equipo de Trabajo, medidas para crear un equipo de trabajo.Mc Graw Hill.1994, pág 31.

En la medida en la que los colaboradores asuman y se entrenen bajo las acciones cotidianas y el ejercicio de liderazgo de sus agentes de cambio, están adquiriendo habilidades y reforzando las potencialidades que contribuirán a hacerlos expertos y eficientes en su trabajo, situación que abre las posibilidades para que estos se empoderen de sus funciones y se vean motivados hacia el logro, todo esto sin dejar de lado el trabajo en equipo y la relación sistémica que él implica.

1.3 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Dentro de Los diversos aportes teóricos de la gestión empresarial moderna, la gestión del talento humano ha cobrado gran importancia, como aquel conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas o recursos humanos que hacen parte de la empresa¹⁵.

Ayudar a la organización a alcanzar sus objetivos y realizar su misión, hacerla competitiva, permitir el aumento de la autorrealización y la satisfacción de los empleados en el trabajo, desarrollar y mantener la calidad de vida del colaborador; son acciones que conducen a la obtención de valor agregado para la empresa, su equipo humano y su entorno, lo que incita a concebir a la gestión del talento humano como responsable de organizaciones exitosas.

Esto apunta hacia la planeación de una labor integral, que trascienda el sentido de las teorías clásicas cuyo objetivo único y esencial era la producción donde la relación entre empresa-empleado, se limitaba a fines remunerativos.

Para que esta labor sea llevada a cabo de forma efectiva los diversos planteamientos metodológicos establecen unos procesos de gestión del talento humano cuyos objetivos apuntan hacia el crecimiento y el desarrollo de la persona

¹⁵ BOHLANDER, George. Administración de Recursos Humanos. Cengage Learning Editores. Pág.32

en la organización. Se constituyen como pilares, los cuales agrupan elementos que permiten la integración de los objetivos que persiguen los colaboradores y la empresa.

1.3.1 La Gestión del Talento Humano desde Trabajo Social Organizacional

El área de trabajo social organizacional, se entrena en el desarrollo de la persona en la empresa, asesorando los diferentes niveles de la organización, formulando políticas de bienestar social y diversas acciones en los procesos internos de gestión de talento humano.

Esto implica la integración de procesos que apunten hacia la conservación el mantenimiento y desarrollo de las capacidades de todas aquellas personas que hacen parte de una empresa, así como de su sistema externo inmediato.

El trabajador Social Organizacional con su principio de organización y visión administrativa, planifica su acción con el objetivo de abarcar todos los procesos críticos y relevantes en la gerencia del talento humano, de acuerdo a las competencias propias del profesional se ubica en cuatro escenarios claves que ha identificado y sobre estos hace presencia activa¹⁶.

1.3.2 Procesos de intervención Profesional dentro de la Gestión de Talento humano

¹⁶ RUEDA, Moreno Fabiola. Trabajo de Grado: La Gestión Social Integral en el Área Organizacional de la Empresa Comercializadora COMERTEX S.A. Disponible EN : Biblioteca UIS. 2006. P.09.

1.3.2.1 Provisión de Talento humano

Es en esta área donde se dirigen y mantienen sistemas de selección inducción y capacitación que garanticen la vinculación de colaboradores idóneos, para el desarrollo de la labor para la que se requieren, por otra parte que se puedan integrar a la cultura de la empresa y a los diferentes procesos internos de forma deconstructiva.

Dentro de las áreas internas que integran este proceso se encuentran:

- ✓ **los análisis ocupacionales** que consisten en la identificación de las competencias requeridas para los cargos.

- ✓ **Reclutamiento y Selección de Personal** que incluyen todas aquellas acciones encaminadas a la recepción de candidatos y a la aplicación de pruebas pertinentes para su selección.

- ✓ **Inducción**, que es el proceso en el que la persona vinculada hace reconocimiento del rumbo que guía la empresa, y se integra a la misma mediante un proceso de capacitación inicial, así mismo este proceso se reitera como re inducción cada vez que se considere pertinente con todo el equipo humano.

1.3.2.2 Conservación y Desarrollo

En este proceso se orienta a la gerencia en la formulación de estrategias que permitan la conservación de los niveles de satisfacción, motivación, adecuada prestación de servicios y medidas que permitan mejorar la calidad de vida de los

colaboradores, del equipo humano en general y del entorno familiar y social que rodea y hace parte de la empresa.

Áreas internas:

- ✓ **Salud Ocupacional**, mantiene las medidas necesarias para propiciar un ambiente sano en el lugar donde se trabaja, contempla acciones orientadas hacia la medicina preventiva, seguridad industrial, la capacitación y la disminución de riesgos psicosociales.
- ✓ **Capacitación y Desarrollo**, es un componente que integra los diversos niveles de formación que van desde lo técnico hasta el crecimiento personal, y al fortalecimiento de las competencias de cada colaborador.
- ✓ **Motivación**, mediante la gestión participativa, sistemas adecuados de comunicación y un ambiente laboral adecuado, pretende fomentar y fortalecer los espacios de innovación y creatividad, así mismo el sentido de pertenencia del colaborador con la empresa
- ✓ **Mejoramiento socio laboral**, en el se integran acciones que permitan mejorar el bienestar social del colaborador, estas se hallan encaminadas hacia la prestación de servicios de salud, educación, seguridad.

1.3.2.3 Evaluación

Este proceso es indispensable para la ejecución de una adecuada planeación estratégica de los procesos que hacen parte de la gestión humana, debe realizarse de forma transversal, mas cuando los procesos se llevan a cabo de forma integral, no se limita simplemente a la evaluación de desempeño del

colaborador, sino además apunta a la evaluación de los objetivos y acciones emprendidas y a la reorientación de las acciones cuando se considere pertinente.

1.3.2.4 Responsabilidad Social

Cuando una empresa se consolida adquiere una obligación moral de contribuir a la satisfacción de las expectativas creadas a partir de su relación con otros sectores con los cuales debe interactuar para el cumplimiento de su razón social¹⁷.

Este proceso ha cobrado gran importancia a nivel de las grandes empresas, para las pymes, se plantea mediante acciones internas dedicadas a la satisfacción del entorno de trabajo y la elaboración de políticas sociales que permitan una relación de bienestar con el medio en general.

Lograr la integración y retroalimentación de los intereses individuales y el rumbo corporativo de la organización y todas las personas que hacen parte de él, se ha convertido en uno de los ideales de la gestión del personal en las empresas, donde implementan esta serie de procesos dando así mayor valor ante la competencia. Sin embargo a nivel de las mipymes, esta gestión es casi inexistente por todo aquello que implica la puesta en marcha de la dirección de las mismas mediante los modelos de planeación, esta situación se convierte en un reto en el que hay que validar la importancia de la gestión de talento humano en la pequeña empresa.

¹⁷ TORRES, Carlos E. Ensayo Trabajo Social Organizacional. Disponible desde: <http://blog.motivandopersonal.com>

2. MARCO LEGAL QUE ORIENTA LA PRÁCTICA

2.1 LAS MIPYMES EN EL CONTEXTO LATINOAMERICANO

Cuando se habla de empresas, se hace referencia a aquellas organizaciones económicas que desarrollan actividades industriales, comerciales y de servicios que combinan capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o un servicio que se destina a satisfacer necesidades para un sector determinado¹⁸.

De acuerdo a diversos parámetros estimados por cada país se pueden denominar como micro, pequeñas y medianas empresas (**MIPYMES**).

Tomando como referentes los variados estudios y análisis realizados en el área; las Mipymes, cumplen en la actualidad un papel importante en el desarrollo económico y social de los países de América latina. Además de aportar al crecimiento económico de cada nación, son generadoras de empleo.

La relevancia económica no es el único parámetro para dimensionar su importancia, sirven a la mayoría de los países de bajo estudio como amortiguadores del alto desempleo que se vive en la región, al ser intensivas en ese factor, como por ser un instrumento de cohesión y estabilidad social al brindar oportunidades de empleo a colectivos poco o escasamente cualificados. Constituyéndose en un instrumento de “movilidad social”¹⁹.

¹⁸ Zevallos E. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina. **En:** Revista CEPAL, No. 73, abril, 2003

¹⁹ Instituto Ethos. La responsabilidad Social en las relaciones entre grandes y pequeñas empresas. Disponible en Internet desde: www.uniethos.org.

Por otra parte encajan dentro de una serie de características, que de acuerdo al abordaje por el cual se analicen pueden parecer fortalezas o debilidades que afectan su ejercicio y a su vez su existencia.

Generalmente son empresas familiares, con un poder centralizado en su propietario quien realiza múltiples funciones, poseen baja intensidad de capital lo que implica en muchos casos dificultades para el acceso a créditos en instituciones públicas y privadas.

A pesar de ser generadoras de empleo predomina el personal poco calificado y mal remunerado, el modelo de contratación que aplican es directo y por cumplimiento de tareas; regularmente cubren un mercado local. La realización de sus labores se lleva a cabo mediante procesos manuales o semi-mecánicos pues el desarrollo en tecnificación y adecuación de equipos se realiza de acuerdo a las necesidades que vayan surgiendo en la marcha.

Su estructura organizacional es mínima lo que implica una escasa planeación y control y en la mayoría de los casos ausencia de la gestión de su talento humano.

2.2 LAS MIPYMES EN COLOMBIA

En Colombia, de acuerdo con las publicaciones realizadas por el ministerio de comercio, industria y turismo²⁰, entidad encargada de velar y apoyar la actividad empresarial, productora de bienes, servicios y tecnología entre otras del país; Las micro, pequeñas y medianas empresas han contribuido de manera efectiva al fortalecimiento del sector empresarial²¹, no sólo porque dan origen a

²⁰ Desarrollo Empresarial. Disponible desde: <http://www.mincomercio.gov.co>

²¹ Confederación Colombiana de Cámaras de Comercio (CONFECAMARAS). Disponible en:

oportunidades laborales sino además porque se considera que generan valor y son fuente para la innovación y el desarrollo tecnológico.

Las describe como grandes productoras de bienes de consumo para el mercado interno, proveedoras de insumos y materias primas para grandes empresas, con mayor facilidad para adaptarse a los cambios debido a su tamaño. Definiéndolas así como organismos dinamizadores de la economía nacional.

Sin embargo algunas de ellas se ven enfrentadas a una serie de obstáculos que diezman sus posibilidades de crecimiento. Al estar sujetas a la situación económica del país, a un capital no muy alto, al desconocimiento de la legislación que las apoya, y al financiamiento que les de el acceso a recursos para su funcionamiento, les crea dificultades que en algunos casos las llevan a su fin.

2.2.3 Ley MIPYME

Tomando como referente todos estos aspectos y la importancia que ha cobrado el reconocimiento de este tipo de organizaciones y la necesidad de que estas mismas se fortalezcan. El gobierno nacional se fijo como meta estimular a las micro pequeñas y medianas empresas, así mismo, a estimular a empresas ya existentes a que modifiquen sus bases tradicionales y se puedan moldear a la globalidad.

Para estos efectos el Estado Colombiano creo la **Ley 590 de 10 de julio de 2000 (Ley Mipyme)**, cuyo objeto es promocionarlas y direccionarlas hacia un desarrollo integral proporcionándoles los mecanismos necesarios para que puedan competir con éxito en mercados internos y externos.

Según esta se entiende por micro, pequeña y mediana empresa toda unidad de explotación económica, realizada por persona natural o jurídica en actividades empresariales agropecuarias, industriales, comerciales o de servicios, rural o urbana, que no sobre pasan a los 200 trabajadores y los 15.000 salarios mínimos mensuales legales vigentes en activos totales (SMMLV).

De acuerdo con el número de colaboradores vinculados activamente se agrupan así:

Tabla 1. Características de las pyme en Colombia

Tipo de empresa	Núm. de empleados Activos
Microempresa	Hasta 10 Menos de 501 smlv ²²
Pequeña empresa	Entre 11 y 50 Desde 501 y menos de 5.001 smlv
Mediana empresa	Entre 51 y 200 Desde 5.001 y menos de 15.000 smlv
Mediana empresa	Más de 200 Más de 15.000 smlv

Fuente: Ley 590 del 10 de julio de 2000 - Mipyme.

Con el objetivo de que se mantenga activa esta Ley, se plantea una política encaminada a fortalecer y propiciar nuevas organizaciones de este tipo, la cual debe hacer parte de cada plan de gobierno, ya sea de carácter nacional, departamental o municipal.

2.4 POLÍTICA DEL GOBIERNO NACIONAL PARA EL APOYO A LA MIPYMES

Relacionado con lo anterior, y por iniciativa del Ministerio de Desarrollo Económico, y tomando como soporte la Ley Mipyme, la **“Política de Fomento del Espíritu Empresarial y la Creación de Empresas”**²³ incentiva el espíritu

²² Salario Mínimo Legal Vigente (SMLV)

²³ MIN. Comercio. Política de Fomento Empresarial, en Línea, Disponible desde <http://www.mincomercio.gov.co>

empresarial gracias a la importancia que estas han cobrado en las últimas décadas en el desarrollo nacional, regional y local pues contribuyen de manera significativa a la competitividad departamental, en algunos casos internacional, del sector industrial y manufacturero, así como a la creación de empleos simultáneamente; contribuyendo de esta forma en la construcción de un entorno social, político y económico más propicio para el bienestar social.

2.4.1 Principios orientadores de la política

La creación de empresas y el fortalecimiento de las ya existentes, como política de Estado debe estar cimentada en principios que incentiven a la persona y al equipo de trabajo una serie de actitudes tales como la superación y la solidaridad, la creatividad e iniciativas personales, que generen visión y espíritu empresarial por un lado y un entorno propicio para el desarrollo de las iniciativas por el otro.

- ✓ **Integralidad:** Considera los aspectos que consolidan el entorno social, económico y cultural del sector competente para este caso el de la fabricación y procesamiento de muebles y accesorios en madera.
- ✓ **Flexibilidad:** debe permitir adecuarse a las metodologías y los modelos de intervención de la actividad de la empresa acorde con las capacidades y las posibilidades de acceso a los beneficios y servicios requeridos para apoyar su naciente o creciente empresa.
- ✓ **Universalidad:** apunta a las organizaciones empresariales que como las Fami-empresas y los trabajadores por cuenta propia requieren de un apoyo integral para hacer realidad la consecución de sus objetivos.

- ✓ Solidaridad: Fomentar la mentalidad en los miembros de la organización de tal manera que todas las políticas sean orientadas pensando en el beneficio común. Estas acciones se deben ver reflejadas en una mejor capacitación de sus colaboradores y una mejor infraestructura.

- ✓ Masificación: la política debe incluir la provisión de los recursos necesarios pero, a su vez, ser lo suficientemente innovadora para diseñar sistemas de capacitación, asesoría y financiamiento que lleguen a un grupo importante de personas que quieran consolidarse como una naciente empresa.

- ✓ Concentración: Actuando bajo unos parámetros claramente definidos en esta política, las entidades participantes deberán evitar la dispersión y la duplicidad de esfuerzos en el apoyo a los creadores de empresa

- ✓ Innovación: La innovación requerirá romper esquemas, reevaluar paradigmas y asumir en ocasiones los riesgos que implica la incorporación de formas y métodos diferentes de hacer las cosas. Ello conducirá a ser más productivos en el manejo de los recursos y será un principio rector en los niveles de actuación de la política.

En este orden de ideas la Política plantea una estrategia de promoción masiva que se inicia en los hogares y se extiende por todos los niveles educativos, busca fomentar el espíritu de empresarios en los colombianos. Para ello establece convenios con entidades como el Servicio Nacional de Aprendizaje (**SENA**), instituciones Educativas Departamentales, y el acceso a recursos del Instituto Colombiano para el Fomento de la Educación Técnica en el Exterior (**ICETEX**), para la formación y capacitación de personas vinculadas a las nuevas empresas.

2.4.2 La Ley mipyme en Santander

El desarrollo regional se encuentra estrechamente ligado al aumento de las PYMES; en Santander es una de las principales fuentes generadoras de empleo pues por esta vía es que la mayoría de la población obtiene sus ingresos. Cuenta además con la participación activa de entidades como la Cámara de Comercio de Bucaramanga, la Federación Nacional de Comerciantes (Fenalco), la Asociación Colombiana de Medianas y Pequeñas Industrias (Acopi) y la Universidad Industrial de Santander (UIS), entre otros.

Girón descansa sobre la Micro y pequeña empresa, de acuerdo con la información obtenida del plan de ordenamiento territorial del municipio, (ley 388 de 1997). 75 de un total de 398 corresponden a la categoría de pequeña empresa y más específicamente 7 reportadas como dedicadas a la Fabricación de muebles y accesorios de madera; dentro de ellas la Carpintería Sebastián.²⁴

Sin embargo otra es la situación que se hace evidente en el plano real municipal la ausencia de políticas sectoriales activas en el plano municipal, la dificultad para el acceso a bienes y servicios y el acceso tecnológico han servido de filtro para la supervivencia de las pymes, creando en sus propietarios la necesidad de buscar alternativas de mercado en otros municipios.

2.5 LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO AL INTERIOR DE LAS MIPYMES

Hasta este punto se ha justificado el rol de las Mipymes dentro del crecimiento económico de un país; para efectos de este trabajo, el de Colombia. Sin embargo

²⁴ CER, UIS. Centro de Estudios Regionales. Universidad Industrial d Santander. Componente Económico, cáp 2. Plan de Ordenamiento Territorial de San Juan de Girón. 2000-2009

es fundamental tener en cuenta que para que una empresa exista se requiere de un factor que es su eje y su motor, y es quizás el que más falencias manifiestan una pequeña y mediana empresa.

La concentración del poder, la falta de delegación de funciones, la ausencia de planeación a corto mediano y largo plazo, los canales informales de comunicación, la limitada administración, son factores que hacen evidente la poca importancia que enmarca la gestión del talento humano al interior de las Mipymes, en algunos casos se produce por desconocimiento por parte de quien la dirige, en otros porque genera costos adicionales.

Sin embargo esta se ha convertido en el pilar estratégico de la gestión empresarial moderna, incluye el conjunto de procesos necesarios para dirigir a las personas que hacen parte de la empresa como colaboradores.

Tal como lo plantea la política citada anteriormente, más allá de despertar el espíritu empresarial, hay que generar en aquellos que lo poseen un sentido de integralidad e innovación que apunte no solo al crecimiento y desarrollo económico, sino también orientado a la calidad del trabajo, al aumento en la capacidad de la producción a partir del fortalecimiento del potencial de sus colaboradores, de un sistema organizado que integre una planeación organizacional.

Elementos como la provisión del talento humano, la gestión de espacios que propicien un ambiente laboral adecuado, el desarrollo de la creatividad del equipo de trabajo por medio de programas de capacitación, la aplicación de medidas de seguridad y salud ocupacional todos orientados hacia la conservación y el desarrollo de quienes hacen parte de la organización, seguidos por un proceso de evaluación; son estrategias que se deben plantear y adecuar de forma coherente

con las necesidades y el tamaño de una empresa, pues en la medida en que estas se estructuran estarán generando un valor para la mipyme y para su consolidación y conservación en el entorno económico.

2.6 LA SALUD OCUPACIONAL DENTRO DE LAS MIPYMES

La promoción y la protección de la seguridad y la salud de cada colaborador es un tema importante en el ejercicio de la gestión del talento humano, sea cual sea la labor realizada siempre se encuentra expuesta a algún tipo de riesgo. El grado del mismo varía de acuerdo al entorno en el cual se ejecute determinada tarea.

Es fundamental que la Prevención de Riesgos Laborales se integre en la gestión general de la empresa como una dimensión más de la misma. Para ello, es preciso que se adopten criterios bien definidos y estructurados para la identificación, la evaluación y el control de los riesgos laborales.

En la medida en la que un empleado conozca los riesgos potenciales que entrañan su puesto y las medidas que pueda implementar para prevenirlo estará asegurando su bienestar.

Para tales efectos el Ministerio de La Protección Social como organismo encargado de fijar las políticas que propendan por el ingreso de las personas al mercado laboral y de orientar el Sistema de Protección Social y el Sistema de Seguridad Social hacia su integración y consolidación establece por medio de la **Ley 100 de 1993**, esa normatividad encargada de regular el servicio público esencial de la salud y crear condiciones de acceso a la población, al servicio de todos los niveles de atención.

Establece la estructura de Seguridad Social en el país la cual consta de tres componentes como son: El Régimen de Pensiones, la Atención en Salud, El Sistema General de Riesgos

2.6.1 Sistema General de Riesgos Profesionales

Existe como un conjunto de normas y procedimientos destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades profesionales y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo que desarrollan, además de mantener la vigilancia para el estricto cumplimiento de la normatividad en Salud Ocupacional²⁵.

Se aplica a todas las empresas que funcionen en el territorio nacional, y a los trabajadores, contratistas, subcontratistas, de los sectores público, oficial, semioficial, en todos sus órdenes, y del sector privado en general.

El Sistema General de Riesgos Profesionales se encuentra fundamentado en el **Decreto 1295 de 1994**, el cual determina la organización y administración para el desarrollo de actividades de promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones de trabajo y salud de los trabajadores

Fijar las prestaciones de atención en salud y las prestaciones económicas derivadas de las contingencias de los accidentes de trabajo y enfermedad profesional y vigilar el cumplimiento de cada una de las normas de la Legislación en Salud Ocupacional y el esquema de administración a través de las Administradoras de Riesgos Profesionales ARP.

²⁵ MINISTERIO, de la Protección social. Normatividad Vigente. Disponible en Internet desde: <http://www.minproteccionsocial.gov.co>

2.6.2 Comité Paritario de Salud COPASO

Así mismo dentro de la **Resolución 2013 de 1986**, el **Decreto 614 de 1984** y el **Decreto 1295 de 1994**, se contempla el organismo de promoción y vigilancia de las normas y reglamentos de Salud Ocupacional, dentro de la empresa, COPASO.

El Comité Paritario de Salud Ocupacional (**COPASO**). Debe estar conformado por un número igual de representantes del empleador y de los trabajadores este último elegido por votación; cada miembro debe contar con su respectivo suplente. Para el caso específico de la pequeña empresa que cuenta con un número de 10 a 49 trabajadores, se elige un representante por cada parte.

Dentro de los parámetros que conforman la norma se delimita su periodo de vigencia para dos (2) años, la participación activa de los miembros de la empresa en las diversas actividades orientadas hacia el mantenimiento de la salud, higiene y seguridad de los trabajadores al interior de la misma; así como la vigilancia en el cumplimiento y el desarrollo de los cronogramas establecidos para el periodo que haya sido constituido.

El establecimiento del Comité Paritario de Salud Ocupacional es de carácter obligatorio, y es la forma más explícita que tiene una empresa para demostrar que está cumpliendo con los parámetros que dicta la legislación Colombiana en Materia de Salud Ocupacional.

Además de esta normatividad es necesario orientar la dirección de las Mipymes hacia la generación de empleos en condiciones integrales, en espacios saludables

que permitan la promoción de los derechos fundamentales del trabajo tal como reza en el **artículo 25**²⁶ de la constitución Política de Colombia.

²⁶ Título II, De los Derechos las Garantías y los Deberes, Cap I, de los Derechos Fundamentales, Art. 25. Pág.15.Constitución política de Colombia. 1991

3. CARACTERIZACIÓN DE LA CARPINTERÍA Y EBANISTERÍA SEBASTIÁN

3.1 LA CARPINTERÍA SEBASTIÁN EN EL CONTEXTO LOCAL

La Carpintería y Ebanistería Sebastián se creó en Enero de 1994 en el municipio de Girón, bajo la iniciativa de su propietario Juan Diego Flórez Rueda, quien venía ejerciendo su labor como carpintero desde su etapa de adolescente, oficio que dominaba no sólo por su experiencia en el ejercicio del mismo sino además porque existía un vínculo familiar que data desde su bisabuelo en la fabricación artesanal de camas, muebles, y demás objetos elaborados con este material.

Ante la demanda existente debido a la incursión de diversas empresas urbanizadoras en el municipio que requerían de talleres que ofrecieran cobertura ante sus necesidades de suplir accesorios para las casas en edificación tales como puertas, closets, ventanas; Su propietario ve la oportunidad de consolidar su propio establecimiento.

Surge así como taller de Carpintería, ubicado en unas instalaciones pequeñas, con herramientas de trabajo básicas para la elaboración de artículos y precisas para un equipo de trabajo no mayor a tres colaboradores dentro de los cuales se ubicaban: un ayudante de Carpintería, un lijador y su propietario quien hacia las veces de administrador, maestro de carpintería, pintor y vendedor.

Se registra bajo el número de matrícula 0369 y con placa de Industria y Comercio 1066. Actualmente se encuentra afiliada a la Cámara de Comercio de Bucaramanga con registro a partir del año 2005, identificada con el Nit 91.177.788-6 bajo especificación de Régimen Simplificado, cuya actividad se define como: Fabricación de Muebles y Accesorios en Madera.

Desde sus inicios la intención manifiesta de su propietario ha sido la fabricación de productos de alta calidad, incentivando en quienes hacen parte de su equipo ese sentido de pulcritud desde la fase inicial del procesamiento de la madera hasta el momento de entrega e instalación del mismo. Este hecho le ha generado gran valor ante sus oportunidades de mercado.

Con el transcurso del tiempo y en la medida en la que sus obras se van conociendo, el taller adquiere prestigio a nivel municipal, situación que aumentó el número de clientes externos.

Ya para el año 2000 su equipo de colaboradores aumentó, se obtienen nuevas herramientas, más acordes con la tecnificación de los procesos, se crearon nuevos cargos, la cobertura de sus trabajos abarcaba obras no solo en Girón sino además en diferentes lugares del departamento de Santander.

En junio de 2005 se trasladan sus instalaciones al casco antiguo de Girón, contando así con una infraestructura que ofrece mejores condiciones para el ejercicio de las labores que requiere la producción, así mismo el procurar a su personal espacios amplios y acordes para el mantenimiento de su seguridad. Para ese momento cuenta con un equipo de trabajo que oscila entre 11 y 20 personas, cifra que depende de la demanda de obra que tenga la empresa en su momento. Y del desplazamiento que haya que hacer a otras ciudades para el cumplimiento del proceso final y de entrega del producto.

Doce años después (2006), de su origen se constituye formalmente y de acuerdo con los parámetros establecidos por la normatividad nacional como Pequeña Empresa. Situación motivada por las exigencias competitivas, por la necesidad de optimizar las labores realizadas al interior de esta, al volumen de las obras

demandadas y de un elemento indispensable y de cuyo ejercicio depende el funcionamiento adecuado de la organización, definido como el factor humano.

Sin embargo esta serie de cambios hicieron evidente la necesidad de dar soporte a la dinámica cultural de la Carpintería, la transformación del entorno acarrea el reordenamiento y la consolidación de su estructura no solo en la parte física sino además en los procesos administrativos, en fijar un rumbo que oriente el propósito de la misma, que defina aquellos valores, normas y roles que hacen parte de este sistema social y que determina en gran medida no sólo el comportamiento de sus colaboradores, sino también los resultados y los procesos de la organización.

Actualmente la Carpintería y Ebanistería Sebastián atraviesa por una fase de cambios organizacionales que han marcado la pauta para su crecimiento y mayor posicionamiento ante la competencia siendo reconocida por su organización y equipo de trabajo que ha hecho posible un mejor servicio para sus clientes internos y externos.

3.2 RUMBO CORPORATIVO

Luego de un ejercicio que integra todo el equipo humano de la Carpintería Sebastián, y que invita a hacer parte de ella a un profesional en el área administrativa y la Profesional de Trabajo Social organizacional que incursiona en la empresa como parte del desarrollo en la gestión del talento humano aportando los conocimientos adquiridos durante su etapa académica y de prácticas; se integran todos aquellos factores que hacen parte de la forma como la gerencia y las personas que la constituyen se comportan en el contexto laboral.

Estas directrices se manifiestan en la misión y la visión establecidas y reconocidas por todos sus integrantes.

3.2.1 Razón Social

Elaborar y procesar la madera en accesorios útiles creados de acuerdo a las necesidades del cliente, ofreciendo un producto de calidad. Generando empleo a personas especializadas en este arte y dando la oportunidad a aquellos que a su vez quieran aprenderla.

3.2.1.1 Nuestra Misión

Somos una empresa dedicada a la elaboración de muebles y accesorios en madera, comprometidos con nuestro quehacer apuntamos hacia el logro de un ejercicio que nos permite llevar a cabo nuestras expectativas como maestros de un arte de tradición, respondiendo así a nuestras necesidades, permitiéndonos entregar de forma cumplida un producto satisfactorio a quienes creen en nuestra labor y hacen parte de ella.

3.2.1.2 Nuestra Visión

A la celebración de nuestros 20 años continuaremos siendo una empresa líder en la elaboración de muebles y accesorios en madera, reconocida por la calidad y el cumplimiento de nuestros productos y el desarrollo profesional y personal de quienes hacen parte de nuestro equipo humano.

3.2.2 Filosofía Institucional

En la medida en la que una empresa se va consolidando va surgiendo con ello una serie de aspectos a tener en cuenta para cimentar sus bases, por lo tanto se va haciendo necesario adoptar una estructura y organización de sus actividades orientadas de forma integral.

La Carpintería y Ebanistería Sebastián se preocupa por el crecimiento y desarrollo como parte activa de una sociedad en constante cambio, para ello orienta su rumbo hacia la adopción de estrategias que permitan conocer y mantener actualizadas las expectativas presentes y futuras de sus clientes internos y externos. Enfocadas hacia la potenciación de habilidades en sus colaboradores, procurando para este fin un ambiente satisfactorio que promueva un aprendizaje colectivo de quienes hacen parte de ella y las demás personas que se vayan integrando a la empresa en el transcurso del tiempo.

Tomando en cuenta siempre al equipo de trabajo como eje central de la misma; establece su compromiso con el cumplimiento de medidas que permitan dar a sus colaboradores elementos que aporten satisfactoriamente a su desarrollo integral, fomentando una actitud proactiva que los motive a poner en práctica sus conocimientos y a despertar en ellos esa capacidad creativa e innovadora que fluye en el proceso de elaboración de una obra.

Ofrecer respaldo a su compromiso asegurándoles un ambiente propicio para el mantenimiento de su bienestar, pactando la contratación por obras remuneradas de forma justa, haciendo uso de los amparos de la normatividad en salud ocupacional y seguridad industrial, realizando una gestión de talento humano oportuna, por medio de actividades que sirvan de aporte no solo para su ejercicio laboral sino además para su desarrollo en su medio ambiente.

El cliente externo también juega un papel importante en la filosofía que orienta la Carpintería y Ebanistería Sebastián, por ser este parte de su sistema inmediato, que aporta y recibe elementos que permiten el funcionamiento de la misma, por lo tanto la intención es mantener una relación cordial basada en el respeto y el cumplimiento con todas las personas e instituciones que sirven como proveedores, compradores y con la competencia.

La empresa es consciente de, que, por el tipo de labor que realizan los establecimientos de carpintería la contaminación auditiva y ambiental es difícil de controlar, sin embargo el compromiso adquirido ante este aspecto es estar siempre a la vanguardia de procesos que disminuyan este tipo de factores tales como el uso de elementos de insonorización, filtros, y sobre todo un adecuado aseo en las instalaciones de trabajo.

3.2.2.1 Valores que cimentan a los colaboradores de la Carpintería y Ebanistería Sebastián

- ✓ **Respeto:** El reconocimiento de las cualidades y facultades que nos hacen únicos es fundamental para una sana convivencia entre nuestro equipo de trabajo. Cuando identificamos las características propias de las personas con las que compartimos un espacio y las tenemos en cuenta al dirigirnos a ellas estamos interactuando de forma acertada.
- ✓ **Honestidad:** Somos personas que procuramos proceder de forma coherente entre lo que nos planteamos integrando esto a la manera como procedemos ante quienes nos rodean y frente a la labor que realizamos
- ✓ **Responsabilidad:** Velamos por cumplir con el compromiso adquirido por cada uno de nosotros como parte de un equipo y de forma individual, por medio de nuestros actos y obligaciones de forma adecuada.
- ✓ **Solidaridad:** Nos caracterizamos por ser un grupo de personas integradas por una causa; dispuestos a cooperar ante ciertas situaciones que implican asumir con responsabilidad una serie de riesgos y beneficios
- ✓ **Creatividad:** la asumimos como el fomentar la actitud de cambio, ofreciendo oportunidades de innovar en el arte de la labor realizada, este valor se enfoca no solo al aspecto material; buscamos mantener encendida la luz que cada

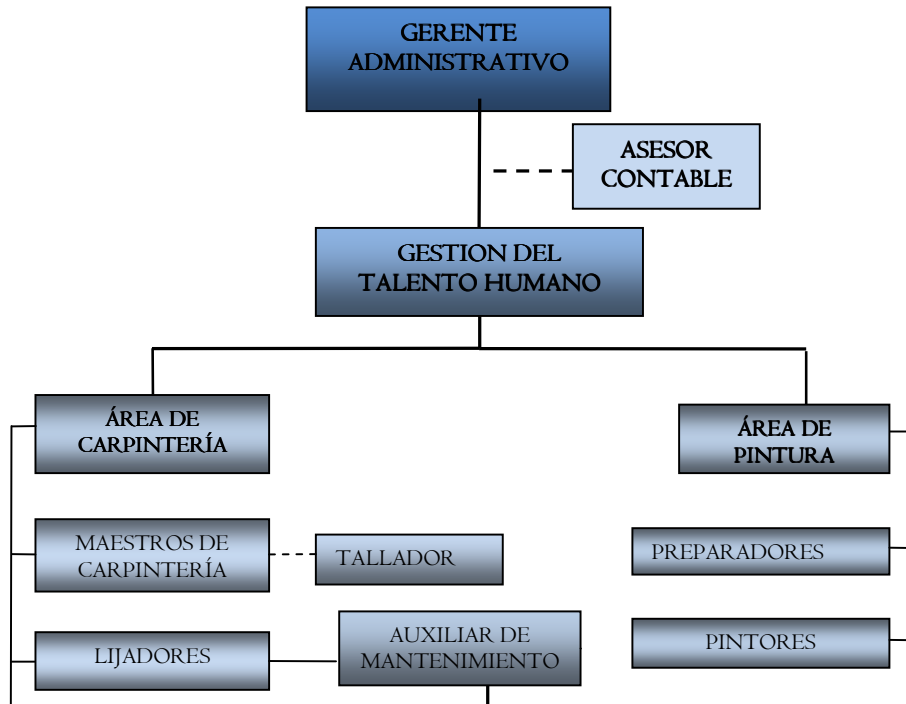
individuo posee y que se manifiesta en los sentimientos, la imaginación que todas las personas llevan en su interior.

3.2.2.2 Principios orientadores de nuestra labor

- ✓ **Compromiso:** El aceptar formalmente el deber contraído, que va más allá del cumplimiento de nuestras obligaciones, interiorizándolo como un objetivo que se obtiene de la relación entre quienes participan de todas las actividades de la empresa, de las tareas que realiza y la importancia de su trabajo en el contexto organizacional.
- ✓ **Servicio:** Manifestado como el empeño individual y el esfuerzo constante por parte de los miembros de la empresa, en el ejercicio de ser siempre útil en lo que sea necesario, fundamentado en la excelente atención, receptividad y satisfacción a nivel interno de la misma, del cliente y del entorno en general.
- ✓ **Cumplimiento:** Haciendo las cosas en el tiempo previsto, atendiendo cada una de las responsabilidades y compromisos adquiridos tanto a nivel interno como externo.
- ✓ **Pulcritud:** Aplicada al aspecto laboral como aquella tarea que se realiza con cuidado, procurando un ejercicio de alta calidad, siendo excelentes y mejores cada día en el aspecto personal como en los productos elaborados

3.2.2.3 Estructura organizacional

Figura 3. ORGANIGRAMA CARPINTERÍA SEBASTIÁN



Fuente, Estructura Organizacional Carpintería y Ebanistería Sebastián, 2008

Describe sus cargos mediante una representación gráfica en la que se reflejan todas las unidades administrativas y las áreas de producción.

En ella se fijan redes de interacción entre cada una de las áreas, como parte integral de un proceso, a pesar de mostrar claramente una línea jerárquica los canales de comunicación entre las diferentes funciones son constantes y directos.

Aún así La Carpintería y Ebanistería Sebastián se encuentra dirigida por su propietario, quien ejerce el cargo de Gerente Administrativo y es la persona encargada de la Dirección y control de las actividades comerciales. Coordina los recursos físicos y materiales además de liderar el proceso de producción, define

los lineamientos de acción hacia el logro de las obligaciones adquiridas con los clientes externos. Gestiona los contratos de obra y es el representante directo de la misma ante los clientes y los diferentes estamentos legales.

La administración de Recurso Humano incorpora funciones de control interno, y de planeación, orientadas a un manejo adecuado del factor humano; mediante la implementación de estrategias que fomenten la satisfacción y motivación en los miembros de la Carpintería. La implementación del programa de Salud Ocupacional tal como lo indica la norma y demás acciones que permitan una adecuada provisión de Talento Humano, así como espacios que incentiven la gestión participativa, la capacitación y el desarrollo del personal que conforma la empresa.

Las áreas de carpintería y pintura se encuentran conformadas por colaboradores que mediante un trabajo grupal ejercen y enriquecen sus conocimientos por medio de la interacción y el intercambio de saberes respecto a la elaboración de determinados productos, así mismo los más expertos aportan a la formación en la labor a nuevas personas que se integran a la empresa con el ánimo de aprender. Situación que es muy frecuente en este tipo de oficios.

3.2.3 La Carpintería y Ebanistería Sebastián en su Universo Organizacional

Es muy frecuente encontrar diversos talleres alrededor del municipio dedicados a este tipo de labores, y muchas personas con conocimientos generales relacionados sobre dicho arte, la mayoría de ellos han aprendido gracias a su paso por estos establecimientos y por maestros que en algún momento de su vida laboral fueron grandes instructores del mismo.

En su ambiente externo juegan un papel importante aquellas organizaciones encargadas de proveer recursos materiales tales como depósitos de madera, ferreterías, almacenes de pintura y herrajes entre otros accesorios que se requieran para la elaboración de las obras; Generalmente ubicados en el área metropolitana de Bucaramanga.

Además de ellos entidades como la Cámara de Comercio, la Alcaldía Municipal de Girón por medio de la Secretaría de Salud y las Oficinas de Saneamiento Ambiental y la Secretaría de Cultura adjuntas a la misma, así como el Instituto Nacional de Aprendizaje SENA. Quienes ofrecen servicios a las Mipymes ofreciendo actividades de asesoría y capacitación.

Si bien la Carpintería y Ebanistería Sebastián ha logrado consagrarse llevando sus obras a diferentes municipios no solo de Santander sino a diferentes lugares del país ha sido porque desde sus inicios y antes de poseer una estructura formal se preocupó por consolidar un equipo de trabajo adecuado para el logro de sus objetivos, atrayendo a sus instalaciones personas con un gran potencial en el desarrollo de las labores para las que han sido contratadas y además en su calidad humana.

Algunos de sus colaboradores han acompañado el proceso de la misma desde el momento de su creación, otros han experimentado en diversos establecimientos y han vuelto, situación que hace evidente el vínculo de familiaridad que se ha formado a lo largo de los años entre su equipo humano.

Las 14 personas que hacen parte de la Carpintería de forma permanente se agrupan en un rango de edad que va desde los 18 hasta los 40 años, con un caso de un colaborador que se encuentra alrededor de los 65 años; el nivel de escolaridad promedio es de la culminación del bachillerato; cabe tener en cuenta

que actualmente y con la gestión realizada, 6 de ellos se encuentran vinculados a cursos en instituciones de carácter formal.

Quienes hacen parte de este tipo de actividades laborales, son personas con necesidades básicas medianamente satisfechas; esto teniendo en cuenta variables como la tenencia de vivienda que en la mayoría de los casos no es propia, o esta en malas condiciones, presentan niveles de hacinamiento, solo el colaborador aporta dinero a la economía familiar, hogares conformados por más de tres miembros, hijos en edad escolar, niveles de egresos superiores a los ingresos, situación que los lleva a recargarse de trabajo, conflictos al interior de sus núcleos familiares y en otras circunstancias personas que han hecho parte de más de dos uniones de hecho a lo largo de su vida.

Una situación frecuente ha sido el que esta labor se aprende haciendo lo que en un lenguaje administrativo podría llamarse carrera en la empresa; adoptando de forma empírica el concepto. Es decir, muchas de las personas que hoy son expertos en el arte iniciaron en su labor como auxiliares de mantenimiento, y por medio de la observación o como ayudantes fueron captando de los maestros los conocimientos en la elaboración de los muebles y accesorios, o en el proceso de preparación y pintura, convirtiéndose posteriormente en conocedores del arte.

De otro lado esta serie de características han hecho que las personas adopten un sistema de vida mecánico, levantarse, cumplir con una labor, satisfacer las necesidades básicas tales como las fisiológicas y las de seguridad, dejando a un lado aquellas que generan bienestar emocional completo, frustrándose ante situaciones que pueden aportar a su desarrollo personal y colectivo. Estas situaciones generan en el colaborador un alto grado de desmotivación, que aún cuando forman parte activa de la empresa los lleva a asumir una actitud costumbrista que afecta su entorno.

Por lo tanto es necesario trabajar no solo en las funciones concernientes a la consecución de una tarea asignada sino a demás en la integración de los objetivos que pauta una empresa con las capacidades que posee cada persona y que pueden aportar al mejoramiento de los dos como un todo.

Es un factor común el detectar en empresas de este tipo posturas en las que el colaborador aún siendo parte de un sistema, no se considera como miembro del mismo, que ejerciendo labores de liderazgo no las reconoce; hace parte de una cultura organizacional a la que el ha hecho aportes pero no es consciente de eso; quiere mejorar su calidad de vida pero teme a tomar las riendas de su potencial de logro.

Este tipo de circunstancias revela la importancia del desarrollo de la gerencia de una empresa por pequeña que sea acompañada de una visión que apunte hacia el desarrollo Humano de quienes hacen parte de la misma y en la medida de lo posible de la incorporación de profesionales del área de gestión del talento humano.

Enfocados hacia la orientación de cambios organizacionales, acordes con la realidad de la empresa y de quienes hacen parte de ella.

4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

4.1 UBICACIÓN ESPACIAL DEL ÁREA DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

Frente al proceso de cambio y crecimiento organizacional que ha experimentado la Carpintería y Ebanistería Sebastián a través de sus años de existencia se fue haciendo evidente la necesidad de estructurar los procesos que enmarcan su quehacer cotidiano no solo enfocados hacia la administración de sus recursos materiales sino además de su equipo humano.

La experiencia práctica por parte de la estudiante de Trabajo Social del área organizacional, inicia a finales del segundo semestre del año 2008, año en el cual se vincula a la empresa como parte del equipo de trabajo integrándose a este con la real intención de aportar su experiencia y conocimientos académicos adquiridos durante su periodo de formación profesional, enfocando su labor hacia el mejoramiento del bienestar a través de la dinámica del crecimiento y el desarrollo de su principal elemento, su equipo humano.

4.1.1 Proceso Liderado Por Trabajo Social Organizacional

A partir de ese momento y en labor mancomunada con el profesional del área administrativa, de la gerencia y en integración de los demás colaboradores de la empresa que en su totalidad sumaban 24 personas, se da inicio al proceso de intervención que apunta hacia la consolidación del área de gestión de talento humano, orientada hacia el desarrollo de procesos que permitan esclarecer el rumbo de la misma. Así mismo ofreciendo apoyo y mejoramiento a los procedimientos que se realizan hasta ese momento de manera informal en materia referente a la de selección de personal de la Carpintería.

Al unísono la estudiante en su ejercicio práctico soporta al área administrativa sirviendo como puente entre el administrador general y los colaboradores en la instrucción y capacitación para el diligenciamiento de los diversos formatos creados para la requisición de materiales y elementos para la ejecución de las obras asignadas. La aplicación referente a los parámetros dictados por las normas en vigencia concernientes a la Seguridad Social y Salud Ocupacional.

Durante la fase inicial de involucramiento la profesional de trabajo social realizó una labor de reconocimiento y de estudio de los procedimientos llevados a cabo por el personal de la organización, como objeto de análisis para la construcción de un ejercicio que le permita realizar una serie de propuestas que apunten e integren objetivos teniendo en cuenta la relación empresa-colaborador.

Además de la identificación de las diversas pautas de comportamiento que como resultado de la interacción constatare han adquirido e intercambiado sus colaboradores a través del tiempo. Estas manifestaciones son de gran aporte para la estructuración documentada del Rumbo Corporativo y la Filosofía Institucional de la Carpintería y Ebanistería Sebastián

Por otra parte en la medida en que la estudiante fue identificando todo aquel conglomerado de factores que inciden en la cultura organizacional de la empresa, de forma paralela realiza un proceso de ubicación bibliográfica acorde a la realidad laboral en la que se encuentra inmersa, donde aplicó referentes teóricos, y metodológicos que adquirió durante su periodo de prácticas respecto al Trabajo Social Organizacional y en su posterior lapso de asesoría en el área.

De esta forma y tomando como base elementos tales como los citados a lo largo de este trabajo, el ejercicio que orienta este proceso de intervención se divide en dos partes:

Durante una fase inicial se establece una planeación que apunta hacia la construcción del Rumbo Corporativo de la Carpintería; una vez establecido y reconocido por todos los miembros de la misma, continúa con la estructuración del área de gestión del talento humano.

En un segundo momento se orienta hacia la Gestión del Talento Humano como área que permite alcanzar y adaptar de forma continua los procesos establecidos para el alcance de dicho rumbo. Tomando como ejes procesos referentes al área de Conservación y Desarrollo que apunta al mantenimiento de procesos de motivación, capacitación y Salud Ocupacional.

4.2 DIAGNÓSTICO INICIAL DE LA CARPINTERÍA Y EBANISTERÍA SEBASTIÁN

A partir de la reconstrucción de la historia y la observación participante realizada por la trabajadora social, el gerente y los demás integrantes del equipo humano de la empresa que han sido parte de este proceso, se hacen manifiestos una serie de elementos que permiten llevar a cabo una reflexión general pero crítica de lo que ha sido la trayectoria de la carpintería a lo largo de los quince años de su funcionamiento.

Durante el año 2008 La Carpintería atraviesa por su mayor momento de crecimiento, el cual empieza a hacerse progresivo desde el año 2004. La consecución de grandes obras en madera, hace que aumente la demanda en el personal que hace parte de la misma, situación que a su vez evidencia la necesidad por parte de la gerencia ejercida por su propietario, quien realiza funciones de dirección y coordinación en todas las áreas; de implementar mecanismos que apuntan hacia el control de los recursos empleados para la fabricación de los muebles y accesorios, procedimientos que influyen directamente

sobre el subsistema de valores y costumbres con el que se han identificado y que han construido a lo largo de su trayectoria.

La existencia de una cultura organizacional no definida textualmente, pero si presente en el quehacer cotidiano, y de una organización informal, experimenta una serie de cambios fuertes, con la implementación de formatos y medidas orientadas hacia una labor realizada con lo que la gerencia identifica como pautas enfocadas a la realización de una labor eficaz.

Hasta este momento no existe un rumbo corporativo definido y claro, situación que hace que bajo ciertas circunstancias la empresa vaya sobre la marcha, o apunte hacia determinadas metas pero sin un sistema que permita un proceso de evaluación y retroalimentación de las experiencias, lo que hace que se incurra en los mismos errores de manera frecuente.

La falta de claridad por parte del equipo humano respecto a temas que involucran directamente su bienestar hace que aspectos como la Seguridad social y la Salud ocupacional, no sean aplicados de forma correcta en el ejercicio de sus labores, ya que la concepción que manejan respecto a la salud laboral se limita a la cotización de su seguridad social y riesgos profesionales haciendo uso de estos solo en la asistencia a citas médicas y casos extremos de accidentes.

El cambio de la modalidad de pago generó en los colaboradores un ambiente de tensión y resistencia, sin embargo esto obedece más a un problema de asimilación y de temor al desequilibrio en las costumbres del pago por nómina, que a una disminución en su sistema de remuneración.

La adaptación de la planta física y la adquisición de nuevas herramientas acordes para realizar determinados elementos y molduras que se imponen en el mercado actualmente, hace necesario e imperante el que el personal tanto de carpintería

como de pintura, este actualizando sus conocimientos, situación que solo es concebida por algunos colaboradores en el momento en el que la elaboración de determinado producto es asignada a aquellas personas que se encuentran capacitadas para su fabricación, esta situación puede ser desmotivadora para algunos pero a su vez puede ser reorientada como un factor clave para mejorar los niveles de motivación del equipo en general.

Como todo proceso de cambio, atraviesa una serie de alteraciones las cuales afectan desde la gerencia hasta el nivel operativo de línea staff que hace parte de la carpintería, aún cuando su gerencia se ha caracterizado por un modelo de mando de tipo tradicional, orientado hacia la dirección y el control, la intención de su propietario es la de enfocarse hacia el crecimiento integral de su empresa, por lo tanto sugiere la intención y firme propósito de incentivar en sus colaboradores el sentido de responsabilidad, de oportunidad y a su vez de la creatividad a la hora de comprometerse y empoderarse con la elaboración de una obra.

El sentido de pertenencia que se ha generado a lo largo de la vida laboral de las personas que acompañan el quehacer para el cual existe la empresa, se manifiesta en el trabajo en equipo y la solidaridad entre los miembros de la misma frente a situaciones que representen dificultad para alguno de sus colaboradores ya sea en la ejecución de la obra como en aspectos de su vida personal. Así mismo desde sus inicios, tal como lo señala su equipo humano, su propietario ha estado siempre atento a incentivar en ellos ese sentido a través de sistemas de recompensa alternativos al salario devengado.

El establecimiento del sistema salarial por contrato de obra realizada, lejos de ser un factor que diezme el ambiente interno debe captarse como una oportunidad para fortalecer en los colaboradores esa motivación hacia la realización de un ejercicio que apunte más allá de los ingresos recibidos.

La presencia de entidades como la casa de la cultura del municipio, la alcaldía de Girón y el SENA, permiten el acceso a cursos de capacitación acordes con el sector de la fabricación de muebles y accesorios en madera, entre otros, ofreciendo horarios adecuados para la población laboralmente activa. Esto sugiere la posibilidad de acceso a este tipo de actividades. La consolidación del área de Gestión del Talento Humano, y del área administrativa, permiten reforzar el proceso por el que atraviesa la Carpintería Sebastián, mediante la implementación y reordenamiento de los procedimientos acostumbrados y realizados de manera informal, permitiendo a su propietario y demás equipo humano dar a la empresa un rumbo diferente y ordenado, que apunta mas allá de la carga operativa acostumbrada para su funcionamiento.

Tomando elementos claves que son la base que identifica a la organización de las demás del sector, dentro de los cuales se destacan aspectos como: son un grupo de colaboradores en las diversas áreas con gran potencial para adaptarse a las nuevas pautas que trae consigo la moda y las tendencias en fabricación de muebles de diseño, una infraestructura adecuada y con posibilidades de adaptación de acuerdo a como se requiera en determinado momento, el personal dispuesto a participar en procesos de capacitación y formación en nuevas áreas, la real intención de parte de la gerencia por orientar cada vez más su modelo de crecimiento en equilibrio con objetivos que apunten al fortalecimiento de las actitudes positivas y aptitudes de sus colaboradores, apoyo y reconocimiento a los procesos iniciados por el área de gestión de talento humano, la cual realiza una intervención participativa orientada hacia el mejoramiento y la conservación del personal.

El reconocimiento por parte del sector de la empresa como una organización que elabora productos de alta calidad, que se identifica de los demás por su pulcritud, y cumplimiento en las obras.

Dentro del ambiente externo que influye en la Carpintería, se encuentran el aumento del costo de la vida, situación que hace que los colaboradores se sientan desmotivados, debido a las cada vez mayores obligaciones económicas adquiridas; las tendencias de la moda en diseño de muebles y accesorios para el hogar, que adoptan la implementación de materiales sintéticos para la elaboración de estos dejando de lado el uso de la madera. La dificultad para la consecución de algunos accesorios que no pueden suplir los proveedores del área metropolitana, dificultan en algunos casos la continuidad de ciertas obras, esto genera inconformidad por parte de los colaboradores ya que un retraso de ese tipo afecta sus ingresos semanales.

La dificultad para el acceso a créditos de inversión con entidades nacionales, hacen que en determinadas circunstancias la empresa se vea afectada a nivel económico involucrando así la continuidad de algunos procesos de tipo general.

Tomando como referente todo esto, se hace imperante la necesidad de consolidar el área de talento humano como elemento clave dentro de la empresa, este posicionamiento se logra en la medida en la que la labor realizada por la estudiante en práctica genere impacto en los frentes donde realice su intervención, pero antes de esto es relevante definir el rumbo corporativo y la filosofía institucional que sirve como guía para la implementación del proceso metodológico basado en la administración Estratégica la cual capta elementos que involucran al colaborador generando en él una actitud de empoderamiento y participación.

Una vez construida y reconocida se da marcha a la intervención profesional en un aspecto fundamental para la gestión del talento humano y que en la medida en la que se lleva a cabo va sirviendo como puente para la inclusión de nuevos procesos. El fortalecimiento del área de mantenimiento y la conservación del personal, es indispensable pues es a partir de este se da orden al caos generado en todo proceso de cambio organizacional

Como parte de este diagnóstico se describen de manera puntual algunos aspectos que han servido de base para el levantamiento del planeación estratégica a seguir durante el proceso de intervención. Especificados de acuerdo a sus características en la siguiente Matriz DOFA:

Tabla 2. Matriz DOFA, Diagnóstico Carpintería Sebastián

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Proceso de Cambio que atraviesa la empresa el cual genera tensión y expectativa por desconocimiento del proceso que enfrentan. • Sobre carga de funciones en el control y dirección de su gerente propietario. • Rumbo corporativo y filosofía institucional no definida • Procesos administrativos impuestos pero no socializados por el equipo de colaboradores • Ambiente laboral tenso. • Cambios en el sistema de remuneración no asimilados de la forma adecuada • Resistencia al cambio frente a ciertos procedimientos • Procesos de mantenimiento y desarrollo de personal no estructurados. • Desconocimiento respecto a las medidas concernientes a la Salud Ocupacional y Riesgos profesionales • Procesos de capacitación no implementados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Firme propósito de orientación gerencial hacia el fortalecimiento de la empresa a partir del desarrollo humano. • Disposición por parte del equipo humano de la Carpintería a participar en los diversos procesos de gestión del talento humano- • Legislación nacional vigente • Economía Estable de la Empresa • Apoyo de la ARP y demás instituciones prestadoras de servicios • Entidades locales como el SENA, la Casa de la cultura de Girón, marcas proveedoras de servicios con ofertas de capacitación en diversas áreas • Visión del cambio organizacional • Cultura de formación y capacitación en la empresa
FORTALEZAS	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • La buena imagen de la empresa a nivel local y regional “Good Willl “. • Existencia de Recursos Económicos • La integración de un equipo de profesionales que orientan y soportan la asimilación e implementación de nuevos procesos que apuntan hacia el desarrollo humano. • Consolidación del área de Gestión del talento humano • Equipo humano con gran potencial para adaptar sus conocimientos a los retos que implican las nuevas tendencias del diseño. • Actitud proactiva y participativa por parte de los colaboradores de la empresa • Sentido de pertenencia fuerte por parte del equipo humano. 	<ul style="list-style-type: none"> • El incremento económico de los bienes y servicios que permiten una mejor calidad de vida • El crédito de instituciones públicas y privadas poco asequible • Las tendencias en el diseño de muebles y accesorios que apunta hacia la implementación de materias primas sintéticas en reemplazo de los fabricados en madera • La inexistencia de recursos materiales innovadores en el área metropolitana. • Inconformidad de los colaboradores ante estas circunstancias.

Elaborado por ALVARADO R, Liliana. 2009

Una vez se realiza este diagnóstico el paso a seguir dentro del proceso de intervención y en coherencia con el proceso metodológico, se analizan las características reveladas mediante un cruce de los mismos, apuntando así hacia la construcción de una planeación estratégica que permita por medio de objetivos, estrategias, la definición de metas que apunten hacia el reforzamiento de las fortalezas, el aprovechamiento de las oportunidades para diezmar las debilidades y amenazas que asechan a la empresa.

De acuerdo con todo esto la estudiante en práctica se propone una intervención orientada tal como se manifiesta anteriormente hacia el mantenimiento, la conservación y el desarrollo del equipo humano de la carpintería.

4.3 LA CONSERVACIÓN Y EL DESARROLLO DEL EQUIPO HUMANO COMO EJE CENTRAL DE LA EXPERIENCIA

Como se ha señalado, el eje central de la intervención de esta experiencia práctica se fundamenta en la consolidación y conservación del área de talento humano como parte fundamental de la empresa, ubicándose como motor en la optimización de procesos orientados hacia el crecimiento y desarrollo de su equipo humano sin perder de vista los parámetros organizacionales, a partir de una gestión participativa que apunte a una mejor calidad de vida.

4.3.1 Proceso metodológico

El proceso metodológico se lleva a cabo a partir del modelo de Planeación, Ejecución y Evaluación.

Tomando elementos propios de la planeación estratégica. Así mismo esta sugiere el involucramiento de las diversas herramientas en el levantamiento de la misma, realizando así un ejercicio participativo.

La entrevista estructurada y semi estructurada también hace parte de los mecanismos empleados para el logro de los objetivos planteados, así como la observación participante y la visita familiar que permiten identificar características propias del ambiente que rodea a los colaboradores de la carpintería Sebastián, y que arroja elementos que influyen en la motivación de los mismos.

4.3.2 Proceso de Intervención Profesional Planeación, Ejecución y Evaluación del área de Talento Humano de la Carpintería y Ebanistería Sebastián

A finales del año 2008 se abre el espacio para la realización de esta experiencia que sirve como oportunidad constructiva tanto para la estudiante en prácticas de trabajo social en el área organizacional, así como para la carpintería Sebastián la cual atravesaba su mayor momento de cambio organizacional y adecuación como parte de su trance de micro a pequeña empresa.

La estudiante se integra como parte activa de la organización involucrándose con los procesos llevados a cabo por quienes la conforman; con una visión crítica orientada hacia el apoyo, fortalecimiento y en algunos casos organización y estructuración de áreas que hasta ese momento no se habían implementado.

El proceso de intervención inicia con la definición del rumbo corporativo y la filosofía institucional elementos indispensables como lineamientos rectores más no impositivos del horizonte que se plantea seguir la empresa.

Esta labor se lleva a cabo durante el primer semestre de vinculación de la estudiante a la carpintería, que va desde el mes de noviembre de 2008 hasta el mes de abril de año 2009, tiempo en el que se ejecutaron labores de

reconocimiento y ordenamiento en trabajo conjunto con todo el equipo humano, aplicación de formatos de encuesta, las entrevistas estructuradas y semi-estructurada, ejercicios grupales todos aquellos orientados hacia la identificación de factores que permitieron la construcción del documento que hoy es conocido como filosofía institucional

Una vez esclarecidos estos aspectos la intervención se centra en un área interna de intervención de la gestión del talento humano que desde la fase de documentación y recolección de información generó inquietudes en la profesional y es tal y como se enuncia a lo largo de este trabajo el mantenimiento, la conservación y el desarrollo del talento humano, la cual aporta beneficios en doble vía, es decir, así como la planificación orientada hacia la implementación y optimización de estos procesos genera bienestar para los colaboradores de la carpintería a su vez en la medida en la que esta genere impacto reafirma la importancia del área de talento humano como parte indispensable de la empresa.

Para que esta planeación sea adecuada y precisa es importante destacar que la evaluación debe estar presente durante todo el periodo de ejecución de las estrategias, en la medida en la que esta se realice, se apunta hacia el mejoramiento de los procesos como parte de un ejercicio de retroalimentación con miras a una mayor calidad en las áreas donde se implementen; para este caso:

- ✓ Fortalecimiento en los procesos de provisión de talento humano

- ✓ Consolidación y gestión en las áreas de Conservación y Desarrollo de Talento humano

4.3.2.1 Provisión de Talento Humano.

La participación activa de la estudiante en esta área se centra en el proceso de reinducción y reconocimiento de la filosofía institucional y el rumbo corporativo de la empresa mediante acciones coordinadas con el equipo de trabajo.

Respecto a los procesos de selección de personal su intervención se vio asociada a un proceso de acompañamiento y formalización de procedimientos a tener en cuenta a la hora de contratar nuevos colaboradores.

✓ Objetivo

Reforzar los procesos que apuntan hacia la provisión del talento humano de la carpintería y Ebanistería Sebastián.

✓ Estrategias

Realizar el proceso de análisis, reinducción y reconocimiento de los colaboradores de la Carpintería Sebastián respecto al rumbo corporativo y filosofía institucional que traza el horizonte de la empresa.

Realizar un proceso de soporte en las actividades prescritas para la selección de personal adoptando para ello la implementación de formatos que permitan un proceso de selección más óptimo y acertado.

✓ Desarrollo de las Estrategias

✓ Se estudian los aspectos relevantes de la información consignada en los formatos de entrevista, archivos aplicados a los clientes internos de la carpintería Sebastián para la definición del rumbo corporativo

- ✓ Se define la metodología que se va a emplear y se redacta e imprime el documento que va a ser expuesto y socializado por el equipo humano de la Carpintería
- ✓ Se establece el cronograma de exposición y socialización en dos sesiones en las que se expondrá cada uno de los aspectos referentes a la filosofía institucional y demás procesos implementados.
- ✓ Se ejecuta la primera parte de la socialización que incluye el reconocimiento de la misión la visión y los valores institucionales como principios y fines de la razón de ser de nosotros como empresa.
- ✓ Se evalúa esta socialización y se realiza una retroalimentación de la actividad realizada
- ✓ Se corrigen falencias ocurridas durante esta primera sesión con el fin de lograr un mejor proceso en la siguiente sesión
- ✓ Se realiza la segunda sesión en la que se socializa la política social que orienta el quehacer de la carpintería como empresa además se entrega el documento soporte a cada colaborador
- ✓ Se realiza un ejercicio de retroalimentación al culminar
- ✓ Se da continuidad al proceso publicando en un lugar visible el documento redactado para la socialización
- ✓ Se identifican las características de selección que toma como referente la persona encargada, para este caso el gerente, en el proceso de selección de personal
- ✓ Se concreta una reunión con la persona encargada de la selección de futuros colaboradores, para analizar los cargos y establecer lineamientos que faciliten la elección acertada de aquellas personas que se integren a la Carpintería
- ✓ Se propone y se sujeta a aprobación la visita familiar como elemento importante para el reconocimiento del medio que circunda a nuestros colaboradores.

- ✓ Se formula el documento y se empieza a implementar en el equipo humano de colaboradores

Propósitos

- ✓ Fortalecimiento del proceso de selección de personal
- ✓ Reforzar en el equipo humano de la empresa el sentido de pertenencia e involucramiento hacia la misma garantizando así el alcance del horizonte organizacional
- ✓ Participación activa de trabajo social en los procesos llevados a cabo para la provisión del talento humano

Tabla 3. Planeación Estratégica, Provisión de Talento Humano

OBJETIVO: Reforzar los procesos que apuntan hacia la provisión del talento humano de la carpintería y Ebanistería Sebastián				
ESTRATEGIA 1: Realizar el proceso de análisis, reinducción y reconocimiento de los colaboradores de la Carpintería Sebastián respecto al rumbo corporativo y filosofía institucional que traza el horizonte de la empresa				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGROS	INDICADORES DE GESTION ALCANZADOS	AVANCE DE PROCESO Y PROPOSITOS
Estudio de los documentos empleados para la definición del rumbo corporativo	Revisión completa de los documentos diligenciados	Formatos de encuesta y documento base del rumbo corporativo analizado	100%	Conocimiento del 100% de los aspectos revelados por los colaboradores en lo documentos diligenciados por los mismos para la construcción del rumbo corporativo y la filosofía institucional
Elección de la herramienta metodológica a aplicar para la socialización con el equipo humano del documento final que oriente la reinducción	Taller de socialización para la reinducción completamente estructurado	Taller de socialización definido y estructurado con los soportes requeridos para su ejecución	100%	Se estructuró la dinámica de socialización mediante la herramienta taller que contiene la exposición de los contenidos concernientes al proceso de reinducción mediante el reconocimiento del rumbo corporativo y la política organizacional
Se Establece el cronograma de reinducción de personal en dos sesiones.	Cronograma aprobado por la gerencia y listo para ejecutar.	Aprobación por parte de la gerencia del cronograma propuesto	100%	Se presentó a la gerencia el cronograma de ejecución del proceso de reinducción el cual fue aprobado y está listo para ejecutarse.
Realización de la primera sesión del cronograma de reinducción.	Para la segunda semana del mes de mayo de 2009 se habrá realizado la primera sesión del proceso de reinducción	Reconocimiento de la primera parte del rumbo corporativo de la carpintería, como base para el proceso de reinducción	100%	Primera sesión del cronograma pactado para el procesos de reinducción cumplido Reconocimiento de la primera parte de los elementos citados y socializados durante le proceso de reinducción
Realizar una evaluación y retroalimentación posterior a la ejecución del taller	Ejercicio de evaluación realizado una vez se culmina la actividad	Evaluación positiva respecto a la dinámica empleada para el ejercicio de reinducción así como los contenidos socializados	100%	Evaluación del 100% de la dinámica empleada para el proceso de reinducción Retroalimentación realizada por el equipo humano respecto a los temas tratados dentro del taller

Tabla Planeación Estratégica, Provisión de Talento Humano. (Continuación)

ESTRATEGIA 2: Realizar el proceso de análisis, reinducción y reconocimiento de los colaboradores de la Carpintería Sebastián respecto al rumbo corporativo y filosofía institucional que traza el horizonte de la empresa				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGROS	INDICADORES DE GESTION ALCANZADOS	AVANCE DE PROCESO Y PROPOSITOS
Adecuación del taller para la segunda sesión tomando como referente sugerencias ofrecidas durante la evaluación del primer taller	Para la primera semana del mes de junio de 2009 se habrá realizado la primera sesión del proceso de reinducción	Reconocimiento de la totalidad d del rumbo corporativo de la carpintería, como cimientto del de proceso de reinducción	100%	100% del cronograma elaborado para el procesos de reinducción cumplido Reconocimiento de la filosofía organizacional, de los elementos citados y socializados durante el proceso de reinducción
Se realiza una evaluación y retroalimentación posterior a la ejecución del taller	Ejercicio de evaluación realizado una vez se culmina la actividad	Evaluación positiva respecto a la dinámica empleada para el ejercicio de reinducción así como los contenidos socializados	100%	Evaluación del 100% de la dinámica empleada para el proceso de reinducción Ejercicio de retroalimentación respecto al proceso implementado asimilado y aprobado por todos los participantes
Impresión y entrega del instrumento soporte al proceso de reinducción a cada colaborador	Instrumento soporte entregado y en poder de cada colaborador	Posesión del documento de filosofía organizacional y reinducción en manos de cada colaborador	100%	La totalidad del equipo humano posea un instrumento que le permita recordar de forma continua la filosofía organizacional y los procesos que de ella hace parte.
Se da continuidad al proceso mediante la publicación de un documento soporte donde se manifieste el horizonte organizacional	Publicación de documentos que revelen la filosofía institucional en cartelera de las instalaciones de la empresa	Documentos publicados en un lugar donde los colaboradores lo puedan leer y recordar	100%	Que aquellos principios que orientan el quehacer de la carpintería Sebastián se encuentren visibles a todo aquel cliente interno y a su vez externo que ingre en las instalaciones de la empresa

Elaborado por ALVARADO R, Liliana 2009

4.3.2.2 Conservación y Desarrollo

Es en esta área en la que la estudiante centró su mayor esfuerzo, orientada hacia un plan de acción dirigido a la creación de procesos adscritos a la Salud Ocupacional, La motivación, la optimización de las potencialidades de los colaboradores de la empresa mediante programas de capacitación entre otras actividades, que abarcan diversos contenidos enfocados hacia el bienestar de la persona, además de aquellos que emergen a través de la experiencia; todo esto apuntando hacia el mejoramiento del área de talento humano de la Carpintería y Ebanistería Sebastián.

✓ Objetivos

Implementar procesos que contribuyan a la gestión de la Salud Laboral y a su reconocimiento como parte esencial de todos y cada una de las personas que hacen parte de la carpintería.

Orientar y fortalecer procesos de conservación y desarrollo que contribuyan al mejoramiento del talento humano de la carpintería Sebastián

✓ Estrategias

- ✓ La salud ocupacional como elemento fundamental entre el vínculo colaborador-empresa
- ✓ Identificar y abrir espacios donde se pueda inyectar procesos que permitan fomentar un ambiente laboral adecuado orientado hacia la motivación del personal

- ✓ Gestionar y Coordinar con las diferentes entidades que ofrecen oportunidades de instrucción y capacitación, acciones que contribuyan a la formación técnica y profesional de los colaboradores de la carpintería Sebastián
- ✓ Impulsar acciones encaminadas hacia el mejoramiento socio-laboral del colaborador.

- ✓ **Desarrollo de las estrategias**

Objetivo 1

- ✓ Se inicia una fase de revisión y análisis de la documentación respecto a los procedimientos llevados a cabo en materia de afiliación y cotización de los empleados, con la finalidad de identificar las entidades Promotoras de Salud (E.P.S) y la Administradora de Riesgos Profesionales (A.R.P) a las cuales se encuentran vinculados, y el uso de servicios de los cuales son partícipes
- ✓ Realizar una reunión que integra a todo el equipo humano para socializar los conocimientos que poseen los colaboradores respecto a la razón que los lleva a estar vinculados a estas entidades, y el uso que ellos hacen de las mismas, con el fin de identificar el grado de conocimiento que poseen referente a la salud laboral, y en aquellos que no se encuentran afiliados el por qué no lo hacen.
- ✓ Se identifica el desconocimiento y la desinformación como factor clave en la ausencia de un plan orientado hacia las medidas referentes a la Seguridad industrial, medicina preventiva, actividades de capacitación y la conformación del Comité Paritario de Salud (COPASO). Por lo que se hace necesario implementar un cronograma de capacitación que permita a los miembros de la carpintería claridad en los conceptos y en los procesos que se requieren para

poner en marcha el COPASO, y todas aquellas actividades que propendan hacia la conservación de la Salud como elemento esencial para el bienestar personal y grupal del equipo humano.

- ✓ Se realizan los procedimientos requeridos para la elección y legalización de quienes van a ser los encargados de representar a la empresa y llevar a cabo todas las actividades que reza la norma asociados al (COPASO) período 2009-2011. Tomando en cuenta los principios del *decreto 1295 de 1994*, para pequeñas empresas como la Carpintería Sebastián que cuenta con un número inferior a 49 personas solo se elige un representante por parte de los empleados y uno por parte de la parte administrativa.
- ✓ Se documenta todo este proceso para así constituir un archivo que sirva como soporte para futuros procedimientos en el área
- ✓ Se pacta junto con la A.R.P. Colpatria, el cronograma de actividades y plan de trabajo a seguir durante el periodo de vigencia del COPASO.
- ✓ Se elabora la programación y se da inicio junto con el asesor asignado por la A.R.P, al levantamiento del panorama de riesgos en las instalaciones de la empresa
- ✓ Se toman las medidas pertinentes para la adecuación de las instalaciones respecto a las indicaciones ofrecidas en materia de seguridad industrial.
- ✓ Se realiza un ejercicio de retroalimentación trimestral con el grupo humano que integra la empresa, respecto a las modificaciones que emergen durante el proceso en general.

Propósito

- ✓ Generar en el ambiente laboral un componente cultural hacia la Salud Laboral
- ✓ Incentivar en el equipo humano una actitud proactiva y participativa respecto a todas las actividades concernientes al tema de salud laboral
- ✓ Generar en los colaboradores actitudes que los orienten hacia la prevención el auto cuidado y control antes los riesgos que puedan afectar de manera negativa su salud.
- ✓ Mediante la capacitación y la retroalimentación de los procesos fomentar la gestión participativa logrando que sean los mismos colaboradores quienes tomen iniciativas de autocontrol y prevención de los riesgos a los que se encuentren expuestos.
- ✓ Dar continuidad a los cronogramas establecidos por la A.R.P en acuerdo con los representantes de la empresa y los demás integrantes del equipo de trabajo.
- ✓ El aprovechamiento de estas actividades de capacitación como aporte importante que contribuya al logro de un personal motivado.

Objetivo 2

- ✓ Realizar un diagnóstico de necesidades el cual permita identificar aspectos sobre los cuales se pueda implementar procesos que refuercen las aspiraciones de los colaboradores; elementos que sirvan como pauta para la elaboración de un plan de capacitación y actividades acorde a las necesidades

observadas y reveladas por ellos mediante la aplicación de herramientas tales como la visita familiar, entrevistas entre otras que emergen en la práctica.

- ✓ Aprovechando el número de colaboradores se establece un plan semestral con cada uno de ellos visionado hacia la consecución de metas que cada uno se plantee para ese tiempo, estas deben apuntar hacia su crecimiento personal y la adquisición de algún bien en beneficio propio y de su grupo familiar, orientado siempre por el área de talento humano y demás equipo que conforma el grupo de la Carpintería Sebastián
- ✓ Amortiguar la resistencia manifiesta por los colaboradores ante los cambios organizacionales que ha presentado la empresa bajo un ejercicio de formación previa a la implementación de nuevos procedimientos y formatos los cuales apuntan hacia un ejercicio eficaz.
- ✓ Fortalecer las potencialidades del personal a partir de espacios que validen su experiencia, y permitan enriquecer sus habilidades tales como la oportunidad de ser propositivos ante diversos aspectos (obras, actividades cotidianas, ideas que puedan ser útiles a las instalaciones etc.)
- ✓ Reforzar en el equipo humano ese sentido de cooperación fomentando una gestión participativa ante los retos que la empresa vaya asumiendo en el transcurso del tiempo
- ✓ Aprovechar las Oportunidades ofrecidas por entidades como el SENA, la Cámara de Comercio y la Casa de la Cultura del municipio de girón para gestionar el acceso a los programas de capacitación que las mismas ofrecen orientados hacia el fortalecimiento del personal en diversas áreas

- ✓ Se establece una agenda constantemente actualizada en la cual se consignan ofertas académicas respecto a cursos de capacitación e instrucción a los cuales puedan acceder los colaboradores de la Carpintería. La actualización de la misma se hace pública mediante exposición en cartelera cada vez que sea oportuno.
- ✓ Elaboración de un documento con unas pautas adscritas a cada colaborador sobre las cuales se soporta el sistema de reconocimiento y recompensa, tomando como pilar de estos procesos las necesidades que aquejan al personal y que la empresa puede contribuir a diezmar.
- ✓ Se da continuidad y se reorganizan las actividades que así lo requieran referentes a la celebración de días especiales tales como cumpleaños, día del trabajo, día del amor y la amistad, día de la familia, día del niño, celebración de cierre de año durante las cuales se gestiona y se realiza una integración del equipo humano junto con su grupo familiar. La dinámica del desarrollo de la actividad está sujeta a las sugerencias planteadas por el personal (asados, paseos, fiestas, entre otras) a partir del momento en el que se empieza a gestionar lo requerido para la realización de la misma.
- ✓ Apoyo durante la preparación de la novena navideña, celebración liderada por el gerente de la empresa, la cual ha caracterizado el cierre de año laboral y de la que son partícipes los miembros de la empresa quienes se involucran en los actos de organización y celebración de la misma integrando con ellos a sus familias. Actos en los cuales participan voluntariamente colaboradores que no practican los ritos de la fe católica pero que sin embargo hacen parte de ellos gracias al ambiente que allí se vive.

- ✓ Ofrecimiento de un espacio abierto a contribuir con el bienestar del colaborador en aspectos que no influyen directamente en su relación con la empresa, pero en los cuales esta puede ser un punto de apoyo.

- ✓ Proceso de retroalimentación y evaluación constante para algunos procesos, trimestral para otros, y una evaluación anual todas apuntando hacia el enriquecimiento y mejoramiento de experiencias y del rumbo de las áreas que conforman el sistema de la Carpintería Sebastián.

Propósitos

- ✓ Implementación del plan de capacitación y actividades encaminado hacia la formación, refuerzo y mejoramiento tomando como referente los factores que inciden en el aspecto motivacional del equipo humano.
- ✓ Orientar y fomentar en los colaboradores pautas que les permitan alcanzar el plan denominado “Mi horizonte hacia el crecimiento”
- ✓ El grupo de colaboradores implemente los procedimientos que se vayan generando durante el proceso de cambio con pleno reconocimiento de la finalidad de los mismos.
- ✓ Generar espacios que permitan el desarrollo de las potenciales de los colaboradores a partir de la dinámica participativa que fortalezca la actitud de trabajo en equipo, liderazgo y cooperación
- ✓ Plan de gestión orientado hacia la formación en diversas áreas de interés de los colaboradores, en mutuo acuerdo y en aprovechamiento de y con entidades como el SENA, la Cámara de Comercio, la Casa de la Cultura del municipio de girón en entre otras que se vinculen al proceso.
- ✓ Construcción de la ficha “Nuestro aporte al horizonte hacia el Crecimiento de(nombre del colaborador)”, como base referente hacia la aplicación oportuna recompensas y reconocimientos a los colaboradores
- ✓ Acompañamiento continuo en la preparación y la puesta en marcha de la celebración de actividades en fechas especiales establecidas en el cronograma
- ✓ Acompañamiento la organización y puesta en marcha de la actividad de cierre de año, celebrada anualmente por la carpintería Sebastián.

Tabla 5. Conservación y Desarrollo. Objetivo uno

OBJETIVO UNO: Implementar procesos que contribuyan a la gestión de la Salud Laboral y a su reconocimiento como parte esencial de todos y cada una de las personas que hacen parte de la carpintería.				
ESTRATEGIA La salud ocupacional como elemento fundamental entre el vínculo colaborador-empresa				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGROS	INDICADORES DE GESTION ALCANZADOS	AVANCE DE PROCESO Y PROPOSITOS
Revisión y análisis de la documentación referente a las E.P.S y A.R.S a las cuales se encuentran vinculados los colaboradores de la Carpintería Sebastián y al uso que los mismos hacen de ellas.	E.P.S y A.R.P identificadas Reconocimiento de aspectos que llevan a los colaboradores a hacer uso de estas entidades	Trabajadora social con conocimiento de las E.P.S y A.R.P Reconocer si se participa o no de los servicios ofrecidos por las entidades	100%	Reconocimiento de las entidades que prestan servicios referentes a la salud a las cuales se encuentran adscritas los colaboradores de la carpintería Conocimiento por parte de la profesional de trabajo social de la participación de los colaboradores en las actividades con las entidades E.P.S y A.R.P
Realizar una reunión de socialización con el equipo humano para identificar el grado de conocimiento que poseen respecto a la salud laboral.	Reunión realizada con todo el personal durante la segunda semana del mes de marzo de 2009 con el tema referente a la salud ocupacional socializado	El nivel de conocimiento y desconocimiento respecto al tema de salud laboral detectado	100%	Se realizo la reunión durante la segunda semana del mes de marzo en la cual se identifico un alto grado de desconocimiento y desinformación referentes al tema de salud laboral Se hace necesario implementar un cronograma de capacitación que permita aclarar y formar conceptos respecto a la conservación de la salud como eje del bienestar. Y los derechos u obligaciones que respecto a las normas en la materia se deben cumplir
Establecer y poner en marcha el cronograma de capacitación y los contenidos temáticos a tratar dirigidos a la salud laboral	Cronograma de capacitación en ejecución a partir de la primera semana del mes de abril de 2009 Contenido del cronograma asimilado por el equipo de colaboradores	Equipo humano capacitado	100%	22 colaboradores participaron de las actividades de capacitación en salud laboral establecidas en el cronograma

Elaborado por: ALVARADO R, Liliانا 2010

Tabla 6. Conservación y Desarrollo Objetivo uno (Continuación).

OBJETIVO UNO: Implementar procesos que contribuyan a la gestión de la Salud Laboral y a su reconocimiento como parte esencial de todos y cada una de las personas que hacen parte de la carpintería.				
ESTRATEGIA La salud ocupacional como elemento fundamental entre el vínculo colaborador-empresa				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGROS	INDICADORES DE GESTION ALCANZADOS	AVANCE DE PROCESO Y PROPOSITOS
Realizar la documentación pertinente para la Elección y legalización del Comité Paritario de Salud COPASO 2009-2011	Comité Paritario de Salud Conformado y legalizado ante la A.R.P	Conformación y legalización del Comité Paritario de Salud.	100%	Se llevo a cabo de forma participativa todo el proceso previo de capacitación, recolección de documentación para la conformación del Comité Paritario de Salud. La legalización del mismo ante la A.R.P
Establecer el cronograma de actividades y el plan de trabajo a seguir en conjunto con la A.R.P	Actividades pactadas con la asesora de la A.R.P , en marcha	100% de las actividades establecidas en el cronograma cumplidas	55%	Personal de la carpintería participando en las actividades establecidas en el cronograma y orientadas a la prevención y al mantenimiento de la salud Profesional de trabajo social acompañando el proceso incentivando en ellos la puesta en práctica de las enseñanzas adquiridas durante las charlas y los ejercicios de capacitación
Adecuación de las instalaciones y del equipo humano aplicando los parámetros establecidos por la asesora de la A.R.P y Saneamiento Ambiental en materia de Seguridad Industrial	Participación en el proceso de levantamiento y adecuación de las instalaciones y de la adaptación del equipo humano a los requerimientos de Seguridad Industrial	Instalaciones 100% adaptadas a los parámetros sugeridos por la Asesora referentes a la seguridad industrial	75%	El proceso de adecuación de las instalaciones para el mejoramiento del a seguridad industrial se ha realizado de forma estacionaria. Por lo que se hace necesario articular los espacios para que se pueda llevar a cabo en su totalidad El personal se encuentra en una fase de adaptación al uso de implementos distribuidos para la prevención de los riesgos a los que son propensos.
Documentar, evaluar y hacer retroalimentación de los procesos	Procesos documentados y retroalimentados de forma periódica	Número de procesos retroalimentados anualmente	70%	Como soporte al las medidas implementadas para esta área se ha realizado retroalimentación periódica de algunos procesos

Tabla 7. Conservación y Desarrollo. Objetivo Dos

OBJETIVO DOS: Orientar y fortalecer procesos de conservación y desarrollo que contribuyan al mejoramiento del talento humano de la carpintería Sebastián				
ESTRATEGIA Identificar y abrir espacios donde se pueda inyectar procesos que permitan fomentar un ambiente laboral adecuado orientado hacia la motivación del personal				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGROS	INDICADORES DE GESTION ALCANZADOS	AVANCE DE PROCESO Y PROPOSITOS
Realizar el diagnóstico de necesidades a partir de la aplicación de herramientas que promuevan un ambiente motivado en los colaboradores	Diagnóstico de necesidades culminado en la última semana del mes de junio	Realización del diagnóstico	100%	Se recolectó toda la información necesaria para la elaboración del diagnóstico de necesidades se establecieron los aspectos sobre los cuales se va a ejecutar el plan de capacitación y actividades orientado hacia el fortalecimiento del proceso motivacional del equipo humano
Proponer las herramientas “Mi horizonte hacia el crecimiento” y “Nuestro aporte al horizonte hacia el Crecimiento del colaborador” sujetas a aprobación e implementación	“Mi horizonte hacia el crecimiento” y “Nuestro aporte al horizonte hacia el Crecimiento de del colaborador” como herramientas aprobadas implementadas y retroalimentadas a partir del mes de septiembre de 2009	100% de las dos herramientas en implementación	85%	Se presentó la propuesta como soporte al plan motivacional la cual fue aprobada teniendo como referente la información contenida en el diagnóstico de necesidades y trabajo conjunto con cada uno de los colaboradores para la identificación de aspectos referidos al contenido de las dos herramientas. El grupo de integrantes de la carpintería encabezados por la gerencia fueron partícipes de dicho proceso liderado por trabajo social La herramienta “Nuestro aporte al horizonte hacia el Crecimiento del colaborador se vincula como eje central del plan de reconocimiento y recompensa
Evaluar y retroalimentar las herramientas implementadas las veces que los mismos los requieran	Procesos del plan motivacional evaluados y retroalimentados	100% de los procesos del plan motivacional evaluados y retroalimentados	65%	Las herramientas implementadas han estado sujetas a evaluación una vez desde su implementación El equipo humano de la carpintería se ha vinculado al proceso E l ejercicio de retroalimentación y actualización de metas se realiza de forma periódica
Documentar, evaluar y hacer retroalimentación de los procesos en general	Procesos documentados y retroalimentados de forma periódica	Número de procesos retroalimentados anualmente	70%	Como soporte a las medidas implementadas para esta área se ha realizado retroalimentación periódica de algunos procesos

Tabla 8. Conservación y Desarrollo. Objetivo Dos

OBJETIVO: Orientar y fortalecer procesos de conservación y desarrollo que contribuyan al mejoramiento del talento humano de la carpintería Sebastián				
ESTRATEGIA Gestionar y Coordinar con las diferentes entidades que ofrecen oportunidades de instrucción y capacitación, acciones que contribuyan a la formación técnica y profesional de los colaboradores de la carpintería Sebastián				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGROS	INDICADORES DE GESTION ALCANZADOS	AVANCE DE PROCESO Y PROPOSITOS
Elaborar el plan de actividades de formación y capacitación a los colaboradores con diversas entidades que ofrezcan servicios de aprendizaje	Plan de cursos de formación y capacitación vigente en la empresa	Personal haciendo uso de esta herramienta	100%	Se elaboro un plan de actividades encaminado hacia la formación y capacitación de los colaboradores de la carpintería Profesional de trabajo social liderando el proceso de formación
Gestionar las acciones pertinentes para la vinculación de los colaboradores de la carpintería a programas de formación de técnica en entidades como el SENA Cámara de Comercio entre o otras que ofrezcas servicios de aprendizaje	Vinculación de los colaboradores a cursos de formación en áreas de enriquecimiento e interés de los mismos.	100% de los colaboradores interesados en mejorar sus conocimientos vinculados a actividades de formación y capacitación en dichas actividades	65%	Actualmente se encuentran participando de cursos en entidades como el SENA, y la casa de la cultura, colegio semestralizado ICFES, 5 colaboradores, en áreas como, Diseño de muebles y accesorios innovadores en madera, sistemas, bachillerato Participación en eventos de capacitación de nuevas técnicas en pintura y otros gestionados por la profesional y en aprovechamiento de las ofertas de las marcas distribuidoras de recursos materiales Participación del a gerencia en charlas y seminarios ofrecidos por la Cámara de Comercio de Bucaramanga
Elaboración de la agenda de ofertas ofrecidas por estas entidades actualizada y expuesta ante los colaboradores	Mantener una base de datos actualizada que contengan ofertas aprendizaje que sean de interés a los colaboradores	100% de los colaboradores conociendo y vinculándose a este proceso	100%	Agenda establecida y actualizada para el conocimiento de todo el equipo humano de la carpintería Colaboradores hagan parte de la retroalimentación de esta información
Documentar el seguimiento de las actividades como punto de referencia para el proceso de retroalimentación .	Proceso documentado retroalimentado y evaluado periódicamente	100% Proceso documentado retroalimentado y evaluado periódicamente	95%	Seguimiento de las actividades en las cuales participan Ejercicio de socialización y retroalimentación por parte de ,los colaboradores que se vinculan a las actividades con los demás miembros del equipo humano Socialización de las experiencias como ejercicio motivador hacia el personal

Tabla 9. Conservación y Desarrollo. Objetivo Dos

OBJETIVO: Orientar y fortalecer procesos de conservación y desarrollo que contribuyan al mejoramiento del talento humano de la carpintería Sebastián				
ESTRATEGIA Impulsar acciones encaminadas hacia el mejoramiento socio-laboral del colaborador				
ACCIONES ESTRATEGICAS	METAS	INDICADORES DE LOGROS	INDICADORES DE GESTION ALCANZADOS	AVANCE DE PROCESO Y PROPOSITOS
Adoptar la herramienta “Nuestro aporte al horizonte hacia el Crecimiento del colaborador” como base para el plan de reconocimiento y recompensa a cada colaborador	Generar un sistema de reconocimiento y recompensa óptimo	Personal motivado hacia el logro	100%	Ficha “Nuestro aporte al horizonte hacia el Crecimiento de(nombre del colaborador)”, implementada de forma oportuna recompensas y reconocimientos a los colaboradores Contribución al mejoramiento del potencial de los colaboradores, Personal motivado hacia el logro de sus Profesional de trabajo social como líder en la implementación del proceso
Establecer el programa de bienestar social, reforzando la organización de actividades que permitan la integración de los colaboradores y su núcleo familiar a la empresa	Participación en las actividades encaminadas al bienes social de la empresa	Integración del 100% del equipo humano y su núcleo familiar en el total de actividades de bienestar social realizadas	65%	Participación y acompañamiento de la profesional en la realización del cronograma orientado hacia el bienestar social Equipo humano participando en las actividades pactadas para la celebración de fechas especiales
Acompañar y participar de la organización y celebración de la novena navideña como actividad integradora del equipo humano	Acompañamiento y participación del equipo humano y sus familias durante la realización de la actividad	100% del grupo de colaboradores y sus familias participando en la novena	95%	El equipo humano y sus familias asistieron de forma voluntaria a la novena navideña La organización y celebración de la misma se realizo bajo un ejercicio participativo que integró al equipo humano bajo un ambiente acogedor La profesional hizo parte de esta celebración de forma participativa

4.4. DIAGNÓSTICO FINAL

Una vez vinculada la estudiante en práctica al equipo humano que conforma la Carpintería y Ebanistería Sebastián, se da inicio a la consolidación del área de Talento Humano como un espacio que fomenta la integración y enlace de todos los colaboradores de forma participativa en todas las acciones implementadas para el aprovechamiento del proceso de cambio organizacional que se vivencia en el universo de la empresa

La intervención estuvo cimentada sobre la aplicación de los aportes teóricos que ofrece los planteamientos de la dinámica de la empresa como un organismo sistémico, cuyas características emergen en cada labor realizada. La ejecución de las estrategias planteadas en la planeación se orientó hacia su desarrollo bajo un ejercicio participativo y grupal basado en la real intención de involucramiento de los colaboradores como elemento motivador, y como generador del sentido de empoderamiento hacia la acción.

Se asume la capacitación como un elemento presente en todas las acciones encaminadas y dirigidas a la formación y puesta en marcha de nuevas prácticas, ya que esta hace las veces de soporte en el objetivo de mejoramiento conservación y desarrollo del talento humano; adquiere este valor gracias a la evidencia de desconocimiento y desinformación que imperaba en algunas áreas concernientes al aspecto psico-social de los colaboradores, el cual fue emergiendo en la medida en la que se fueron implementando herramientas para el levantamiento del diagnóstico que orientó la intervención profesional de trabajo social

Durante la fase inicial de documentación la estudiante en práctica de forma paralela realiza un seguimiento a la manera en la que los colaboradores proceden

ante la realización de sus deberes, detectando la posibilidad de implementar los referentes conceptuales que expone la motivación de logro.

La modalidad de trabajo que se caracteriza por la asignación de una obra a cada maestro de carpintería y pintura, maestro que a su vez dirige su equipo de trabajo, permite aplicar acciones que fomenten en los colaboradores esa capacidad de liderazgo, el uso de su experiencia como elemento retro-alimentador entre colaboradores y con la inyección de nuevos procedimientos por cuenta del área administrativa el sentido de realizar una labor cimentada en la eficiencia y responsabilidad que permitan un desempeño eficaz.

Referente al área de salud ocupacional se hizo necesario adaptar los lineamientos que plantea el decreto *1295 de 1994*, a las necesidades y la situación de la carpintería Sebastián, la cual debido a su sistema de contratación representó obstáculos ante el acceso de los servicios que como parte del proceso presta la Aseguradora de Riesgos profesionales A.R.P. como alternativa a esto se llevo a cabo la gestión pertinente con la oficina de Saneamiento Básico adscrita a la secretaria de Salud del Municipio de Girón, entidad que se vincula al proceso ofreciendo asesoría en materia de seguridad industrial y asesoramiento en las medidas pertinentes de la empresa frente a su responsabilidad social con el ambiente que rodea sus instalaciones.

La resistencia al cambio fue factor presente durante la implantación de ciertas acciones, sensación propia generada por el desequilibrio en los hábitos acostumbrados, pero que fue diezmándose en la medida en la que estos estuvieron acompañados por la asesoría de talento humano y para el caso específico del experto en el área sujeta a modificación.

La labor realizada con la gerencia apunto hacia la deconstrucción del imaginario organizacional visionado por su gerente y propietario, y la realidad en su sistema de dirección, en el se hace evidente la intención de generar en su equipo humano actitudes de liderazgo y autodirección que apunten hacia el crecimiento de todos y cada uno de los que hacen parte de la empresa; intenciones que confronta en la realidad, puesto que aún cuando delega responsabilidades en sus colaboradores, también se hace evidente ese sentido paternalista de mando el cual apunta hacia la dirección y el control de todo lo que en su empresa se hace.

Como estrategia para mitigar este sentido paternalista que no es del todo inapropiado, pero que si genera recarga en las funciones gerenciales. Se implementa la evaluación y la retroalimentación de las actividades realizadas en la empresa, acciones estratégicas internas aplicadas en doble vía, ya que así como contribuyen a la optimización de las labores realizadas, aportan hacia la filosofía del autocontrol y autodirección que promueve los planteamientos de las teorías integradoras.

El cumplimiento de la planeación propuesta ante la Carpintería Sebastián, se ha llevado a cabo casi en su totalidad, tomando como referente el que algunos procesos planteados se encuentran aún en fase de ejecución, a su vez el factor tiempo ha limitado la realización de ciertas acciones. Por otra parte la misma ha permitido revelar la importancia de la gestión de talento humano en la empresa, logrando el reconocimiento de la labor de trabajo social como parte de esta área y la participación del grupo de colaboradores en las acciones encaminadas hacia la misma.

Trabajo social se establece como un área abierta y orientada a conducir procesos que mejoren el bienestar de las personas que se vinculan y que han hecho parte

de la empresa. A su vez la intervención ha sido un ejercicio enriquecedor en todos los ámbitos no solo colaborador empresa- sino además a nivel profesional.

5. EVALUACIÓN

Tomando como soporte la documentación adscrita al proceso de intervención la estudiante en práctica realiza un ejercicio reflexivo de todo el proceso llevado a cabo y el restante que se encuentra en marcha, integrando a éste factores externos que inciden en la ejecución de las acciones que orientan su ejercicio profesional. La evaluación de todos estos parámetros permite la reorientación y el fortalecimiento de los aspectos que considera relevantes para su quehacer profesional y el aporte del mismo a futuros procesos implementados por otros profesionales en el área

A su vez este ejercicio reflexivo cumple y aporta elementos para la estructuración de una propuesta que se orienta hacia el fortalecimiento de los factores motivacionales que hacen las veces de motor para la conservación y el desarrollo del Talento Humano en la pequeña y Mediana Empresa del Sector de la Ebanistería.

5.1 FACTORES FACILITADORES

- ✓ La formación académica que ofrece las bases para la intervención de trabajo social en el área organizacional competente para el diseño implementación y desarrollo de estrategias que contribuyan al mejoramiento de la calidad de vida de las personas al interior de las empresas u organizaciones
- ✓ El acompañamiento y seguimiento del área de asesoría organizacional durante el periodo de práctica académica.
- ✓ La participación activa de la Carpintería Sebastián como equipo humano, en el desarrollo de todos los procesos que apuntan al cambio organizacional de la

empresa, así mismo la real disposición por parte del personal de todas las áreas en el ejercicio de labores que apunten en a su mejoramiento

- ✓ La existencia de entidades dispuestas a ofrecer sus servicios, y su sentido de responsabilidad social ante el aporte al crecimiento de la pequeña y mediana empresa
- ✓ La normatividad vigente que tiende hacia el soporte y mejoramiento en la calidad de vida de las personas en su ambiente laboral, así como al fortalecimiento de las MIPYMES
- ✓ Por encima de las dificultades económicas que emergen en algunas circunstancias, existe una intención proactiva para la ejecución y la continuidad de las actividades
- ✓ Existe una real intención que crecimiento y desarrollo por parte del equipo humano

5.2 FACTORES LIMITANTES

- ✓ La existencia reducida de contenidos teóricos innovadores para la aplicación de ejes temáticos a implementar en la acción profesional del área de Talento Humano en las MIPYMES
- ✓ El factor tiempo que lleva a aplazar actividades planeadas para determinado momento
- ✓ La Inexistencia de un política orientada hacia la el fortalecimiento y apoyo por parte del estado en las MIPYMES, respecto al área de talento humano como factor clave para su crecimiento y conservación en el tiempo de la empresa

Aun cuando estas limitantes incurren en el quehacer de la empresa, se convierten en puntos sobre los cuales el ejercicio profesional puede hacer su gran aporte, generando procesos que permitan transformarlos en oportunidades que benefician no solo a la Carpintería sino además a la formación del profesional de trabajo social en el área organizacional.

Estas limitantes se pueden traducir en un ejercicio que impulse acciones orientadas hacia el desarrollo de la creatividad de la estudiante.

La pequeña empresa se ha convertido en un elemento importante para la economía colombiana sin embargo la intervención de los estamentos nacionales se centra esencialmente en fortalecerla económicamente, dejando de lado la importancia de orientarla no solo como una unidad productiva sino además como una unidad humana. Esto se convierte en un espacio propicio para la intervención de los profesionales de las áreas de ciencias humanas con una visión proactiva que trascienda las acciones paliativas y operativas que han caracterizado la presencia de recurso humano en la empresa. Y más allá de todo esto que apunte hacia el verdadero crecimiento y desarrollo humano.

6. CONCLUSIONES

- ✓ El crecimiento económico de Colombia se ha visto fuertemente ligado a la formación y permanencia de la micro, pequeña, y media empresa (Mipyme), para ello ha establecido una normatividad que se encuentra vigente, y ha planteado una política para fortalecerlas, sin embargo el elemento humano no ha sido percibido con la real importancia que este representa al interior de las pymes. Esta situación genera dificultad para la adopción de medidas que permitan la gestión de talento humano en las mismas.
- ✓ Para que una persona pueda alcanzar una mejor calidad de vida desde el punto de vista organizacional, es necesario integrar a su subsistema interno y su interacción con el ambiente laboral los espacios propicios para su desarrollo permitiendo que sea el mismo el que identifique aquellos factores que inciden en su crecimiento personal y que le faculten para empoderarse hacia el cumplimiento de sus responsabilidades.
- ✓ La gestión del talento humano en la pequeña empresa, es un área fundamental en la medida en la que aporta al crecimiento de la misma a partir del desarrollo de sus colaboradores; puesto que la implementación de procesos que contribuyan al mantenimiento y bienestar de las personas al interior y exterior de la organización genera valor.
- ✓ Es relevante involucrar a todo el equipo humano de forma participativa en los procesos encaminados hacia la conservación y el desarrollo de las personas en la Mipyme.

- ✓ La formación académica en Trabajo Social permite el ejercicio de una labor proactiva, óptima en el desarrollo de procesos técnico- sociales, orientado hacia la formulación de estrategias aplicables a cualquier campo de acción y proceso social.

- ✓ El trabajador y trabajadora social en el área organizacional se vincula al área de gestión de talento humano como un agente de cambio, con la capacidad de orientar, promover y mantener procesos dirigidos hacia el desarrollo del equipo humano de las empresas.

7. RECOMENDACIONES

- ✓ Es relevante dar continuidad al proceso iniciado, implementando de forma progresiva nuevas acciones encaminadas al fortalecimiento de los procesos orientados hacia el mejoramiento y conservación del desarrollo humano
- ✓ Es necesario fortalecer el área de Salud Ocupacional, mediante un accionar que permita mantener motivado a los colaboradores de la carpintería y Ebanistería Sebastián respecto a la importancia de la salud laboral.
- ✓ Teniendo en cuenta las dificultades que enfrentan las Mipymes referentes a su gestión social, se hace relevante que el profesional de trabajo social del área organizacional, lleve a cabo una labor pro-activa respecto al desarrollo de su ejercicio.

8. PROPUESTA DE MEJORAMIENTO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE LA CONSERVACIÓN Y EL DESARROLLO DEL COLABORADOR COMO ELEMENTO FUNDAMENTAL PARA LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO EN LAS MIPYME

La gestión del talento humano se ha convertido en un tema de gran debate en las últimas décadas. Este concepto encierra una serie de procesos considerados y validados en la práctica como elementos esenciales cuando se trata de apuntar hacia la construcción de una organización u empresa competitiva y exitosa.

El diseño e implementación de estrategias orientadas hacia la formación de un equipo humano motivado y encaminado hacia su crecimiento y desarrollo de la mano del horizonte al que apunta la empresa, requiere de un ejercicio participativo que integre elementos técnicos y administrativos orientados hacia el fortalecimiento de la dinámica de su grupo de trabajo y de las potencialidades que cada colaborador posee.

Para lograrlo se exponen en este trabajo de grado unos lineamientos generados con la intención de dar continuidad a la labor ya iniciada con la consolidación del área de Gestión de Talento humano en la Carpintería y Ebanistería Sebastián, el cual a su vez es adaptable a las demás micro y pequeñas empresas del sector.

8.1 JUSTIFICACIÓN DE LA PROPUESTA

Cuando una empresa agudiza sus esfuerzos hacia el crecimiento, debe hacerlo de forma integral, involucrando no solo factores de tipo económico y tecnológico sino

además, del elemento que hace las veces de motor y engranaje de las acciones que la mantiene activa, este es el factor humano.

Como área, la gestión del talento es reconocida y hasta hace pocos años implementada solo a grandes empresas, limitada a aquellas que se encuentran en etapa de transición de micro a pequeñas y medianas MIPYMES, debido a las dificultades económicas a las que se ven enfrentadas para su preservación en el espacio en el que cual se encuentran inmersas.

Las áreas de intervención hacia las cuales está orientada la gestión del talento humano permite a las organizaciones asegurar su crecimiento y desarrollo en la medida en la que se logre articular el mejoramiento del vínculo colaborador-empresa. A pesar de las dificultades que enfrentan las Pymes, es importante adaptar espacios que permitan la consecución de objetivos que fortalezcan áreas internas referentes a la conservación del personal.

Involucra todos los componentes que hacen parte de los subsistemas técnico, administrativo y psicosocial de la empresa. Iniciando con un proceso interno, que en la medida en la que esté orientado hacia la implementación de procesos óptimos va a generar un valor que no solo se va a hacer evidente en la productividad sino además en los factores organizacionales, grupales y personales de los colaboradores que integran el Sistema empresa

El esfuerzo por parte de trabajo social a través del área de gestión de talento humano es dar continuidad al proceso ya iniciado, promoviendo en el equipo humano una actitud orientada hacia la autodirección de cada colaborador con miras a la consecución de unos propósitos que generen beneficios en tres dimensiones, la empresa, el equipo humano y la familia, como parte de su grupo de referencia y el desarrollo de sus potencialidades. Apuntando así hacia una

mejor calidad de vida y proceso de desarrollo humano que involucre como principal gestor y actor de la dinámica de crecimiento persona- organización a cada uno de los colaboradores que participan en el proceso.

De acuerdo con lo anterior, la estudiante en práctica plantea unos lineamientos de acción, que retoman el accionar dado durante la ejecución de la fase de consolidación del área de gestión de talento humano en la Carpintería y Ebanistería Sebastián, como punto de referencia para dar continuidad a los procesos ya dados, así como para su posible implementación en otras micro y pequeñas empresas (MIPYMES) del sector de la fabricación de muebles y accesorios en madera.

8.1.1 OBJETIVO

- ✓ Optimizar los procesos de conservación y desarrollo del talento humano en la Pequeña empresa, generando espacios que permitan la participación activa del colaborador en las acciones estratégicas implementadas para el crecimiento de la persona y la organización como un todo.

Objetivos estratégicos

- ✓ Direccionar la intervención hacia la implementación de un Plan Estratégico que asegure la viabilidad de los procesos de manera continua, buscando comprometer a todas las áreas de la empresa hacia el Desarrollo humano.
- ✓ Generar valor a la empresa a partir de una oportuna gestión de talento humano.

8.2 PROCESO METODOLÓGICO

El proceso que da continuidad al ejercicio realizado por la estudiante en práctica durante su vinculación a la Carpintería y Ebanistería Sebastián, toma como referente el diagnóstico realizado por la misma, a partir del cual y en un ejercicio conjunto con cada colaborador se levantó un diagnóstico de necesidades que hace las veces de guía para el desarrollo y seguimiento de una estrategia planteada por gestión de talento humano denominada “Mi horizonte hacia el Crecimiento” y “Nuestro aporte al horizonte hacia el Crecimiento de (nombre del colaborador)”.

A partir de estas herramientas, del reconocimiento y la aceptación que las mismas tuvieron por parte del equipo humano, la estudiante plantea la articulación de los elementos que involucran la conservación y el desarrollo como eje central de la gestión de talento humano en las MIPYMES, sin el ánimo de desconocer la importancia que representa la implementación del proceso de provisión de talento humano.

Respecto a la evaluación se integra esta como parte de todos los procesos realizados, su aplicación se proyecta en un calendario que para algunas áreas aplica inmediato a su ejecución, otros de forma trimestral y uno de evaluación anual.

8.3 PLANEACIÓN DE LA PROPUESTA

Para efectos de la ejecución de esta propuesta es relevante señalar que está orientada hacia la implementación de las áreas que permitan la gestión de talento humano en organizaciones categorizadas como micro y pequeñas empresas, por lo que la estudiante en práctica agrupó los elementos y dio relevancia a aquellas

acciones que permitan el alcance objetivo de procesos técnico sociales a los cuales puedan acceder aquellos establecimientos que se encuentren en proceso de cambio organizacional tales como los emprendidos por la Carpintería y Ebanistería Sebastián y que en la medida de su implementación vayan ampliando e incursionando en el amplio contenido operacional que sustenta el crecimiento y desarrollo organizacional.

8.3.1 Proceso de Sensibilización

Este proceso juega un papel muy importante en la ejecución de la propuesta de conservación y desarrollo y en general a la hora de implementarse cualquier acción que apunte al cambio. Como un complejo sistémico, es necesario dar a conocer y contar con la aprobación del equipo humano antes de iniciar una serie de acciones que involucran a los diferentes elementos de la empresa entre ellos a colaboradores. El proceso debe iniciar con conocimiento y aprobación desde los niveles gerenciales, hasta el número total de participantes de la misma. “todo programa de desarrollo debe contar con el apoyo de la alta dirección, este apoyo debe ser verdadero -no simplemente verbal- y así se debe comunicar a toda la organización”²⁷. En la medida en que los miembros de la empresa participen desde su fase inicial de la gestión orientada hacia el desarrollo humano, menor va a ser la sensación de inestabilidad que da origen a la resistencia al cambio.

²⁷Op. Cit. WAYNE y ROBERT. p. 232.

8.3.2 Mi Horizonte Hacia el Crecimiento y Nuestro aporte al horizonte hacia el crecimiento del Colaborador

Estas herramientas surgen de un interés integrador que sirve como cimiento para la formulación de estrategias que apunten hacia los elementos fundamentales que engranan la conservación y el desarrollo del colaborador.

En ellas se consigna un material importante para la gestión del talento y humano y el interés que desde esta área se genera ante la realización de metas que beneficien las dimensiones colaborador-empresa, colaborador- familia y colaborado-crecimiento personal. Consiste en el levantamiento de un documento que se integra a la hoja de vida de cada miembro de la empresa, en el se consignan factores motivadores, que sirven como puntos de referencia para el plan de formación y capacitación, plan de reconocimientos, y metas planteadas por el mismo a cumplir en un periodo determinado para seis meses, a las cuales se le hace acompañamiento y seguimiento.

Por otra parte se encuentran sujetas a retroalimentación y modificación en la medida en que se van alcanzando, este ejercicio involucra al cliente interno, a la estudiante de trabajo social, al núcleo familiar y al gerente. Es práctico dado el número de empleados que componen la pequeña empresa, a su vez desde su implantación ha sido un fuerte elemento motivador.

8.3.3 Fortalecimiento de las Áreas Internas de Intervención en Gestión de Talento Humano

8.3.3.1 Área de Provisión de Talento Humano

Esta área integra elementos necesarios para el reclutamiento la selección, la inducción y entrenamiento de las personas que conforman el equipo humano.

Para el proceso de reinducción se implementa una socialización trimestral que incluye aportes a la filosofía institucional, y nuevos procesos implementados. Es fundamental direccionar la acción hacia el levantamiento de herramientas que permitan dar una estructura al proceso de contratación.

- ✓ Análisis de Cargos, levantamiento de Competencias
- ✓ Recomendación de un maestro de ebanistería y pintura en el área
- ✓ Entrevista
- ✓ Visita familiar durante el proceso vinculación del colaborador.

8.3.3.2 Conservación y Desarrollo

El ejercicio de la labor de trabajo social como parte de la gestión de talento humano orienta su quehacer hacia el fortalecimiento del colaborador a partir de una gestión oportuna que vaya más allá de un accionar mediático. Establece un plan que va desde la implementación de un ambiente propicio para el bienestar de su salud laboral, hasta el mejoramiento socio laboral del mismo.

Proceso de formación y Desarrollo. El aprendizaje y la formación continua deben convertirse en aspectos centrales de la gestión del talento y de la cultura organizacional. Este proceso debe perseguir como objetivo la coordinación entre aprendizaje en varios niveles, (áreas de interés particular, enriquecimiento laboral) y programas de formación complementaria en áreas técnicas y profesionales.

- ✓ Es importante fomentar en el espacio de trabajo un entorno de aprendizaje, de retroalimentación de saberes, siempre haciendo un llamado a ese sentido de experiencia que se adquiere con el ejercicio.

- ✓ En doble vía hacer de las socialización de las actividades de aprendizaje a las cuales se vinculan un elemento motivador para el personal, la satisfacción hacia un logro obtenido hace que las demás personas quieren participar activamente de estos procesos

Salud Ocupacional. Esta es un área sobre la cual es necesario realizar un ejercicio que apunte hacia la concientización del equipo humano en la importancia de hacer uso de los métodos y procedimientos sugeridos y establecidos para el mantenimiento, la prevención de enfermedades y riesgos. Quizás es el elemento que más resistencia genera en el personal de las pequeñas empresas.

- ✓ Es indispensable hacer de la capacitación una actividad óptima en temas referidos a la preservación de la salud en el trabajo
- ✓ Dar continuidad a los procesos pertinentes para gestión y cumplimiento de las actividades programadas con la A.R.P y con las entidades del Estado que se encuentren dispuestas a prestar servicios de asesoría
- ✓ Motivar a los colaboradores hacia el uso e implementación de los conocimientos adquiridos y los elementos asignados para el desarrollo de conductas saludables

Motivación. Se considera a nivel interno, que el ejercicio por el cual se encuentran vinculados los colaboradores al sector de la Ebanistería, los hace maestros en un arte que requiere de pulcritud y calidad. La cultura organizacional que impera en este tipo de establecimientos es propicia para fomentar lo que es actualmente considerado como la motivación hacia el logro.

Aun cuando sus planteamientos apuntan hacia los niveles gerenciales, esta conceptualización es adaptable a este tipo de ejercicio ya que permite fomentar en

el personal actitudes de liderazgo y reconocimiento respecto a las obras que entregan y a su calidad como expertos.

- ✓ Todas las acciones implementadas durante el desarrollo estratégico deben reposar sobre el fortalecimiento de este aspecto, la motivación hace parte de cada acción que se emprenda, el colaborador en la empresa se motiva de diversas formas, más allá del sistema de remuneración, mediante acciones que le otorguen reconocimiento y valor para el desarrollo organizacional

✓

8.3.3.3 Evaluación

Debe estar presente durante todas las estrategias planteadas para el logro de los objetivos, en la medida en la que esta se realice de forma oportuna y adecuada va a contribuir a la optimización de los procesos de intervención. Si se hace a tiempo revela falencias sobre las cuales se puede generar un plan de contingencia.

- ✓ Se implementa como un ejercicio que apunta a la retroalimentación de experiencias que sirven como referente para medir el grado de valor que las acciones evaluadas generen al área, de la misma forma mayores ingresos, bienestar, conocimiento, participación grupal.

8.3.3.4 Articulación de los Procesos

Estas áreas de intervención se estructuran y se enriquecen con el fin de lograr la consolidación de un espacio poco conocido en las empresas pequeñas. La inmediatez de las labores genera en muchos casos una actitud de desconocimiento hacia la importancia de conservar un ambiente propicio para el desarrollo de la persona, la cual pasa la mitad de su vida rodeada de compañeros que se convierten en parte de su sistema social inmediato. Por lo tanto es

necesario aunar esfuerzos y aprovechar las potencialidades que cada colaborador posee, permitiendo la posibilidad de despertar en él esa capacidad de liderazgo y autodirección que le permitan lograr en el interior del lugar donde pasa gran parte de su tiempo un beneficio que apunte hacia su crecimiento y su desarrollo.

Para que esto ocurra es necesario articular los procesos orientados hacia la conservación, realizar de manera paralela actividades y procesos que permitan generar un ambiente saludable y que apunten hacia la integración de todos los elementos que conllevan a un ejercicio profesional en el área de gestión humana, permitiendo así la incursión de nuevas estrategias en la medida en la que la empresa va creciendo.

8.4. RECURSOS

8.4.1 Técnicos y Humanos

- ✓ Profesional de Trabajo Social
- ✓ Administrador General
- ✓ Planta de colaboradores Carpintería y Ebanistería Sebastián
- ✓ Personal capacitado y actualizado en procesos de Desarrollo Humano, Salud Ocupacional y Gerencia de Talento Humano

8.4.2 Físicos

- ✓ Auditorios y escenarios para la realización de talleres educativos y de capacitación.
- ✓ Oficinas y espacios adecuados para la atención individual.
- ✓ Espacios recreativos y deportivos.

8.4.3 Institucionales

- ✓ Carpintería y Ebanistería Sebastián
- ✓ Universidad Industrial de Santander, Escuela de Trabajo Social.
- ✓ E.P.S Y A.R.P vinculadas a la organización.
- ✓ Grupos de asesorías y otras entidades de apoyo en los procesos.

8.4.4 Materiales

- ✓ Equipos Audiovisuales.
- ✓ Material didáctico.
- ✓ Papelería.
- ✓ Bibliografía, manuales y videos.

8.5 CICLO DE EJECUCIÓN DE LA PROPUESTA






A continuación se presenta el cronograma planteado de acuerdo a la forma como se lleva a cabo la ejecución e implementación de las estrategias pertinentes para la lograr la integración de todas las áreas en el proceso de crecimiento y desarrollo del talento humano.

Tabla 10: Cronograma de la propuesta

MOMENTO	COMPONENTES	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12
SENSIBILIZACIÓN	Presentación de la propuesta al equipo humano												
	Proceso de Socialización de las acciones a emprender												
	Retroalimentación de lo planteado												
MI HORIZONTE ORGANIZACIONAL	Análisis De diagnóstico y formatos diligenciados de visita familiar												
	Aplicación de la herramienta mi horizonte organizacional												
	Seguimiento y orientación a la herramienta												
	Evaluación semestral de las herramientas												
	Redefinición de lo logrado												
ÁREAS INTERNAS DE GESTIÓN DE TALENTO HUMANO	Estrategias De provisión de talento humano												
	Estrategia de Formación												
	Estrategias de Motivación												
	Programa de Bienestar social												
	Programa de Salud Ocupacional												
	Proceso de evaluación y retroalimentación												
Articulación de procesos	Evaluación de los procesos												
	Integración de acciones estratégicas												
	Implementación de nuevos procesos de gestión de talento humano												

Elaborado por ALVARADO R, Liliana 2010

Tabla 11. Convenciones del cronograma

Efecto de color	CONVENCIÓN
	Fase de Implementación
	Continuidad del proceso
	Seguimiento al proceso
	Fase de evaluación
	Momentos del proceso

Elaborado por ALVARADO R, Liliana 2010.

BIBLIOGRAFÍA

BRAND, Deisler Guillermo, artículo: Una Explicación para el Ser Humano. EN: Nómadas, Revista de Ciencias Sociales y Jurídicas 11-Enero 2005

CER, UIS. Centro de Estudios Regionales. Universidad Industrial d Santander. Componente Económico, cáp 2. Plan de Ordenamiento Territorial de San Juan de Girón. 2000-2009

CHIAVENATO, Idalberto. Administración en los Nuevos Tiempos. Mc Graw-Hill Interamericana S.A, 2002.p.74

_____. Administración de Recursos Humanos. México. McGraw Hill. 1998. p.11

SCOTT Cynthia D. y Dennis T. Jaffe "Empowerment : Cómo Otorgar Poder y Autoridad a Su Equipo de Trabajo, medidas para crear un equipo de trabajo.Mc Graw Hill.1994, pág 31

COLOMBIA. Título II, De los Derechos las Garantías y los Deberes, Cap I, de los Derechos Fundamentales, Art. 25. Pág.15.Constitución política de Colombia. 1991

KINICKI, Angelo; KREITNER, Robert. Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas. Editorial Mc Graw Hill, México 2003.

MC GREGOR, Douglas.El Mando y Motivación. Mc Graw Hill. Edición 1998.

RODRIGUEZ y Arnold. Planificación De La Empresa Del Futuro, pág. 37-8.

SOTO Eduardo. Comportamiento Organizacional, Impacto de las Emociones.
Thomsom Learning 2004. pág. 116

TORRES. Sánchez Carlos Eduardo, artículo Visión sistémica del hombre en la organización EN: Revista UIS Humanidades. Vol.27 N°2, p. 85-101. Julio-Diciembre 1998.

_____. El Desarrollo de la Persona En la Organización. Ensayo. Pág. 11

WAYNE R., Mondy y ROBERT M., Noe. Administración de Recursos Humanos.
México: Pearson Educación, 1997. p. 32.

WENDELL L, French. Administración de personal. Limusa Noriega Editores,
México D.F 1998 p. 58.

ZEVALLOS E. Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en América Latina.
Revista CEPAL, No. 73, abril, 2003

COLOMBIA. MINISTERIO DE COMERCIO. Desarrollo Empresarial. Internet
(<http://www.mincomercio.gov.co>)

_____. Política de Fomento Empresarial, Internet
(<http://www.mincomercio.gov.co>)

COLOMBIA, MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Normatividad Vigente.
Internet (<http://www.minproteccionsocial.gov.co>).

COLOMBIA. CONFEDERACIÓN COLOMBIANA DE CÁMARAS DE COMERCIO,
(CONFECAMARAS). Internet (www.confecamaras.org.co) enero 2009

INSTITUTO ETHOS. La responsabilidad Social en las relaciones entre grandes y
pequeñas empresas. Internet (www.uniethos.org.)

www.wikipedia.com

www.gestiopolis.com