

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y  
ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE BABY'S DRESS LTDA BASADO EN  
COMPETENCIAS**

**ANDREA DEL PILAR DIAZ GONZALEZ**

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

**2008**

**DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y  
ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE BABY'S DRESS LTDA BASADO EN  
COMPETENCIAS**

**ANDREA DEL PILAR DIAZ GONZALEZ**

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

**Directora del Proyecto  
ADRIANA VEGA MARTÍNEZ  
Trabajadora Social**

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

**2008**

## **DEDICATORIA**

*Mi triunfo se lo dedico a:*

*A Dios por su apoyo, paciencia y amor incondicional que impulso mis sueños y los hizo realidad, por ser la luz que ilumina mi camino y lo llena de bendiciones.*

*A mi Papá y mi Mamá, por su comprensión, paciencia y amor constante, en cada momento de mi vida.*

*A mis hermanos, Mónica y Nico, por su compañía y cariño permanente.*

*Sin ellos, no hubiese sido posible el logro de este objetivo, gracias una vez más por ser mi motivo de vivir, los quiero mucho.*

***¡Gracias!***

## **AGRADECIMIENTOS**

*La Autora expresa sus agradecimientos:*

*A Dios, por su amor, comprensión y bendiciones durante el proceso de formación profesional y personal*

*A mis padres y hermanos, por el apoyo, fuerza y la motivación constante, para el logro de este objetivo.*

*Prof. Adriana Vega Martínez, Trabajadora Social, Directora de la práctica académica y del Trabajo de grado, por su valiosa orientación y apoyo.*

*Sra. Luz Stella Villalba Martínez, Jefe de Recursos humanos, por la oportunidad y apoyo en el procesos de Practica realizado en la empresa Baby's Dress Ltda.*

*A todos los docentes académicos de la Escuela de Trabajo Social, que durante mi formación profesional compartieron sus conocimientos y facilitaron mi proceso de aprendizaje.*

## CONTENIDO

	Pág.
<b>INTRODUCCIÓN</b>	<b>1</b>
<b>1. EL HOMBRE COMO SISTEMA Y SU RELACION DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>4</b>
1.1 CONCEPTO DE SISTEMA	4
1.2 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA	6
1.3 EL HOMBRE COMO SUBSISTEMA EN LA ORGANIZACIÓN, SU DESARROLLO Y CRECIMIENTO	10
1.4. GESTION DEL CAPITAL HUMANO BASADO EN COMPETENCIAS	13
1.5. CONCEPTO DE COMPETENCIA	14
1.6 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	17
<b>2. CONTEXTUALIZACION DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>21</b>
2.1 SECTOR TEXTIL A NIVEL INTERNACIONAL	21
2.2 SECTOR TEXTIL A NIVEL NACIONAL	22
2.2.1. Caracterización del mercado	24
2.3 SECTOR TEXTIL A NIVEL DEPARTAMENTAL	29
2.4 SECTOR TEXTIL A NIVEL LOCAL	31
2.5 Factor Humano	34
<b>3. CARACTERIZACION DE LA ORGANIZACIÓN</b>	<b>38</b>
3.1 HISTORIA	38
3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIÓN	40
3.2.1 Misión	42
3.2.2 Visión	43
3.2.3 Política de Calidad	43
3.2.4 Valores Corporativos	44
3.2.5 Organigrama	45
3.3 EL RECURSO HUMANO	47

3.3.1 Dinámica Interna	47
3.3.1.1 Cultura Organización	48
3.3.1.2 Estilo de Dirección	49
3.3.1.3 Comunicación Organizacional	50
3.3.1.4 Funcionalidad	52
3.3.1.5 Perfil Demográfico y Cultural	53
3.4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	57
3.4.1 Objetivos Estratégicos R.H.	57
3.4.2 Objetivos Específicos R.H.	58
3.4.3 Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos	59
3.5 ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL	61
3.5.1 Área del Proceso Profesional	62
<b>4 CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA</b>	<b>66</b>
4.1 UBICACIÓN INSTITUCIONAL	70
4.2 DIAGNOSTICO INICIAL	71
4.3 MATRIZ DE ESTRATEGIAS	79
4.4 PLANEACION DE INTERVENCION PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL EN LA EMPRESA BABY'S DRESS LTDA.	79
4.4.1 Objetivos Estratégicos	79
4.5 EJECUCIÓN	80
4.6 CRONOGRAMA	93
4.7 LOGROS DE LA PRÁCTICA A NIVEL INSTITUCIONAL Y DE GESTIÓN DE PERSONAL	94
4.8 EVALUACION DE LA INTERVENCION PROFESIONAL EN LA EMPRESA BABY'S DRESS LTDA.	95
<b>5. PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE BABY'S DRESS LTDA BASADO EN COMPETENCIAS</b>	<b>98</b>
5.1 JUSTIFICACIÓN	98

5.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO	100
5.3 FASES DEL PROCESO	100
<b>6. CONCLUSIONES</b>	<b>115</b>
<b>7. RECOMENDACIONES</b>	<b>116</b>
<b>8. BIBLIOGRAFÍA</b>	<b>118</b>
<b>ANEXOS</b>	<b>121</b>

## LISTA DE FIGURAS

	<b>Pág.</b>
Figura 1. Modelos de organización	8
Figura 2. Tipos de competencia	15
Figura 3. Aproximación a la valoración de los intangibles	18
Figura 4. Niveles de la competitividad en la industria textilera	30
Figura 5. Estructura de la organización interna Baby's Dress Ltda.	41
Figura 6. Organigrama Baby's Dress Ltda..	46
Figura 7. Procesos influyentes en la estructura organizacional	48
Figura 8. Estructura organizacional interna de Baby's Dress Ltda.	60
Figura 9. Áreas del proceso profesional	63
Figura 10. Fases de intervención profesional	70
Figura 11. Competencias claves que debe tener una personal	106

## LISTA DE GRÁFICAS

	<b>Pág.</b>
Gráfica 1. Distribución de la industria de la confección en Colombia. Especificada por número de empresa	23
Grafica 2. Participación por tipo de industria en Bucaramanga 1992	33
Grafica 3. Participación por tipo de industria en Bucaramanga 1999	33
Grafica 4. Distribución interna del personal	53
Grafica 5. Distribución del personal por edad	54
Grafica 6. Distribución del personal por sexo	55
Grafica 7. Distribución del personal por lugar de residencia	56

## LISTA DE TABLAS

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Numero del empleados por actividad económica en Bucaramanga 1993	35
Tabla 2. Diagnostico de la empresa Baby's Dress Ltda.	74
Tabla 3. Matriz de estrategias	79
Tabla 4. Planeación del proceso de intervención profesional	81
Tabla 5. Cronograma de actividades. I semestre 2.006	93
Tabla 6. Planeación de la propuesta de intervención. Fase 1	101
Tabla 7. Planeación de la propuesta de intervención. Fase 2	104
Tabla 8. Planeación de la propuesta de intervención. Fase 3	108
Tabla 9. Planeación de la propuesta de intervención. Fase 4	112

## LISTA DE ANEXOS

	<b>Pág.</b>
Anexo A. Lista de check y conocimiento interno del área	122
Anexo B. Evaluación diagnóstica del Perfil ocupacional	126
Anexo C. Plan de capacitación	131
Anexo D. Evaluación diagnóstica del proceso de capacitación	132
Anexo E. Visita de seguimiento sistemático	134

## RESUMEN

**TÍTULO:** DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DE BABY'S DRESS LTDA BASADO EN COMPETENCIAS \*

**AUTOR:** DÍAZ GONZÁLEZ, Andrea del Pilar \*\*

**PALABRAS CLAVES:** competencias laborales, gestión del conocimiento, capacitación, formación, desarrollo personal

### **DESCRIPCIÓN:**

El Recurso humano que integra las organizaciones, se destaca por ser el mayor generador de ideas y la mejor herramienta de mejoramiento continuo con que cuenta, transformándose en un factor imprescindible para la misma; razón por lo cual, es preciso aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, al punto tal, en que se encuentre como un agente capaz de valorarse por su mismo y entregarle lo mejor de si a su trabajo.

En este escenario, Baby's Dress Ltda., como empresa en crecimiento y desarrollo con miras a insertarse en la economía nacional e internacional, pretende implantar un programa de formación y capacitación, basado en competencias laborales, como un medio que le permita la generación de ventajas competitivas a través de su activo humano, en el fundamento principal, proporcionar las capacidades humanas requeridas para el cumplimiento de los objetivos misionales y de este modo fortalecer habilidades y aptitudes en la persona que es parte de esta gran empresa.

Partiendo del contexto descrito, se dio el proceso de intervención de Trabajo Social en la empresa Baby's Dress Ltda., como agente capaz de realizar actividades como la planeación, organización, desarrollo y coordinación; así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez se convierte en el que permite al personal alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

---

\* Trabajo de Grado

\*\* Facultad de Ciencias Humanas. Escuela de Trabajo Social. Adriana Vega Martínez

## ABSTRACT

**TITLE:** DESIGN AND IMPLEMENTATION OF A PROGRAM OF QUALIFICATION AND TRAINING OF THE PERSONNEL DE BABY'S DRESS LTD. BASED ON COMPETITIONS \*

**AUTHOR:** DÍAZ GONZÁLEZ, Andrea del Pilar \*\*

**KEY WORDS:** labor competitions, knowledge management, qualification, formation, personal development

### **DESCRIPTION:**

The human Resource that integrates the organizations, stands out to be the biggest generator of ideas and the best tool of continuous improvement with which it counts, becoming an indispensable factor for the same one; reason why, is necessary to increase its capacities and to elevate its aptitudes, to the such point in that it is as an agent able to be valued by its same one and to give him the best thing of if to its work.

In this scenario, Baby's Dress Ltd., as company in growth and development with an eye toward being inserted in the national and international economy, it seeks to implant a formation program and qualification, based on labor competitions, as a means that allows her the generation of competitive advantages through their human active, in the main foundation, to provide the human capacities required for the execution of the mission objectives and this way to strengthen abilities and aptitudes in the person that is part of this great company.

Leaving of the described context, the process of intervention of Social Work was given in the company Baby's Dress Ltd., as agent able to carry out activities like the planning, organization, development and coordination; as well as technical control, able to promote the personnel's efficient acting, at the same time transforms into the one that allows the personnel to achieve the related direct or indirectly individual objectives with the work.

---

\* Grade Work

\*\* Faculty of Human Sciences. Social Work School. Adriana Vega Martínez

## INTRODUCCIÓN

Actualmente, el vertiginoso cambio en el entorno de las organizaciones, se ha caracterizado por el impacto de factores externos como son la globalización de la economía y la continua introducción de nuevas tecnologías en los procesos de producción y administración de las organizaciones, fenómenos que han provocado cambios estructurales internos, y se ha convertido en un desafío organizacional para los líderes, y en un reto progresivo y creciente para las organizaciones que buscan las mejores respuestas que aseguren su supervivencia en un mercado altamente competitivo.

Para atender este desafío, muchas organizaciones han comenzado a reconocer que su principal fuente de diferenciación y competitividad es su recurso humano, motivo por lo cual han optado por orientar sus esfuerzos a impulsar la formación y desarrollo de este activo. Se constituye así, un escenario propicio para la gestión del recurso humano por competencias laborales, concibiéndose como un pilar que facilita a la organización ser competitiva y generadora de crecimiento y desarrollo, y a la vez dar resultados óptimos para beneficio de las mismas.

En este escenario, Baby's Dress Ltda, como empresa en crecimiento y desarrollo con miras a insertarse en la economía nacional e internacional, pretende imprescindible implantar un programa de formación y capacitación, basado en competencias laborales, como un medio que le permita la generación de ventajas competitivas a través de su activo humano, en el fundamento principal, proporcionar las capacidades humanas requeridas para el cumplimiento de los objetivos misionales y de este modo fortalecer habilidades y aptitudes en la persona que es parte de esta gran empresa.

Partiendo del contexto descrito, se dio el proceso de intervención de Trabajo Social en la empresa Baby's Dress Ltda, realizado desde febrero de 2006 hasta junio de 2006, el cual estuvo focalizado hacia el cumplimiento de los objetivos empresariales tendientes a fortalecer el proceso de selección de personal, con el fin de proveer al personal idóneo para cada cargo; detectar y analizar las posibles causas de rotación de personal y apoyar el fortalecimiento del sistema de comunicación de la empresa a través de diversos medios de comunicación interna; todo esto bajo el fundamento que el crecimiento y avance de la empresa, está en relación directa del adecuado funcionamiento de los activos humanos con los que cuenta.

El presente informe pretende dar a conocer los resultados de la intervención profesional de Trabajo Social en la empresa mencionada, y el contenido del mismo se estructura de la siguiente manera:

En primera instancia, se aborda la Teoría General de Sistemas (TGS), con el fin de proporcionar un marco teórico que permita comprender y concebir al hombre inserto en una organización para precisar la interdependencia que existe entre estos dos elementos. De esta forma, se encontrará un análisis de cada uno de los comportamientos y procesos que se dan dentro de una organización, con el fin de entender el recurso humano como un elemento desarrollable y susceptible de transformarse en una ventaja competitiva.

En un segundo capítulo, se prosigue con la contextualización de la experiencia, el cual permite tener una mirada general y particular del entorno en el cual se encuentra inserto Baby's Dress Ltda, haciendo especial énfasis en el sector textil para precisar su contribución del desarrollo regional y local.

Merece especial atención la presentación de las características de la empresa Baby's Dress Ltda, por cuanto las mismas permiten conocer el funcionamiento y estructura interna que soporta los objetivos misionales y el perfil del recurso humano que lo compone, por ser éste el foco de intervención profesional de Trabajo Social. Mas adelante se procede a describir el proceso que se adelantó durante el período de práctica que se realizó, el cual incluye cuatro etapas debidamente estructuradas: ubicación organizacional, planeación, ejecución y evaluación tanto personal como empresarial.

Se culmina el informe con una propuesta que apunta a la mejora continua y desarrollo empresarial, mediante el diseño e implementación de un Programa de capacitación y entrenamiento del personal de Baby's Dress Ltda., basado en competencias con el convencimiento que éste constituye un avance para la adecuada gestión del talento humano en esta importante empresa.

# **1. EL HOMBRE COMO SISTEMA Y SU RELACION DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN**

Para entender el papel del hombre en la organización es preciso estudiar formalmente el concepto de sistema, por cuanto el mismo ha tenido un impacto en la evolución del pensamiento administrativo y en el desarrollo de las organizaciones.

## **1.1 CONCEPTO DE SISTEMA**

La palabra sistema, tiene muchas connotaciones: conjunto de elementos interdependientes e interactuantes; grupo de unidades combinadas que forman un todo organizado. El ser humano, por ejemplo, es un sistema que consta de varios órganos y miembros; solo cuando éstos funcionan de manera coordinada, el hombre es eficaz. De igual manera, se puede pensar que la organización es un sistema que consta de varias partes interactuantes.

La Teoría General de Sistemas (T.G.S.) establece que un sistema “es una totalidad y que sus objetos (o componentes) y sus atributos (o propiedades) sólo pueden comprenderse como funciones del sistema total”<sup>1</sup>.

Un sistema no es una colección aleatoria de componentes, sino una organización interdependiente en la que la conducta y expresión de cada uno influye y es influida.

---

<sup>1</sup> ACKOFF, Russell. Sobre el origen de la Teoría de Sistemas. Cap. 1: "El concepto cambiante del mundo". Planificación de la Empresa del Futuro.

Para Chiavenato sistema:

*“Es un conjunto de elementos dinámicamente relacionados, esto es una interacción, que desarrolla una actividad para alcanzar un objetivo o propósito, operando sobre datos/ energía/ materia, tomados del medio ambiente que circunda el sistema, es una referencia de tiempo dada para proporcionar información/ energía/ materia, resultado de los procesos internos del sistema”<sup>2</sup>.*

Partiendo del concepto de Chiavenato expuesto, los sistemas poseen unas particularidades específicas:

- Entrada o insumo o impulso (input): es la fuerza de arranque del sistema, que provee el material o la energía para la operación del sistema.
- Salida o producto o resultado (output): es la finalidad para la cual se reunieron elementos y relaciones del sistema.
- Procesamiento o procesador o transformador (throughput): es el fenómeno que produce cambios, es el mecanismo de conversión de las entradas en salidas o resultados.
- Retroacción o retroalimentación o retroinformación (feedback): es la función de retorno del sistema que tiende a comparar la salida con un criterio preestablecido, manteniéndola controlada dentro de aquel estándar o criterio.

---

<sup>2</sup> CHIAVENATO, Idalberto. (1999). *Introducción a la Teoría General de la Administración*. (5ta. ED). Editorial Mc. Graw Hill. Pp. 13.

- Ambiente: es el medio que envuelve externamente el sistema. Está en constante interacción con el sistema, ya que éste recibe entradas, las procesa y efectúa salidas.
- Los sistemas están orientados hacia un objetivo, La T.G.S. reconoce la tendencia de un sistema a luchar por mantenerse vivo, aún cuando se haya desarrollado disfuncionalmente, antes de desintegrarse y dejar de existir como sistema.
- El sistema distingue:
  - a) el "SISTEMA" en si (general)
  - b) el "SUPRASISTEMA" (medio del sistema)
  - c) "SUBSISTEMAS" (componentes del sistema)

Se deduce entonces que todos los sistemas poseen elementos en constante interacción e interdependencia para cumplir con su propósito el cual es: transformar los insumos que recibe en productos que los sistemas circundantes requieren o le reclaman, y que un cambio en el afecta a todos sus componentes.

Por lo tanto el concepto de sistema es perfectamente aplicable a la organización, ya que es un sistema creado por el hombre y mantiene una dinámica de interacción con su medio ambiente.

## **1.2 LA ORGANIZACIÓN COMO SISTEMA**

Las organizaciones son unidades sociales intencionalmente construidas y reconstruidas para lograr objetivos específicos, es desde este punto de vista que

la T.G.S. considera a las organizaciones como unidades integrales y que cualquier anomalía afecta a todo el sistema organizacional debido a que “la organización como tal es en esencia comparable a un sistema, la cual para su subsistencia debe integrar y dimensionar en su interior todos y cada uno de los elementos que la conforman”<sup>3</sup>.

A partir del anterior concepto, se entiende como organización un sistema articulado compuesto por subsistemas ordenados en torno al logro de objetivos comunes a través del trabajo, las funciones y la jerarquía<sup>4</sup>, Un grupo de partes y funciones que permiten alcanzar un fin común, como el desarrollo organizacional, que a su vez, lleva al hombre a desarrollar sus capacidades y posibilidades, para obtener la superación personal y así el crecimiento de la organización.

La organización así entendida, es la unión que hacen las personas para alcanzar unas metas claras, en donde se interrelacionan factores culturales, económicos, políticos, emotivos, entre otros, para lograr el desarrollo.

A su vez, y en concordancia con la argumentación expuesta, la T.G.S, también permite describir el funcionamiento de la Organización y estructurar un modelo de comportamiento o modelo operativo interno de la misma, que lleve a interpretar la realidad. Sin embargo, para analizar con mayor profundidad la organización como sistema, es importante centrarse en un modelo organizacional planteado en la T.G.S.

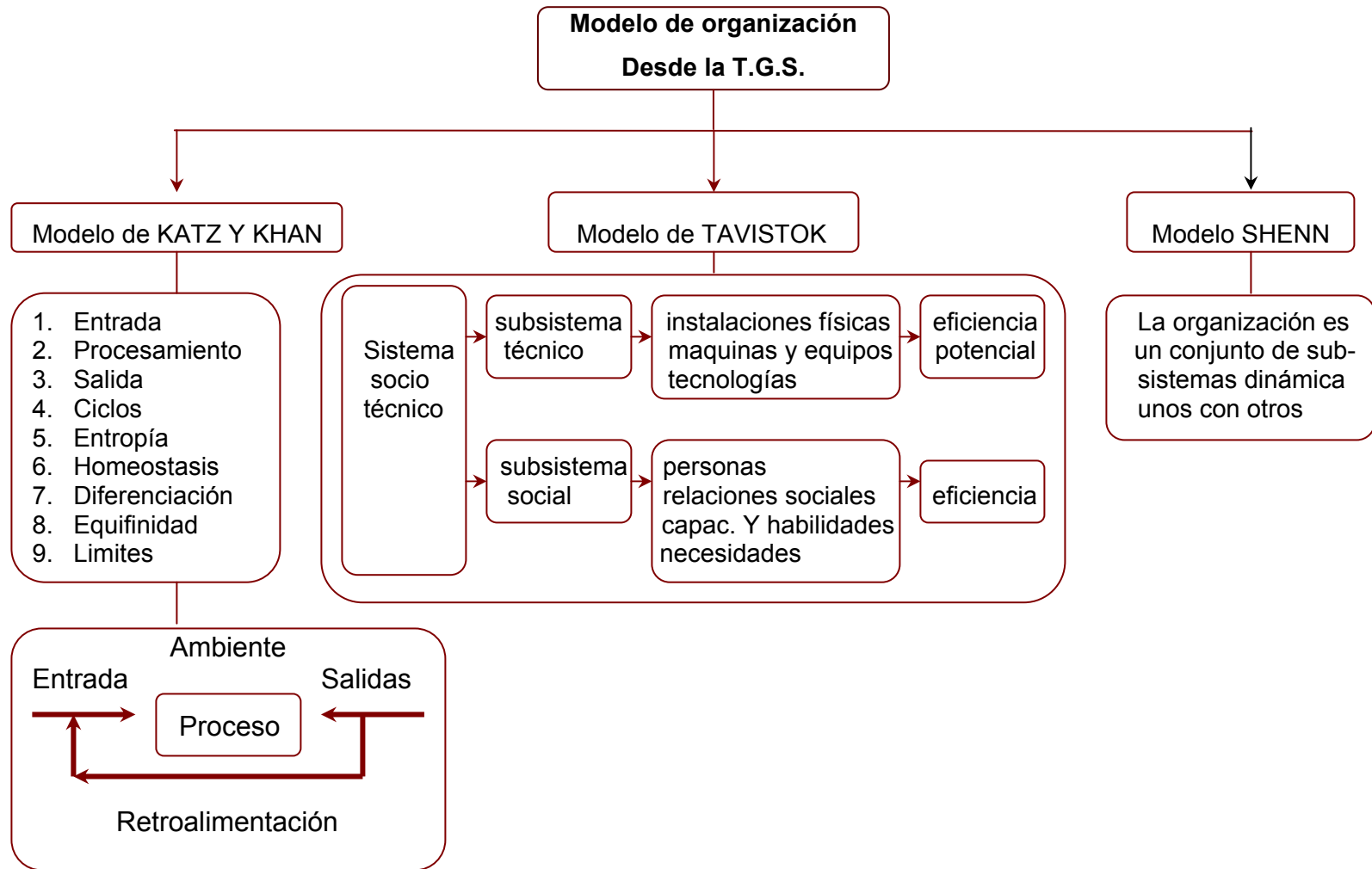
La T.G.S, plantea tres modelos de organización, tal como ilustra la siguiente figura 1:

---

<sup>3</sup> TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión sistémica del hombre en la organización. Revista humanidades. Vol. 27. 1998.

<sup>4</sup> DESSLER, G. Administración de Personal. Editorial, Prentice Hall, México. 1991

**Figura 1.** Modelos de Organización



**Fuente:** La Autora.

De los anteriores modelos de organización expuestos, el más acorde para esta construcción teórica es el de Katz y Kahn, ya que desarrollo un modelo de organización más amplio y complejo mediante la aplicación de la T.G.S.

Según el modelo propuesto por ellos, la organización presenta las siguientes características típicas de un sistema abierto, la organización:

- Esta en constante interacción con el medio, recibiendo materia prima, personas, energía e informaciones y transformándolas en productos o servicios que son exportados al medio ambiente.
- Debe ser concebida como un sistema con objetivos o funciones múltiples, que envuelven interacciones múltiples con el medio ambiente, y está constituida de muchos subsistemas que están en interacción.
- Tiende a la multiplicación y elaboración de funciones, lo que le trae también multiplicación de roles y diferenciación interna.
- Presenta barreras entre el sistema y el ambiente. Éstos definen el campo de acción del sistema, como también su grado de apertura con relación al ambiente.
- La organización constituyen una clase o tipo de sistema social, incluido en otro más amplio que es la sociedad (suprasistema), con la que interactúan, influyéndose mutuamente.

Estas características mencionadas, representan según el modelo planteado de KATZ y KHAN, a la organización como sistema abierto, debido a que su

funcionamiento y estructura recibe influencias de factores externos y a su vez influyen en este; además es un sistema integrado por diversas partes relacionadas entre sí, que enfocan su trabajo hacia el cumplimiento de un objetivo común en busca de resultados satisfactorios.

Haciendo referencia a lo anterior, la empresa Baby's Dress Ltda, por la particularidad de su dinámica productiva constituye un sistema abierto, es decir, posee entrada y salidas que le permite relacionarse con el medio externo, mediante un proceso de transformación de la materia prima, insumos, etc, que genera el flujo de salidas, para lograr un equilibrio dinámico, que le da la oportunidad de cumplir con su razón social y mantenerse en el mercado.

Este proceso esta íntimamente ligado al factor humano que posee Baby's Dress Ltda, en donde cada persona cumple con una función estipulada a lo largo de la dinámica productiva, la cual se enriquece a través de un proceso de feek back constante y disminuye la entropía.

Es de resaltar que la interacción y combinación de sus componentes (factor humano, cadena productiva...) constituye el modelo de interrelación de las partes y que permite establecer su integración en el sistema.

### **1.3 EL HOMBRE COMO UN SUBSISTEMA EN LA ORGANIZACIÓN, SU DESARROLLO Y CRECIMIENTO**

La organización debe verse como un todo constituido por muchos subsistemas que están en interacción dinámica entre sí; Se debe analizar el comportamiento de tales subsistemas, en vez de estudiar simplemente los fenómenos organizacionales en función de los comportamientos individuales.

A su vez, en la definición de sistema, expuesta por Chiavenato, se hace referencia a los subsistemas humanos que lo integran, cuando indica que el mismo está formado por partes o cosas que forman el todo, convirtiéndose en un rango inferior al sistema mayor que lo compone.

En este contexto, el subsistema humano desempeña un papel dentro de la organización, interrelacionándose con los demás individuos, como un sistema abierto.

Los subsistemas humanos pueden entenderse como circuitos de retroalimentación, ya que la conducta de cada persona afecta la de cada una de las otras y esta, a su vez, afectada a las demás, para lo cual se pueden distinguir tres comportamientos que generan los subsistemas humanos<sup>5</sup>:

- Globalidad: Interrelaciones entre los subsistemas, en la que está involucrada la persona, como sistema global puede interpretarse cuando se observa que todo sistema está involucrado en otro sistema y que este a su vez hace parte de otro mayor que lo condiciona.
- Sinergia El todo es superior a la suma de las partes. Es la dinámica constructiva o capacidad para producir nuevos elementos, es la tendencia a la renovación pero enfocada hacia la transformación y se manifiesta en los individuos por los cambios de conducta producto de la interacción.
- Circularidad y retroacción: Cada miembro adopta un comportamiento que influye a los otros. Todo comportamiento es causa y efecto.

---

<sup>5</sup> Op. Cit. CHIAVENATO. Pp. 14 – 15.

Por lo tanto, la globalidad, sinergia, circularidad y retroacción generan lo que se conoce con el nombre de comportamiento organizacional, es decir, que el subsistema humano, se encuentra influido por factores externos que lo rodea y condiciona su conducta, desempeño social y laboral.

Es así como el análisis de la T.G.S., permite visualizar al subsistema humano y el sistema organizacional interrelacionados entre sí, ya que las características o componentes de funcionamiento son similares, lo que facilita que se comprendan y busquen el crecimiento y subsistencia mutua.

La organización cuenta con múltiples herramientas y recursos para su crecimiento, conservación, desarrollo y evaluación pero ninguno de ellos sería posible sin la intervención de los subsistemas humanos, por ser estos fuentes generadoras de ideas, y conceptos; por su naturaleza ser capaces de pensar, aprender y adquirir experiencia en las labores que desarrollan, cuentan con habilidades y aptitudes que le permiten solucionar problemas de manera rápida y oportuna.

En razón a lo anterior, la evolución organizacional orienta su acción hacia el hombre como recurso generador de ingresos y no como un recurso más de gasto dentro de la organización; de la valoración que el hombre reciba depende el logro de los objetivos, convirtiéndose en el recurso indispensable y primordial para esta.

Tal y como se ha venido exponiendo, el hombre es el principal autor dentro de la organización, convirtiéndose en el capital imprescindible de una organización los “intangibles” y en particular constituye un objetivo estratégico para ésta.

Según Tovar, el Capital Humano se refiere al conocimiento útil para la empresa que poseen las personas, es decir, las capacidades, actitudes, destrezas que cada

miembro de la empresa aporta a esta, formando así activos individuales e intransferibles.

Por lo tanto el capital humano es el principal recurso con el que cuenta la organización, permite el desarrollo y facilita alcanzar una posición competitiva en el mercado, debido a las capacidades innatas y aprendidas que tiene.

Razón por la cual, el conocimiento que posee el capital humano, se ha convertido en uno de los activos más importantes, y su adecuada gestión crea riqueza o valores añadidos que permite la supervivencia y crecimiento organizacional.

Por lo anterior, se considera al conocimiento como activo de la organización y reconocer que este se crea, se adquiere, se aplica, se protege y se trasfiere dentro de las organizaciones.

#### **1.4 GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO, BASADA EN COMPETENCIAS**

Cada factor que interviene en el proceso productivo, debe trabajar de manera eficaz en el logro de los objetivos organizacionales, y es en este punto, en donde se llega a realizar el tratamiento del recurso humano como capital humano a quien se le debe considerar de real importancia para aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes, razón por la cual, la gestión del capital humano ya no esta basada en elementos como la tecnología e información, sino en el activo humano que lo compone.

Una herramienta indispensable para enfrentar este desafío es la GESTION POR COMPETENCIAS, que permite profundizar en el desarrollo e involucramiento del

capital humano, puesto que ayuda a elevar a un grado superior, las competencias de cada una de las personas envueltas en el quehacer de la organización.

## **1.5 CONCEPTO DE COMPETENCIA**

El concepto de competencia surge de la necesidad de valorar no solo el conjunto de los conocimientos apropiados (saber) y las habilidades y destrezas (saber hacer) desarrolladas por una persona, sino de apreciar su capacidad de emplearlas para responder a situaciones, resolver problemas y desenvolverse en el mundo<sup>6</sup>.

Según Cardona (2006), las competencias son una construcción social, compuesta de aprendizajes significativos en donde se combinan atributos tales como conocimiento, actitudes, valores y habilidades, y se convierten en fundamentos para el desarrollo de ventajas competitivas en la industria.

- **Habilidades / destrezas:** es la capacidad adquirida de ejecutar labores, tareas o acciones en forma destacada producto de la práctica y del conocimiento.
- **Cualidades:** rasgos particulares del carácter de una persona que le predisponen a realizar determinado tipo de tareas, acciones o labores en forma excelente.
- **Conocimiento:** es la información que se adquiere en forma teórica o empírica y que es procesada en el ámbito mental de acuerdo a las

---

<sup>6</sup> Mery Gallejo Franco. Gestión Humana Basada en Competencias. Contribución al logro de los objetivos organizacionales. Dto., de organización y gerencia. Universidad EAFIT. Julio 2000.

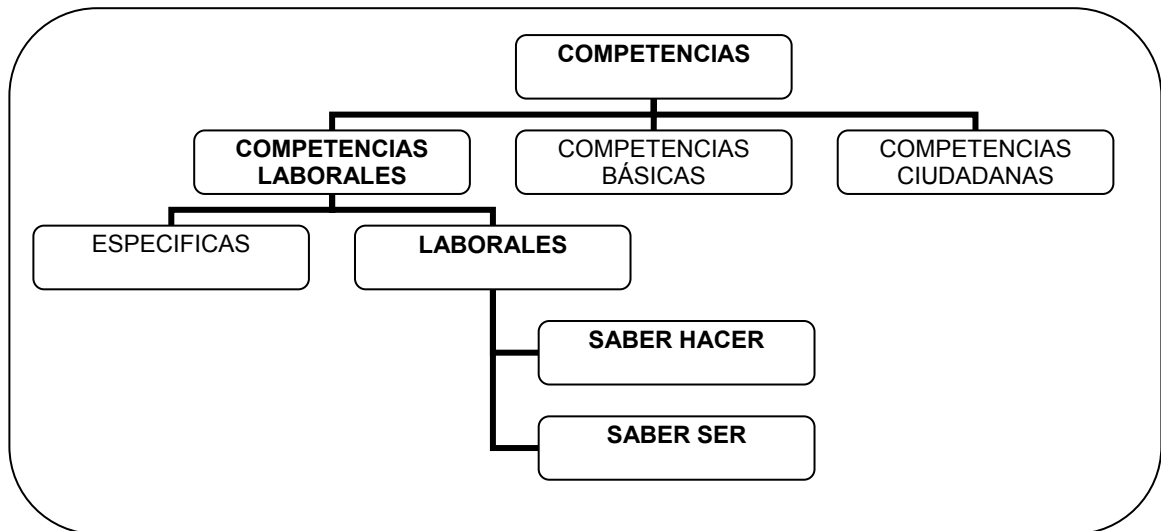
experiencias anteriores del sujeto poseedor de este conocimiento y que son la base cognitiva que le permiten desarrollar labores, acciones o tareas.

- Actitudes: Inclinación de las personas a realizar determinado tipo de labores, tareas o acciones, que se generan por las motivaciones y conocimientos del individuo

Por lo tanto, la definición de competencia es considerada como un enfoque holístico, en la medida en que integra y relaciona atributos y tareas, permite que ocurran varias acciones intencionales simultáneamente y toma en cuenta el contexto y la cultura que lo rodea.

Hay tres tipos de competencias, tal como lo muestra la Figura 2.

**Figura 2.** Tipos de competencia



**Fuente:** Leboyer, L. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión. 2000.

Las competencias laborales son el conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes que aplicadas o demostradas en situaciones del ámbito productivo contribuyen al logro de los objetivos empresariales, es decir, la competencia laboral es la capacidad que posee una persona para desempeñar una función productiva en escenarios laborales diferentes, utilizando diferentes recursos bajo ciertas condiciones, que aseguran el logro de los resultados<sup>7</sup>

Desde el contexto histórico la concepción de competencia laboral se acuñó primero en los países industrializados a partir de la necesidad de formar personas para responder a los cambios tecnológicos, organizacionales y, en general, a la demanda de un nuevo mercado laboral. A su vez, en los países en desarrollo su aplicación ha estado asociada al mejoramiento de los sistemas de formación para lograr un mayor equilibrio entre las necesidades de las personas, las empresas y la sociedad en general.

**Éstas se dividen en dos clases<sup>8</sup>:**

Las competencias específicas son aquellas necesarias para el desempeño de las funciones propias de las ocupaciones del sector productivo, donde cada vez, las organizaciones, exigen mayor coordinación entre personas para emprender acciones, polivalencia (posibilidad para asumir distintas funciones o puestos de trabajo), orientados al servicio y al mejoramiento continuo, capacidad de enfrentar cambios, anticiparse a las situaciones y crear alternativas

Las competencias laborales, se clasifican en el saber hacer (son conocimientos técnicos de gestión) y las de saber ser (relacionadas por las aptitudes personales, actitudes, comportamientos, personalidad y valores de cada individuo.

---

<sup>7</sup> LEBOYER, L. (1997). Gestión de las competencias. Barcelona: Gestión. 2000.

<sup>8</sup> Ibíd. LEBOYER.

Del saber hacer se desprenden lo que en el mundo industrial se conoce como tecnología, pues, contrario a lo que se cree, tecnología no significa la posesión de maquinaria sino del saber como tal, para operar la misma maquinaria.

Lo que hace necesario desarrollar en el individuo y en el contexto, capacidades, habilidades y saberes para que se pueda desenvolverse en el mercado del trabajo y contribuir en el desarrollo pleno, es por lo tanto responsabilidad de la empresa como del mismo individuo la formación con exigencias en competencias en el ámbito laboral y social y en general en todas las esferas de la vida.

Por lo tanto y a partir de lo anterior, para el sector textil se convierte esto en un reto, al momento de construir una ventaja competitiva en el mercado; siendo imprescindible y eslabón importante al momento de capacitar y entrenar al personal.

## **1.6 GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO**

Hasta el siglo XIX, la inversión sistemática en Capital Humano no era importante para ninguna organización, por ende los gastos en educación y formación eran irrisorios.

Sin embargo, con la revolución científica que se da a partir del siglo XIX, la educación, el conocimiento, y las habilidades se convirtieron en factores decisivos para determinar la productividad y crecimiento organizacional, es así como se comienza un cambio estructural e ideológico de gestionar el conocimiento en las organizaciones, tal como lo ilustra la figura N° 3, en donde aparece inicialmente el término “activos intangibles” como factor generador de valor agregado en la organización y su evolución en el tiempo.

En los años 80' aparece la teoría de Recursos y capacidades en el ámbito laboral, como precursora de la gestión del conocimiento, centrándose en el análisis de los Recursos y Capacidades de la organización para la formulación de su estrategia; los fundamentos la teoría de Recursos y Capacidades son las siguientes:

1. El factor que permite la diferenciación y rentabilidad organizacional, son los recursos y capacidades que posee.
2. El beneficio organizacional es función de las características del entorno y de los recursos y capacidades que dispone.

La teoría de recursos y capacidades se basa en la información y conocimiento que conserva la organización, lo que le permite enlazar el aprendizaje organizativo como estrategia para la consecución de los objetivos.

**Figura 3.** Aproximación a la valoración de los intangibles



**Fuente:** La Autora.

Como resultado de esta evolución ideológica, aparece lo que se conoce con el nombre de GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO (GC) en las organizaciones, siendo el Capital Humano, factor condicionante primario de éstas.

La GC, es una herramienta que permite la gestión de los activos intangibles que generan valor para la organización. La mayoría de estos intangibles tienen que ver con procesos relacionados de una u otra forma con la captación, estructuración y transmisión de conocimiento”<sup>9</sup>.

También, se puede definir como el proceso constante de identificar, encontrar, clasificar, proyectar, presentar y usar de un modo más eficiente el conocimiento y la experiencia acumulada en la organización, de forma que mejore la productividad con el fin para conseguir ventajas competitivas.

La gestión del conocimiento convoca a determinar los conocimientos, incrementarlos con el fin de impulsar y comprender que compartir el conocimiento en la organización aumenta los niveles de rentabilidad y crea un nuevo valor agregado.

Los objetivos de la gestión del conocimiento son<sup>10</sup>:

- Incrementar las oportunidades organizacionales
- Aumentar la comunicación.
- Aumentar la competitividad presente y futura.
- Elevar el liderazgo organizacional en su mercado.

---

<sup>9</sup> Introducción Conceptual a la Gestión del Conocimiento. [Disponible en]: <http://www.gestiondelconocimiento.com>

<sup>10</sup> GALLEGO FRANCO, Mery. Gestión Humana Basada en Competencias. [Disponible en]: [www.RRHH.com](http://www.RRHH.com)

- Elevar el rendimiento.
- Crear valor a partir de los activos intangibles de una organización.

Su propósito principal es traducir el conocimiento en acción y este en resultados, a partir del aprovechamiento de las aptitudes del recurso humano y elevar su productividad.

Es fundamental entonces, transformar la visión de desarrollo, a través de la potencialización del Capital Humano, que es lo que en esta década le dará una ventaja competitiva sustentable en el tiempo a la organización.

## 2. CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

### 2.1 SECTOR TEXTIL A NIVEL INTERNACIONAL

El sector textil y de la confección ha sufrido cambios importantes en su entorno internacional derivados de la creciente concentración del potencial productivo en los países en desarrollo y de la dinámica del mercado mundial cada día más globalizado.

Dentro de los países que están posicionados mundialmente en confecciones especializadas se encuentran: Italia y USA y como productores de prendas de vestir notables están: China, Hong Kong, Turquía, Estados Unidos, Alemania, Corea, India, Bangladesh, Francia, Reino Unido, Colombia, Rumania, Taiwán, Indonesia, Filipinas, Marruecos, Sri Lanka, República Dominicana, Honduras, Guatemala, Costa Rica, Hungría y México.

De este grupo selecto de países que trabajan en el sector confecciones, la OMC<sup>11</sup> determina como los más destacados *China –Hong Kong–, Italia, Estados Unidos, Alemania, Turquía y México.*

Estados Unidos tanto por ser una potencia mundial y manejar el mayor número de productos terminados, es considerado un gran mercado y competitivo para vender prendas de vestir.

---

<sup>11</sup> La Organización Mundial del Comercio (OMC) es la base jurídica e institucional del sistema multilateral de comercio. El Acuerdo, por el cual se establece ésta Organización, incorpora dentro de un mismo marco jurídico las principales obligaciones contractuales que determinan la manera en que los gobiernos desarrollan sus leyes y reglamentos comerciales, así como la forma en que se llevarán a cabo las relaciones comerciales entre los distintos países.

El último reporte de la OMC, a nivel internacional, muestra que la cadena productiva textil-confección registró un crecimiento del 7% durante el 2.000, alcanzando los US\$356 billones de dólares, igualmente revelan que la actividad mundial de productos manufacturados creció en un 13,5% durante el 2.000 y llegó a los 6,21 trillones de dólares, lo que hace resaltar la importancia que tiene la cadena a nivel mundial.

Estas oportunidades en la cadena las han visto países como la China, que ahora se ha consolidado aún más con su ingreso en la OMC mientras que a Brasil se tiene como un nuevo gigante, que busca convertirse en una potencia industrial en el sector de las fibras textiles-confecciones, orientado al autoabastecimiento y a la generación de productos de excelente calidad y precio.

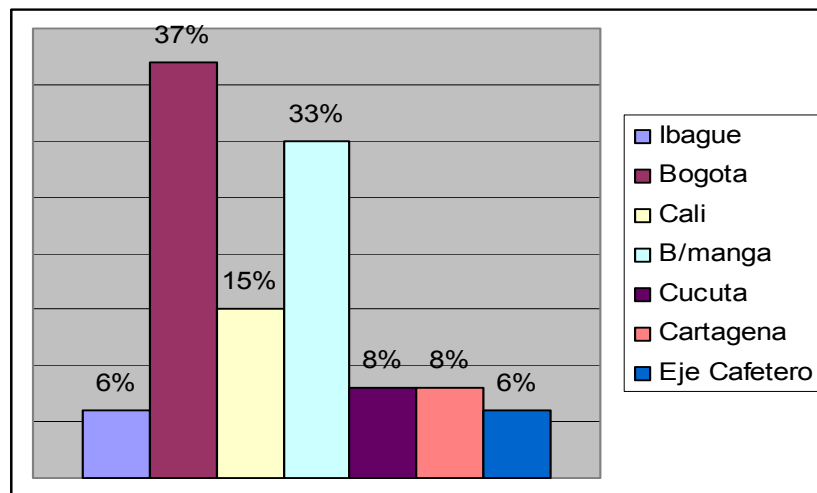
## **2.2. SECTOR TEXTIL A NIVEL NACIONAL**

Las industrias textiles han dejado una huella importante durante la historia Colombiana, ya que el solo hecho de indagar sobre este sector, exige remontarse a los orígenes de las principales industrias nacionales, símbolo a su vez de la industrialización que tuvo como epicentro a la capital de Antioquia en el siglo pasado, al igual que regiones como Bogota, Ibagué y por supuesto Santander. Todo esto se refleja en la importancia a nivel nacional y a las grandes potencialidades de desarrollo que ofrecieron empresas del sector como por ejemplo Coltejer, Fabricato o Tejicóndor.

Este avance permitió que la industria textil se consolidara por su gran trayectoria a nivel nacional, en lo concerniente a la generación de valor y empleo, debido a que siempre ha sido un sector dinámico y ha evolucionado de forma consistente en las últimas décadas, por la multiplicidad de sus productos finales, tal como se puede

observar en la Gráfica 1, que muestra el crecimiento evolutivo de la industria en los diferentes departamentos del país.

**Grafica 1.** Distribución de la industria de la confección en Colombia especificada por número de empresa



**Fuente:** JARA, Marcos. Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Bogotá. Abril 25 de 2002.

No obstante, la apertura económica ha tenido un gran impacto en el sector textil colombiano y lo obligó a modernizar las industrias para ser más competitivas, según lo han podido demostrar desde entonces.

Además, ante las enormes dificultades en los últimos años, la industria textil ha enfrentado obstáculos para su crecimiento debido a la competencia del contrabando y otras prácticas desleales del comercio como el dumping (Práctica comercial de vender a precios inferiores al costo, para adueñarse del mercado, con grave perjuicio de este), que han desplazado al productor en el mercado nacional, generando así que ésta, decline y que el mayor componente del sector se centralice en la mediana y pequeña empresa (95%) representados en las dos terceras partes de su valor agregado, incursionando en el mercado informal.

Otro factor que afecta el sector son las importaciones de saldos de países como Estados Unidos, de ropa usada y contrabando (en muchos casos relacionados con el lavado de dólares), y especialmente por las piraterías de muchas marcas. Estos factores le han restado competitividad y han creado inestabilidad en este sector.

Lo anterior es un gran reto para la industria textil, ya que su mercado es altamente concurrido, las tecnologías de los bienes de capital se difunden con rapidez y su uso tiende a generalizarse, de manera que el desafío para el mismo es diferenciar sus productos, encontrar el elemento que permita generar alto potencial competitivo y adoptar estrategias logísticas, de atención al cliente y de alianzas, de innovación de los productos, entre otros, que incluso sobrepasan las fronteras nacionales.

### **2.2.1. Caracterización del mercado<sup>12</sup>.**

Tal como se ha venido analizando, es indiscutible el importante papel que cumple este sector en el desarrollo nacional apareciendo como motor de crecimiento y fuente de empleo.

En Colombia, las pequeñas y medianas empresas representan al menos el 90% del grupo empresarial nacional, generan el 73% del empleo y aportan el 53% de la producción bruta de los sectores industrial, comercial y de servicios (ANIF, 2003).

De igual manera, representan el 31% de la inversión neta del país y participan con el 33% de las exportaciones, según datos suministrados por el DANE 2006.

---

<sup>12</sup> Columnas de opinión Mirada al sector textil. Ministerio de industria y comercio. La República Ed. 16 de septiembre de 2004.

Este panorama las lleva a convertirse en actores fundamentales en el contexto económico nacional por la generación de empleo, mejor distribución del ingreso, por su participación en el conjunto de la industria manufacturera y de servicios y por la flexibilidad laboral y capacidad de adaptación y aprendizaje, lo cual demuestra su importancia y su gran potencial de crecimiento.

Sin embargo, y reconociendo el aporte de las Mipymes al desarrollo del país, éstas también enfrentan grandes y variadas dificultades externas e internas, entre las que se pueden destacar las siguientes:

#### **A Nivel Externo:**

- Desigualdades en las oportunidades de expansión y exportación de sus bienes.
- Las imperfecciones del mercado, que las colocan en desventaja respecto a la gran empresa para aprovisionarse de factores de producción, como capital, tecnología e información.

#### **A Nivel Interno:**

Se registran serias falencias que obstaculizan su desarrollo, entre las que se destacan:

- La concentración del poder y falta de delegación de funciones y la rivalidad en el aprovechamiento de oportunidades.

- La tecnología aún incipiente, ya que este sector es uno de los que más cambios tecnológicos ha sufrido. La maquinaria va evolucionando y en los últimos cinco años los cambios han sido significativos, tanto en ingeniería como en desarrollo. Estas Innovaciones han obligado a todas las empresas que han deseado seguir en la cabecera del sector a reinvertir continuamente en equipo y desarrollo.
- La falta de planeación a corto, mediano y largo plazo.

Tal y como se puede observar en el presente análisis sobre el sector textil a nivel nacional, el comportamiento de esta actividad ha sido fluctuante y dinámico, debido a los grandes obstáculos que se presentan y no permiten su progreso y avance, razón por la cual, a nivel nacional se han promovido políticas para impulsar el crecimiento y desarrollo del sector, con el fin de sobrepasar los impedimentos externos e internos que se dan, como son:

- **Grupo de los tres:** el tratado del grupo de los tres (G.3), integrado por México, Colombia y Venezuela, se firmo en junio de 1994 y entro en vigor el 1 de enero de 1995, busca un acceso amplio y seguro a los respectivos mercados, a través de la eliminación gradual de aranceles, reconociendo los sectores principales de producción. El G-3 representa para la industria de la confección, una oportunidad para aumentar y diversificar las exportaciones.
- **El acuerdo sectorial de competitividad** suscrito entre el gobierno y los gremios del sector privado, avalado por el Ministerio de Desarrollo Económico, en la ciudad de Bogota D.C. en 1996 que contiene los compromisos y acciones para mejorar el nivel de productividad y generar ventajas competitivas en las empresas que integran la cadena agro-

industrial del sector textil-confecciones, mediante un esfuerzo concertado y creciente.

- **Políticas sectoriales** que incentivó el gobierno a través de Plan de Desarrollo de 1998, concretando la política de modernización y reconversión industrial como programa de apoyo a la industria textil, hacia el crecimiento sostenido con equidad social, involucrando la productividad y competitividad como elementos fundamentales del sector.
- **Formulación de programas estratégicos** plasmados en el Plan de Desarrollo de 1999, necesarios para responder al desafío de la competitividad en el sector textil-confecciones, a través de financiamiento de la productividad, el comercio exterior, el desarrollo tecnológico, la gestión aduanera, la promoción de las exportaciones, entre otros, que facilitan un proceso de cambio transparente y que además aporta para el sector estabilidad financiera.
- **Centros de productividad y desarrollo tecnológico:** el Gobierno Nacional a través del IFI y COLCIENCIAS, apropió un monto determinado como capital semilla para la puesta en marcha del centro de de productividad y desarrollo tecnológico del sector textil – confecciones y se firmó el contrato el 15 de febrero de 1999.

Tanto el acuerdo sectorial como las políticas implantadas por el gobierno antes del 2.000, realzaron la industria textil colombiana, considerada, como se ha descrito, como una de las más dinámicas del país tanto en generación de empleo como en el valor de la producción bruta del sector.

Sin embargo, en el último informe del DANE, disminuyó el empleo en más de 1.5%, dejando cesante a más de 6.000 operarios producto del cierre o merma de la actividad de numerosas fábricas de la rama de la confección.

Este fenómeno se debe en gran parte a las prácticas desleales de comercio que se están introduciendo en la economía con gran rapidez.

Ante esta situación, el Superintendente Delegado para la Protección del Consumidor, estipuló *la Resolución 1375 del 6 de julio de 2007*, por la cual se adopta la decisión final de la investigación administrativa adelantada por el dumping a las importaciones del sector textil y confecciones, en lo relacionado con la República popular China.

A su vez el 12 de Julio de 2007, en la ciudad de Bogotá D.C., el presidente Álvaro Uribe Vélez, en una reunión con los empresarios de sector textil y confección, y en la cual también participó el Ministro de Comercio, estableció que los empresarios del sector podrán importar maquinaria sin impuestos de entrada en la mayoría de los casos o con un 10%, con el fin de colocar en marcha sus empresas, permitiendo mejorar la capacidad y calidad en la producción y por ende la competitividad de la industria nacional.

Esta modificación del arancel de aduanas se tomó, además, con fundamentos en el Artículo 4 de la Resolución 370 de la Comunidad Andina, tras solicitud hecha por las empresas colombianas: Coltejer S.A., Fabricato, Protela y Manufacturas Elio, la cual regirá hasta el 31 de Diciembre del presente año, también y con el fin de fortalecer dichas acciones, se crea la Agenda Interna Visión 2019, que constituye un acuerdo de voluntades y decisiones entre naciones, las entidades territoriales, el sector privado, los actores políticos y la sociedad civil sobre el conjunto de acciones estratégicas que el país debe realizar en el corto, mediano y largo plazo, para mejorar la productividad y competitividad de su aparato

productivo. razón por la cual y como parte integral de los procesos de negociación del Tratado de Libre Comercio que se tienen y los que se adelantan, especialmente con el TLC andino – Estados Unidos, el gobierno nacional promovió el desarrollo de una agenda interna, con el propósito de aprovechar a la máximo los resultados de los diferentes tratados de integración y al mismo tiempo, tener una base sobre las necesidades de reconversión que pueden requerir los sectores productivo como son confecciones, calzado, marroquinería, metalúrgico entre otros, con el fin de ser mas competitivos dentro de un nuevo marco comercial.

### **2.3 SECTOR TEXTIL A NIVEL DEPARTAMENTAL<sup>13</sup>**

Durante más de dos siglos Santander ha sido uno de los departamentos pioneros en la industria de la Confección, haciendo que su capital sea catalogada como una de las principales ciudades que trabaja fuertemente en este sector, al igual que regiones como Medellín, Bogotá e Ibagué.

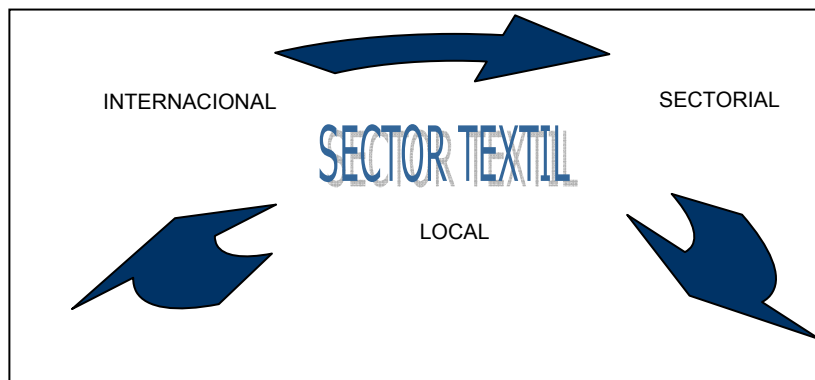
El desarrollo empresarial en Santander, se origina a partir de la transformación textil rudimentaria con los artesanos, donde se vino a dar gran progreso, ya que el gobierno dio incentivos tales como la eliminación de impuestos a la producción y la prohibición de la importación de productos que se fabricaran en el país, entre otros, medidas que fortalecieron al sector textil a lo largo de su cadena productiva, produciéndose tejidos e hilados de gran calidad usando tecnología nueva que se importaba, generando empleos y desarrollo económico.

---

<sup>13</sup> CORZO, Luz Ángela; ESCALANTE LUDEÑA, Mercy; y, PÉREZ ALCÁZAR, José de Jesús. Hacia la Competitividad de la Industria de Confecciones en Santander Colombia. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Administración de Empresas. 2006.

La competitividad de la industria Santandereana se encuentra inserta en tres niveles, tal como se puede observar en la Figura 4.

**Figura 4.** Niveles de la competitividad en la industria textilera



**Fuente:** La Autora.

Actualmente en Santander el sector se encuentra fragmentado en medianas, pequeñas, microempresas y pequeños talleres organizados a manera de satélites. Los principales mercados de exportación para las empresas santandereanas son en su orden Estados Unidos, Inglaterra y Puerto Rico

La Microempresa se constituye como la base productiva de la región, abarcando el 90,5% del total de empresas registradas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga.

El sector confecciones, a pesar de verse afectado, en ocasiones, por los acontecimientos económicos y demás factores del entorno que aminoran su poder y desarrollo a nivel del país, sigue siendo representativo en la región.

## **2.4. SECTOR TEXTIL A NIVEL LOCAL<sup>14</sup>**

Bucaramanga actualmente presenta una estructura industrial especialmente dedicada a la pequeña y mediana empresa en donde sobresalen tradicionalmente los sectores de alimentos, bebidas, confecciones, calzado, imprentas, editoriales y metalmecánica.

En los últimos años, en especial entre 1995 y 1997, conforme al comportamiento nacional, las industrias se han visto afectadas seriamente reduciendo sus niveles de producción y ventas, derivadas de la disminución de la demanda agregada regional; situación que en muchos casos ha traído consigo el cierre de empresas y despido de trabajadores. Sin embargo, sectores como Alimentos han logrado mantenerse por el tipo de demanda constante que el sector de la comercialización realiza y por ser parte de las necesidades básicas de la población a pesar de sortear problemas como el contrabando.

Así mismo, según los Informes Económicos de la Cámara de Comercio de Bucaramanga, sectores como el cuero, confección y calzado han comenzado levemente a recuperar niveles de mercado interno y externo, este último paralizado en años anteriores, repunte favorecido por el incremento reciente de la devaluación.

Sin embargo los efectos de la crisis interna, las de los países compradores y la apertura económica, han traído consecuencias especialmente graves en los mismos, dada la estructura tradicional con escasa tecnología que poseen y que a su vez les ha restado posibilidades de competir eficientemente en el mercado internacional.

---

<sup>14</sup> [www.cinterfor.com.co](http://www.cinterfor.com.co)

En síntesis, el aparato industrial de Bucaramanga está representado especialmente por pequeñas y medianas industrias, dedicadas a los bienes de consumo y bienes de capital en los cuales solo sectores como el de Alimentos ha logrado resistir año a año los efectos negativos que la recesión económica y la situación social ha traído.

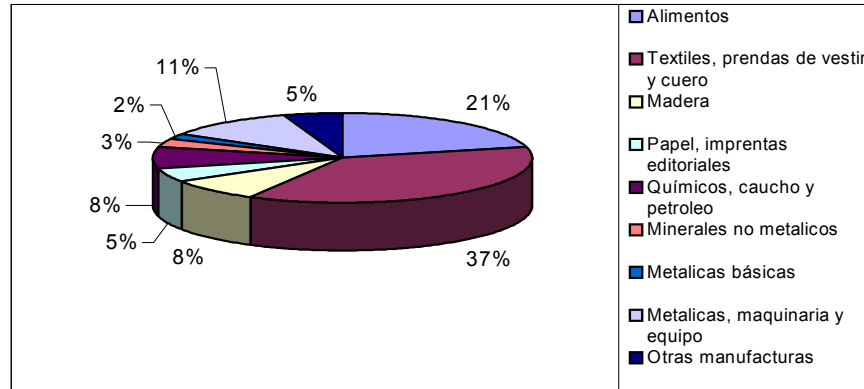
La tendencia general de la industria ha sido la de presentar comportamientos fluctuantes acordes a la coyuntura económica; razón por la cual su incidencia en las variables como el número de establecimientos y empleo de la ciudad se ha reducido.

#### **Perspectivas del sector textil en Bucaramanga, frente a las demás industrias:**

En el sector industrial de Bucaramanga existían para junio de 1999 inscritas 3.949 industrias en las cuales predominaban las industrias dedicadas, en su orden, a textiles, prendas de vestir y cuero, productos alimenticios, productos metálicos, maquinaria y equipo e industria de la madera.

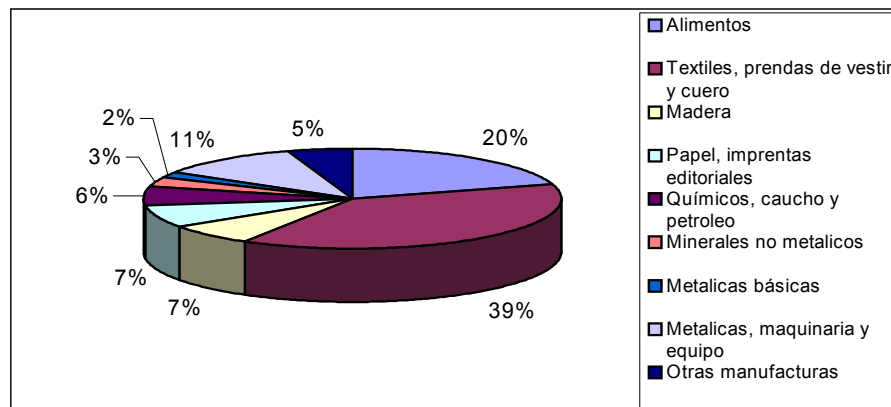
El sector de textiles y prendas de vestir, representa el 38.26% del total; cifra similar a la obtenida en 1992 la cual era de 36.47%, tal como se puede observar en las Graficas 2 y 3; es decir mantuvo una tasa de crecimiento dinámica en este periodo; situación explicada por la tradición que la ciudad tiene en dichas actividades, por los bajos niveles de capital y la flexibilidad para contratar mano de obra en las mismas, dadas las posibilidades que tienen de contratación a destajo.

**Grafica 2.** Participación por tipo de industria en Bucaramanga 1992



**Fuente:** Cámara de Comercio de Bucaramanga. Cálculos Comité Operativo Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga

**Gráfica 3.** Participación por tipo de industria en Bucaramanga 1999



**Fuente:** Cámara de Comercio de Bucaramanga. Cálculos Comité Operativo Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga

La localización en este grupo de industrias se da en forma marcada en los barrios Comuneros, San Francisco, Centro, García Rovira, Bolívar, Antonia Santos, Concordia, Sotomayor, Cabecera, Girardot y en menor grado en Campo hermoso, Joya, Zona Norte y Sur de la ciudad (Porvenir, Nueva Fontana, Rocío y Diamante II). Vale la pena resaltar que en este grupo, el calzado es el más numeroso.

En síntesis, al interior de la estructura industrial de la ciudad predominan *las empresas de confecciones*, cuero, calzado, alimentos, muebles, imprentas y metálicas excepto maquinaria y equipo; cuya localización se da con especial énfasis de la calle 45 hacia la zona norte y en menor medida hacia el sur de la ciudad desde el Diamante II hasta el Rocío y Porvenir.

## **2.5 FACTOR HUMANO<sup>15</sup>**

A pesar de ser una de las industrias más rentables y generadoras de empleo en el país, existen ciertas preocupaciones que obstaculizan el crecimiento de la industria textil. Particularmente en Santander con respecto al Recurso Humano, se destacan:

- El sector textil actualmente emplea a 52.000 personas en trabajos directos. Esta cifra ha venido disminuyendo por la crisis actual y por la renovación de equipos. Este descenso fue causado por la situación económica en general que ha provocado el cierre de algunas empresas del sector y la nueva tecnología que ha ido reduciendo plantilla.
- La flexibilidad laboral en Colombia es muy limitada. Se dan dificultades legislativas y económicas para reducir el personal de las empresas, lo que provoca graves problemas empresariales para manejar la planta de personal.
- La baja productividad y competitividad de las empresas (Mipymes), ya que no tiene los niveles de eficiencia y calidad.

---

<sup>15</sup> VAN DER BRUGGEN, Montserrat. El Sector Textil en Colombia. Becaria Generalitat de Catalunya. Bogota. 1998 – 99.

- Existen dos polos opuestos en el sector, los pequeños y los grandes. Los primeros atomizados y débiles, los segundos cohesionados y fuertes.

Sin embargo, y ante estos impedimentos que han estancado el sector textil, se puede observar en la tabla 1, que la industria textil es el tercero en generar mayor empleo

**Tabla 1.** Número de empleados por actividad económica en Bucaramanga 1993

Sector	Nº de empleados 1993	Participación
Agropecuario	3.675	2.28%
Explotación de minas y canteras	756	0.47%
Industria manufacturera	23.867	14.85%
Electricidad, gas y vapor	574	0.35%
Construcción	9.333	5.80%
Comercio, restaurantes y hoteles	48.030	29.88%
Transporte y comunicaciones	7.958	4.95%
Seguros, finanzas y servicios empresar	8.350	5.19%
Servicios comunales y personales	26.503	16.49%
No especificada	31.662	19.70%
Total	160.708	100%

**Fuente:** Censo DANE 1993. Cálculos Comité Operativo Plan de Ordenamiento Territorial de Bucaramanga.

Por lo tanto, el sector textil según los informe virtuales de DANE, en 1992 participaba con el 17.28% en el total de empresas inscritas en Bucaramanga y para 1998 dicho valor había disminuido a 15.82%; reducción prevaleciente desde 1995, año en el cual comienza a declinar la participación de este sector, afectado adversamente por la difícil coyuntura económica que atraviesa la región y el país en general. Sin embargo la tasa de variación promedio para el mismo (92-97) fue

positiva aunque inferior al promedio de la economía de la ciudad, situándose en un 5.9%. Según datos del DANE para 1993 generaba 23.867 empleos, constituyéndose en el tercer sector en esta variable, con una participación del 14.85% del total de Bucaramanga.

Sin embargo, al igual que en el departamento, esta actividad ha disminuido su impacto en las variables observadas debido a factores asociados con la apertura económica, el contrabando, el alto costo del crédito y la depresión de la demanda, la globalización en el mercado, los cuales han golpeado duramente la pequeña y mediana industria de la ciudad, debido a que se exige cada vez mas productos con mayor calidad y eficiencia, es decir productos que cumplan con lo demandado en el mercado mundial.

Con el fin de hacerle frente a este desafío, el gobierno ha impulsado la formación y desarrollo del personal que trabaja en este sector, buscando así contrarrestar a estos impedimentos con una formación acorde a las exigencias del sector, tal como se puede evidenciar en los parámetros legales:

a. Constitución colombiana

Artículo 54. Es obligación del Estado y de los empleadores ofrecer formación y habilitación profesional y técnica a quienes lo requieran.

b. OIT recomendación 195 sobre el desarrollo de los recursos humanos, 2004

La Conferencia General de la Organización Internacional del Trabajo Convocada en Ginebra por el Consejo de Administración de la Oficina Internacional del Trabajo, y congregada en dicha ciudad el 1.º de junio de 2004, en su nonagésima segunda reunión. Reconociendo que la educación, la formación y el aprendizaje permanente contribuyen de manera

significativa a promover los intereses de las personas, las empresas, la economía y la sociedad en su conjunto.

c. CONPES 81 de julio 26 de 2004

Se basa en principios de calidad, pertinencia y flexibilidad de la oferta de formación, competitividad del recurso humano y transparencia y eficiencia en la administración de los recursos

d. Decreto 2539 de 2005.

Artículo 2: Define las competencias laborales como la capacidad de una persona para desempeñar, en diferentes contextos y con base en los requerimientos de calidad y resultados esperados en el sector público, las funciones inherentes a un empleo; capacidad que está determinada por los conocimientos, destrezas, habilidades, valores, actitudes y aptitudes que debe poseer y demostrar el empleado público. De igual forma, establece las competencias laborales generales para los empleos públicos y las específicas de los distintos niveles jerárquicos de las entidades a las cuales se les aplican los decretos 770 de 2005 y 785 de 2005.

Esta plataforma legal permite tener una mirada prospectiva del apoyo que ha brindado el gobierno nacional, en lo conveniente a la formación del recursos humano como factor principal en el desarrollo y crecimiento de la industria a nivel local, nacional e internacional.

### **3. CARACTERIZACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN**

Baby's Dress Ltda., es una empresa que ha venido realizando constantes esfuerzos por adaptarse a las nuevas exigencias del mercado en el sector textil. Se ha invertido en una continua modernización de los diferentes sistemas que intervienen en el proceso de producción de telas (modular), así como en la innovación de los tejidos, empleando siempre lo último en nuevas fibras, participa en las ferias de modas mas importantes en el país (Colombia moda, EIMI entre otras), que han permitido que esta empresa se poseione en los mercados nacionales e internacionales a través de las exportaciones.

#### **3.1 HISTORIA**

El origen de Baby's Dress Ltda, data del año 1973 fecha en la que se instala un pequeño taller con el fin de satisfacer la demanda de camisas de bebé bordadas a mano (camisas para la primera infancia) para la zona de Bogotá; la comercialización de estos productos se hace con el nombre de "Creaciones Santandereanas", su producción se realiza con dos maquinas marca PFAFF 260 operadas con mano de obra especializada y una supervisora encargada del control de calidad del producto.

El crecimiento de esta microempresa es evidente con el incremento de los pedidos, esto lleva a la compra de dos maquinas marca PFAFF 260, una filiteadora y una cortadora, en el año de 1975.

Durante 1976 el mercado se expande hacia la costa atlántica y Cúcuta con algunos clientes esporádicos en el occidente de Colombia; así asciende a 12 el

numeró de empleados, lo cual ocasiona el cambio de local, dando así vida jurídica a Baby's Dress Ltda., como sociedad de carácter familiar conformada pro tres socios capitalistas: Edgard D. Fernández y sus padres Luís Jesús Fernández y Ana Inés de Fernández. Se registra ante la Notaria Quinta de Bucaramanga bajo la escritura publica N° 1787 de Junio 3 de 1980.

En 1980 la empresa se traslada a un local propio donde se traza como objetivo primordial iniciar las exportaciones, haciendo su inscripciones al Registro de Nacional de Exportaciones hacia las islas Margaritas (Venezuela) lo cual exige que se incremente la jornada de trabajo para poder cumplir con las entregas. Hacia 1983 debido a la crisis con Venezuela se ve la necesidad de buscar otros mercados como son Puerto Rico, Miami y Antillas Holandesas, con los cuales actualmente se sigue manteniendo relaciones. Gracias a su experiencia exportadora y con el animo de aumentar su ingreso a mercados externos, inicia su participación en ferias internacionales invitados por Proexport, especialmente hacia el mercado de Estados Unidos y Venezuela.

En 1998 Baby's Dress Ltda, en el afán de llegar mas directamente al cliente, decide establecer puntos de venta propios en la región, iniciando con dos puntos de venta (Centro Comercial Cañaveral y Centro Comercial Cabecera V Etapa).

En 2004 logra su certificación de calidad ISO 9001:2000 otorgado por SGS Colombia.

Actualmente la Empresa tiene 6 puntos de venta propios en la ciudad de Bucaramanga (Centro Comercial Cañaveral, La Florida Centro Comercial, Centro Comercial Cabecera IV Etapa, La Quinta Centro Comercial (2) y Centro Comercial Megamall) y 2 en la Ciudad de Bogotá, Centro Comercial Salitre Plaza y Centro Comercial Unicentro de Occidente.

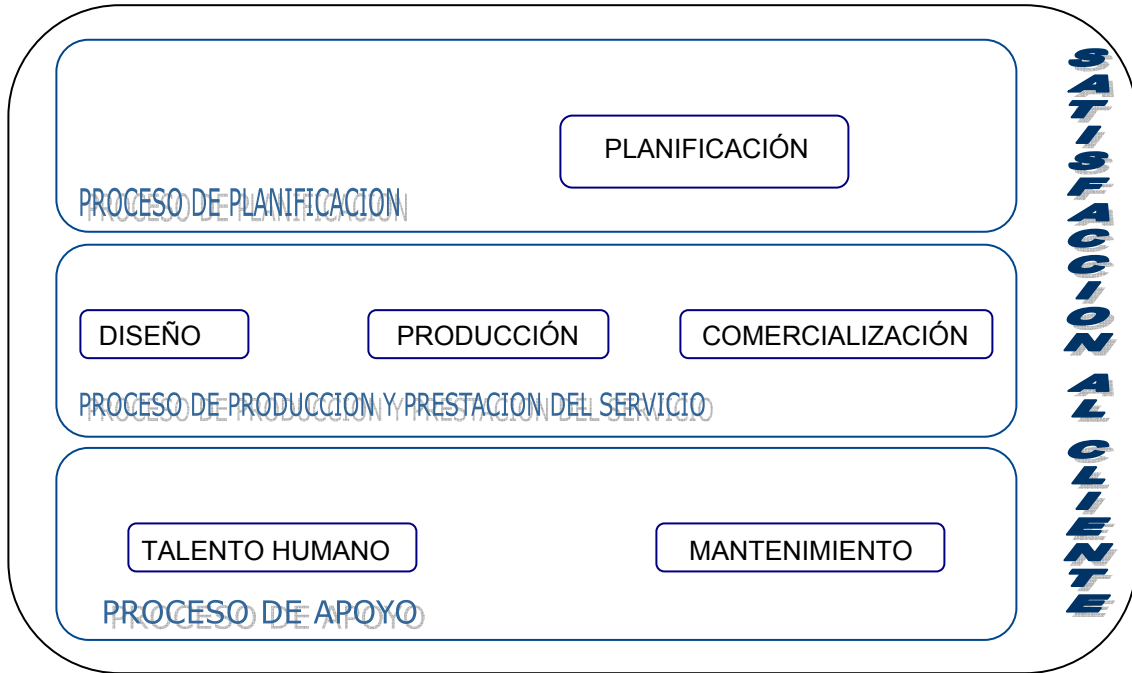
### **3.2 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

La empresa Baby's Dress Ltda, para el desarrollo de su objeto social, se encuentra estructurada en tres macro procesos tal y como se puede observar en la figura N° 5, planificación, producción y prestación del servicio y apoyo, que a su vez están enmarcadas por los lineamientos propios de la plataforma estratégica de la empresa a saber:

- Visión y misión.
- Política de Baby's Dress Ltda.
- Proceso operativo y de gestión.
- Sistema administrativo de apoyo (control, información y planificación).

Estos elementos estructurales constituyen el principal motor de emprendimiento y son considerado como elementos determinantes en el desarrollo de la empresa y competitividad en el mercado ya que la estructura de Baby's Dress Ltda, permite influir en gran medida en el desempeño adecuado de cada uno de los trabajadores, para así alcanzar el objetivo de satisfacer al cliente y conseguir la fidelidad de los mismos.

**Figura 5.** Estructura de la organización interna BABY'S DRESS LTDA.



**Fuente:** La Autora.

**PROCESO DE PLANIFICACION:** (área administrativa – Gerencia) es el encargado de la supervivencia y el éxito de la empresa, fijando metas y objetivos a través de estrategias previamente analizadas y planteadas, disponiendo de un enfoque sistemático que dirige a los empleados en la priorización de las mejoras en procesos, productos y servicios lo cual permite el direccionamiento de la empresa.

**PROCESO DE PRODUCCIÓN Y PRESTACIÓN DEL SERVICIO:** es el que agrupa todos los procedimientos de transformar la materia prima en productos terminados para así ser llevado a su comercialización, siendo este el eje transversal de la empresa, preservando la inversión de la misma.

PROCESO DE APOYO: son aquellos que gestionan y administran los recursos que dan soporte a la empresa; a través de el asesoramiento, orientación, provisionamiento y además respalda a todos los niveles, en los procesos encaminados hacia el mejoramiento integral de la empresa, brindando su apoyo en todos los departamentos para generar crecimiento y óptimo desarrollo tanto de la empresa como del recurso humano que lo compone.

### **3.2.1 Misión<sup>16</sup>.**

Es una empresa de confecciones de ropa infantil para niño y niña, que busca liderazgo en su mercado, comercialización sus productos de la más alta calidad, ofreciendo así:

- A nuestros clientes la confianza de adquirir un producto de calidad y a buenos precios que satisfagan sus necesidades.
- A nuestra gente un ambiente laboral – familiar de bienestar y desarrollo integral.
- A nuestros proveedores un desarrollo de mutuo beneficio.
- A la comunidad bienestar social con el cumplimiento de nuestras obligaciones y generación de empleo.
- A nuestra empresa la preservación de la inversión.

---

<sup>16</sup> Tomado del manual de calidad de Baby's Dress Ltda. correspondiente al departamento de Recursos Humanos.

### **3.2.2 Visión<sup>17</sup>.**

Para el 2010 tener un excelente posicionamiento en los mercados nacionales e internacionales elaborando productos con altos estándares de calidad y eficiencia respaldados por el certificado de calidad ISO 9000 y un sistema de producción modular.

La visión es la formulación de los propósitos a largo plazo, por esta razón y por ser tan importante para crear compromisos e inducir comportamientos, Baby's Dress Ltda Considera la calidad, como una actividad prioritaria, entendiéndola como dar satisfacción a las necesidades del cliente externo en cada momento, con un producto competitivo. Para esto ha implementado con éxito tanto producción con el método modular, como un *Sistema de gestión de la Calidad (SGC)*, que se encuentra en proceso y en mejora continua con el fin de ser una empresa rentable y competitiva en permanente crecimiento.

### **3.2.3 Política de Calidad<sup>18</sup>.**

Ampliará su proceso productivo con el propósito de satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes dentro de un ambiente de desarrollo y compromiso por parte de sus empleados y proveedores, comprometiéndose en la mejora continua de su sistema de calidad como herramienta principal para entregar productos de excelente calidad.

Buscando que el recurso humano conozca y comprenda esta política y la forma como debe aportar para el cumplimiento de ella. En un afán constante de mejorar

---

<sup>17</sup> Ibíd.

<sup>18</sup> Ibíd.

el desempeño, Baby's Dress Ltda., se ha propuesto satisfacer las necesidades tanto del cliente interno como externo, basado en:

- Satisfacer los requerimientos de nuestros clientes internos y externos.
- Mejora continua de los procesos.
- Cumplimientos de los requisitos reglamentarios.
- Contar con un personal capacitado para dar soluciones integrales que generen bienestar, compromiso y trabajo en equipo.

Baby's Dress Ltda. tiene presente que el cumplimiento de estos compromisos mantendrá a la empresa en una destacada posición con respecto de su competencia, mejorando la calidad de vida y creando relaciones de largo plazo con sus clientes y trabajadores.

Para aplicar esta Política de Calidad, ha implementado un Sistema de Gestión de Calidad basado en la Norma ISO 9001:2000.

### **3.2.4 Valores Corporativos.**

La cultura organizacional de Baby's Dress Ltda, está orientada con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento y el cumplimiento de los objetivos trazados desde la alta gerencia.

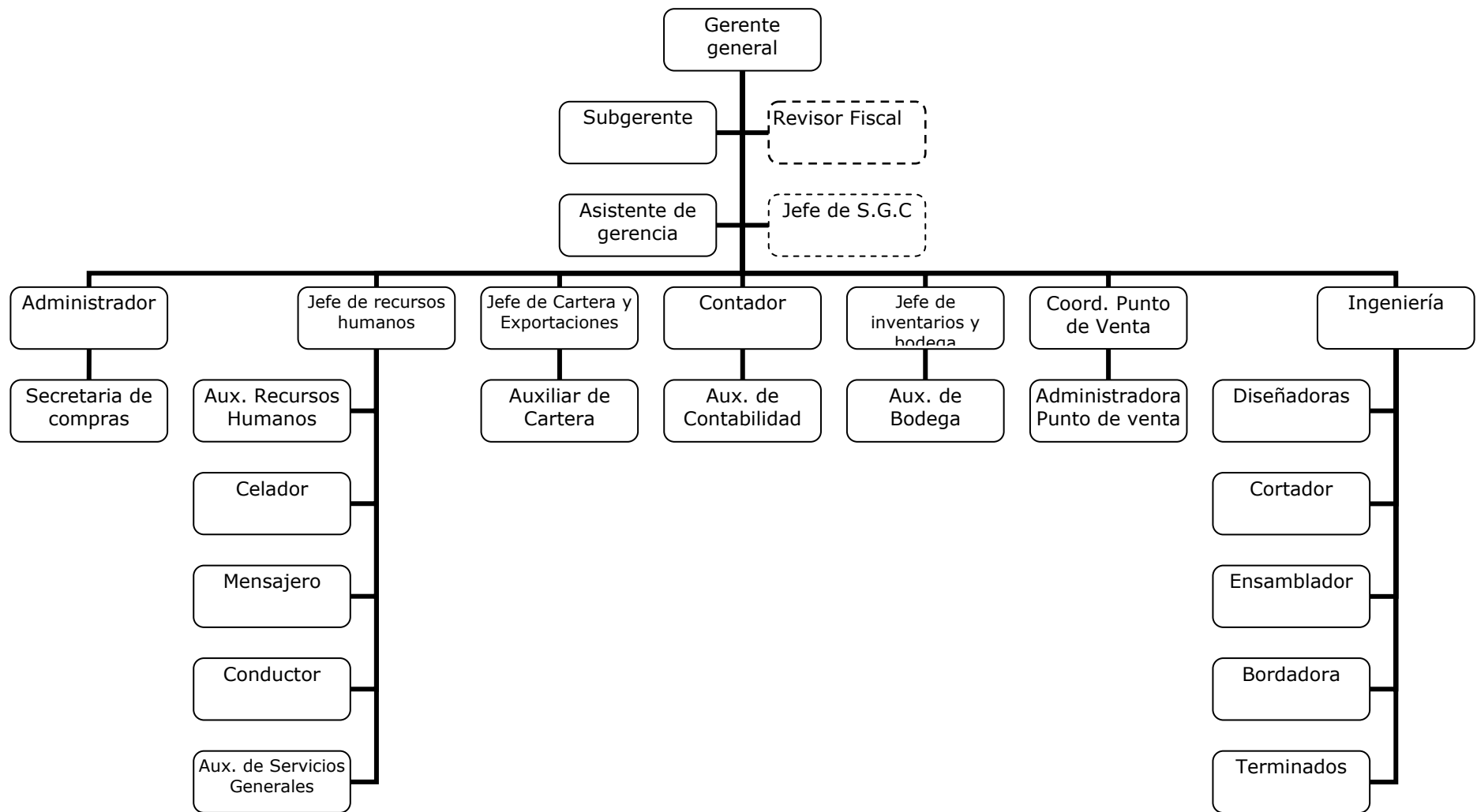
A partir de la interiorización y practica de estos valores que permiten el adecuado desenvolvimiento dentro de la empresa.

- Compromiso
- Calidad
- Honestidad
- Eficiencia
- Fidelidad
- responsabilidad

Estos valores generan sentido de pertenencia hacia Baby's Dress Ltda., Como consecuencia del esfuerzo conjunto de todos, para que el trabajo en equipo, el trato justo y la conciencia de bienestar común que permiten que quienes trabajan en esta sientan que forman parte de ella, la quieran, la respalden y trabajen motivados para alcanzar las metas corporativas y objetivos trazados desde los altos mandos.

### **3.2.5 Organigrama**

**Figura 6.** Organigrama de Baby's Dress Ltda.<sup>19</sup>



<sup>19</sup> Tomado del manual de calidad Baby's Dress Ltda.

### **3.3 EL RECURSO HUMANO**

Para la empresa Baby's Dress Ltda, el activo mas importante con el que cuenta es su "Talento Humano", convirtiéndose en el recurso indispensable para la misma, por lo que se hace necesario desde la perspectiva de Trabajo Social realizar un análisis, para conocer su dinámica interna a través de los siguientes componentes:

- Cultura organizacional
- Estilo de dirección
- Comunicación organizacional
- Funcionalidad
- Perfil Demográfico y Cultural
- Distribución del personal

#### **3.3.1 Dinámica Interna.**

Al interior de una organización, existen factores como la estructura, tecnología, medio ambiente y recursos humanos, que interactúan para producir comportamientos. Por esto, las organizaciones tienen características diversas: cultura, clima, objetivos y valores, estilos de dirección y normas para realizar sus actividades, que permiten marcar la diferencia.

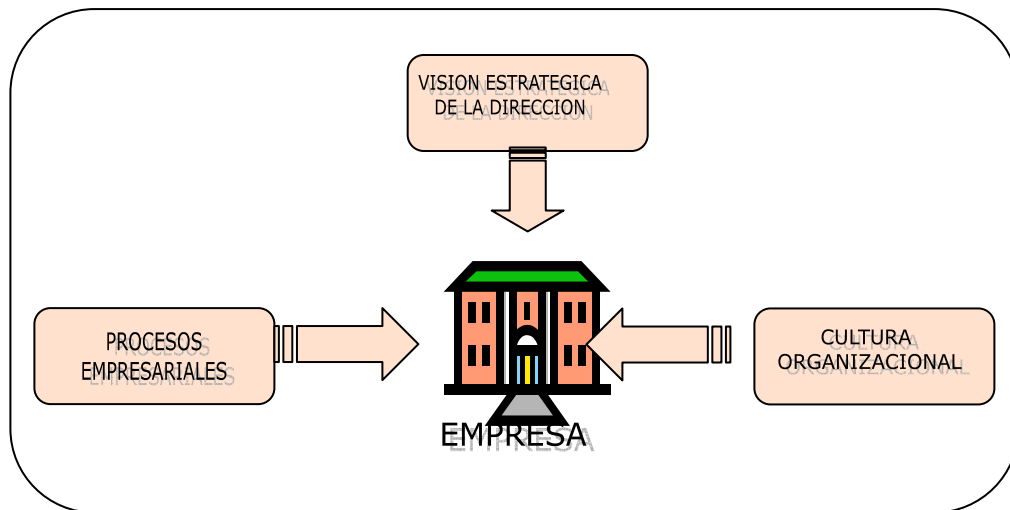
Es así, como Baby's Dress Ltda., es un sistema social abierto, que comparte con todos sus miembros, propiedades como la entropía, retroinformacion, homeostasis, diferenciación y equifinalidad.

Como sistema internamente se dan unas interrelaciones y entendimientos laborales, por medio de la definición de una misión y visión empresarial, hacia la estructuración de unos objetivos de logros anuales, dirigido hacia el beneficio del

individuo, de los grupos y por ende del sistema organizacional, permitiendo el posicionamiento en el mercado productivo.

### 3.3.1.1 Cultura Organizacional.

**Figura 7.** Procesos influyentes en la estructura organizacional



**Fuente:** La Autora.

La empresa, esta compuesta principalmente, por tres procesos influyentes en la estructura organizacional, tal como lo muestra la ilustración Figura 7, son la visión estratégica de la dirección, los procesos internos empresariales y la cultura organizacional.

Este último, constituye el conjunto de normas, hábitos y valores, que practican los integrantes de una organización, y que hacen de esta su forma de comportamiento

La Cultura organizacional de Baby's Dress Ltda. Está orientada con valores corporativos que enmarcan el direccionamiento y la toma adecuada de decisiones. Todos los integrantes interiorizan estos valores y los practican, porque hacen parte

de la vida laboral e interactúan en los contextos en que se desenvuelven cotidianamente.

Baby's Dress Ltda., a través de la cultura organizacional, busca transmitir un sentimiento de identidad propia del personal hacia la empresa, por medio del compromiso mutuo, tal como lo afirma en su misión.

### **3.3.1.2 Estilo de Dirección.**

Son las actitudes que adoptan en el proceso de gestión, los integrantes de los niveles directivos de la Empresa y que no están definidos solamente por un rol jerárquico, sino más bien por la actitud que busque retos y afronte los conducentes riesgos del mercado laboral.

En la empresa Baby's Dress Ltda, el estilo de dirección que predomina es el autoritario (autocrático), liderazgo orientado a la tarea y la acción, prima la disciplina, la obediencia y las normas implantadas.

Bajo este esquema, quien asume toda la responsabilidad de la toma de decisiones es el gerente; quien se encarga de planear e iniciar las acciones, dirige, motiva y controla todo el proceso, sin embargo se refleja un ambiente de trabajo estable y estructurado hacia una visión estratégica impartida e instaurada para el bien común.

Tal como se puede observar en el organigrama, los niveles jerárquicos de la empresa, están divididos en tres categorías, que son: Gerente – administración, mandos intermedios y área operativa, las que a su vez están organizadas por departamentos o áreas de trabajo organizadas en forma vertical, lo que permite reflejar el tipo de comunicación que se instaura internamente.

### **3.3.1.3 Comunicación Organizacional.**

La comunicación organizacional, es el conjunto de mensajes que proyecta a una población determinada a fin de dar a conocer su misión y visión, y lograr establecer una empatía entre ambos. Esta comunicación debe ser dinámica, planificada y concreta.

Partiendo del concepto expuesto sobre comunicación organizacional, y con base en el contexto del presente informe mejorado de practica de Trabajo Social, se asume entonces la comunicación organizacional como el conjunto de técnicas y actividades de un grupo organizado de personas, que facilitan la producción, circulación, recepción y retroalimentación de los mensajes, a fin de lograr sus objetivos estratégicos, aumentar la productividad y la calidad en la organización.

La comunicación organizacional es un sistema de gestión que apoya los procesos de las empresas para alcanzar su desarrollo, fortalecimiento, el direccionamiento estratégico y sus objetivos planificados.

Se puede decir también, que la comunicación organizacional es el conjunto de actividades y estrategias encaminadas a facilitar y agilizar el flujo de comunicación que se da entre los miembros de la organización, respaldando la planificación, la organización y el control de las funciones gerenciales y, generando a su vez, una cultura común y un fortalecimiento de la identidad y la imagen corporativa, en miras de alcanzar rápidamente el cumplimiento de la visión empresarial.

En Baby's Dress Ltda se considera la comunicación organizacional como el gran lubricante de la Empresa, imprescindible para la gestión de la misma y que se constituye en una herramienta de dirección u orientación sinérgica, basada en una retroalimentación constante.

El sistema de comunicación a nivel interno de Baby's Dress Ltda. Permite que se establezcan tres funciones fundamentales:

- Producción (se relacionan directamente con las formas de capacitación personal, orientación pertinente a la realización del trabajo)
- Innovación (constituye actividades de comunicación tales como los sistemas de sugerencias a nivel general)
- Mantenimiento (está relacionada con los espacios de socialización de la gente que permite un contacto con el ambiente físico y el humano a través de la información oportuna, amplia y puntual)

Baby's Dress Ltda., ha reforzado e implementado la función de producción y mantenimiento, ya que estas le permiten estar en mayor contacto con el personal y conocer sus necesidades e inquietudes que se ven reflejadas a partir de dos tipos de comunicación organizacional (horizontal y ascendente), según la información que se desea dar a conocer.

#### **Comunicación Ascendente:**

Este medio de comunicación, se da a través del buzón de sugerencias, permite al personal dar a conocer el panorama general que sucede al interior de la empresa, especialmente lo que acontece en los puestos o sitios de trabajo, ésta información suele ser detallada y específica.

“Gracias a ella el gerente y los jefes de departamentos conocen las opiniones del área operativa acerca de su trabajo, de sus compañeros y de la empresa en general”.

### **Comunicación Horizontal:**

Esta se desarrolla a través de las reuniones mensuales de los jefes de departamentos, es decir, del mismo nivel jerárquico. La mayoría de estas reuniones tienen como objetivo la integración y la coordinación de actividades.

Por tal motivo, la comunicación organizacional es uno de los factores fundamentales en el funcionamiento y mejoramiento continuo de BABY'S DRESS LTDA, para lograr el compromiso del personal y el cumplimiento de los objetivos y metas.

#### **3.3.1.4 Funcionalidad.**

La estructura funcional de Baby's Dress Ltda, guarda reciprocidad con los grupos de interés con los que se relaciona. La estructura básica del organigrama Baby's Dress Ltda, está formado por cinco funciones básicas, dependientes de la dirección General – Gerente y plasmada en sus respectivos departamentos, y cada uno de estos tienen unas funciones específicas y a su vez se interrelaciona con el fin de conseguir el objetivo de satisfacer al cliente y proporcionar un adecuado ambiente interno.

- Departamento Producción
- Departamento Compras
- Departamento Ingeniería
- Departamento Sistematización y Producto Terminado
- Departamento Recurso Humano
- Departamento Diseño
- Departamento Mantenimiento
- Departamento Administrativo

- Departamento Comercialización Nacional e Internacional

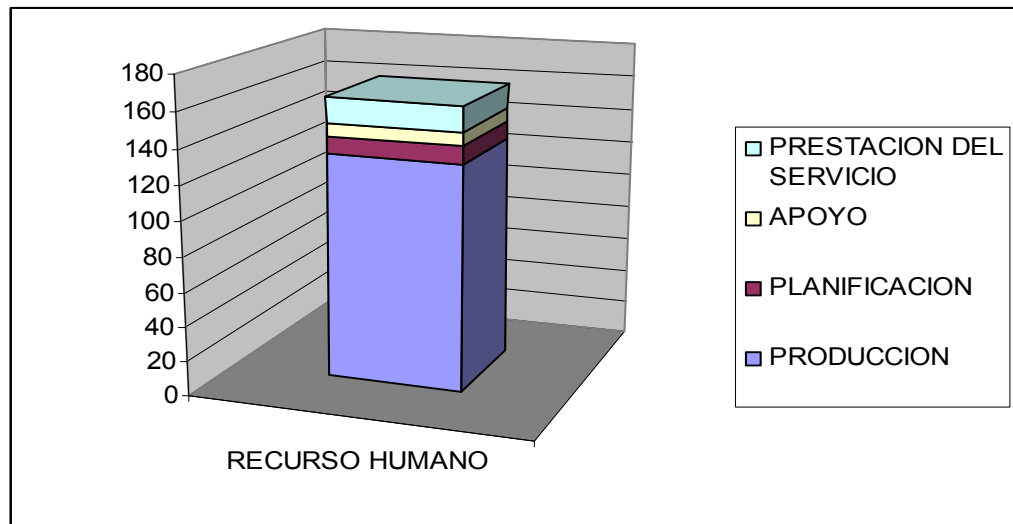
Estos Departamento están encaminados a cumplir con los objetivos trazados desde los altos mando de Baby's Dress Ltda, dirigidos a la optimización de los resultados.

### 3.3.1.5 Perfil Demográfico y Cultural.

#### Distribución según el Proceso de Producción:

El Recurso Humano se encuentra distribuido según sus capacidades, habilidades, destrezas y competencias, como también por la complejidad de la actividad de cada uno desempeña, tal como se puede observar en la grafica N° 4

**Grafica 4.** Distribución interna del personal

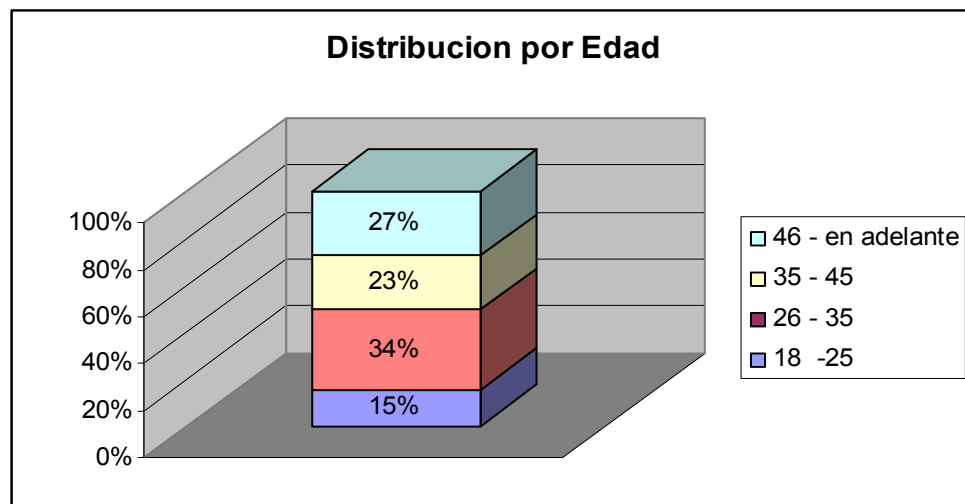


**Fuente:** Datos obtenidos en la encuesta de Satisfacción al cliente interno

Según la grafica cuatro, el proceso que tiene mayor conglomeración de personal, es el de producción, esto se debe en gran parte a que este proceso es eje principal y primordial en el desarrollo y crecimiento de la empresa, ya que en el interior de este, es donde se desarrollan la mayoría de actividades concernientes al sector textil.

### Distribución por Edad:

**Grafica 5.** Distribución del personal por edad



**Fuente:** Datos obtenidos del informe de visitas familiares

Como lo refleja la grafica 5, el mayor volumen de personal se encuentra entre los intervalos de edad entre los 26 a 35 años con un porcentaje de 34%, lo cual indica que en su mayoría el personal se encuentra en edad adulta-joven, esto se debe principalmente al siguiente factor:

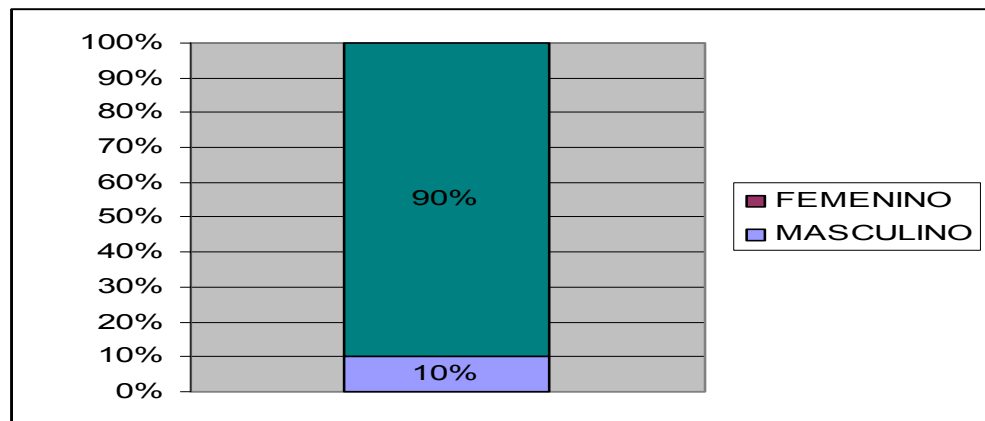
En el ultimo estudio que realizó el departamento de ingeniería, el 35% del personal que se encuentra por nomina es perteneciente a la escuela de operarios. Esta

lleva en funcionamiento 4 años aproximadamente, y el personal que ingresa a la escuela, no debe ser mayor de 24 años.

Sin embargo, en segundo lugar, se encuentra las personas mayores a 46 años con un porcentaje de 27%, esta población tiene la característica particular y es que no hay rotación de esta clase de personas adultas – mayores, ya que en su mayoría buscan estabilidad laboral y por ende su jubilación.

### Distribución por sexo:

**Grafica 6.** Distribución del personal por sexo

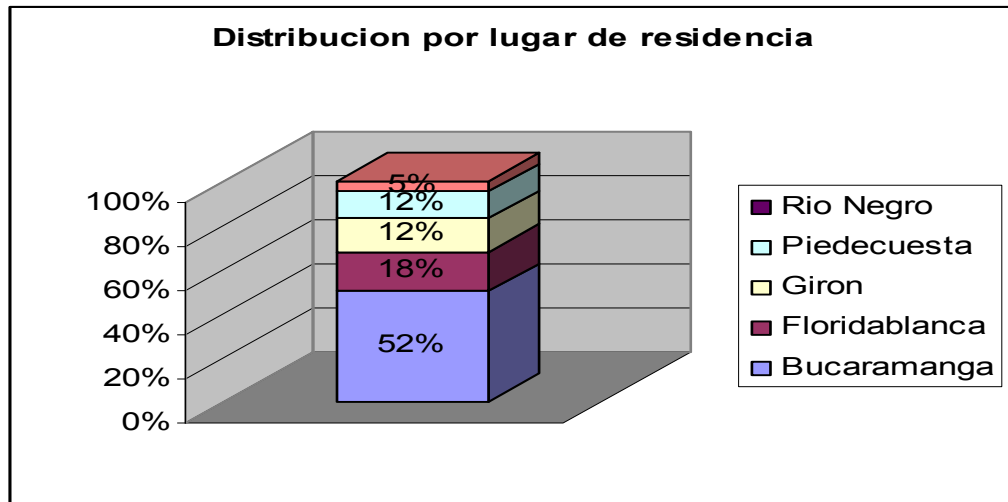


**Fuente:** Datos obtenidos en la encuesta de Satisfacción al cliente interno

Como muestra la Figura 6, el porcentaje más representativo es el femenino debido al tipo de industria que pertenece la empresa. La mayor parte de personal se encuentra en la planta de producción, lo que implica actividades manufactureras. Esto se da porque todavía existe tabúes arraigados de género con relación a la actividad preestablecida para cada uno.

## Lugar de Residencia:

**Grafica 7.** Distribución del personal por lugar de residencia



**Fuente:** Datos obtenidos del archivo de personal

El 52% del personal de Baby's Dress Ltda. su residencia se encuentra localizada en la zona metropolitana de Bucaramanga, esto se debe a que la empresa se encuentra ubicada en el centro de la ciudad, y facilita el acceso a ella para esta población.

En cambio existe un menor volumen de personal residente de municipios externos a Bucaramanga, debido a que el flujo de transporte hasta la empresa es poco y no continuo, lo que perjudica notablemente cuando se realiza turnos nocturnos o hasta las 10:00 p.m.

En síntesis, Baby's Dress Ltda. cuenta con total de 150 personas aproximadamente, distribuidas en tres procesos internos (producción, comercialización y apoyo), además su población oscila entre los 26 a 35 años,

caracterizándose por ser en su mayoría adultos-jóvenes, siendo este aspecto relevante e importante, debido al carácter de la empresa y las condiciones que exige en su manual de funciones.

### **3.4 DEPARTAMENTO DE RECURSOS HUMANOS**

Cada uno de los departamentos que componen Baby's Dress Ltda., tienen algo que aportar al objetivo general, entre los aportes del Departamento de Recursos Humanos se pueden destacar:

- Influye sobre el comportamiento del personal para alcanzar resultados de operaciones.
- Interviene sobre la gestión de los procesos operativos por parte de los RH., En la forma de ejecutar la estrategia de la empresa.

Por lo tanto, es de considerar, que tal y como se puede observar en el organigrama, éste depende del gerente y a su vez en el mapa de procesos está ubicado como apoyo, debido a que comprende la realización de actividades como la planeación, organización, desarrollo y coordinación; Así como también control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez se convierte en el que permite al personal alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

#### **3.4.1 Objetivo Estratégico R.H.<sup>20</sup>**

Dotar, desarrollar y mantener las personas idóneas para cumplir con los objetivos y metas de Baby's Dress Ltda.

---

<sup>20</sup> Ibíd. Manual de calidad de BABY'S DRESS LTDA. Departamento Recursos Humanos.

Este objetivo busca compenetrar el recurso humano con el proceso productivo de Baby's Dress Ltda., haciendo que éste sea más eficaz como resultado de la selección y contratación de los mejores talentos disponibles en función del ejercicio de una excelente labor de estos. Así como también la maximización de la calidad del proceso productivo depende de igual modo de la capacitación de los elementos humanos para hacer más valederos sus conocimientos.

### **3.4.2 Objetivos Específicos R.H.<sup>21</sup>**

- Selección de personal y evaluación de la misma
- Elaborar y mantener el manual de funciones de Baby's Dress Ltda.
- Gestionar con otras instituciones y entidades actividades para optimizar el recurso humano.
- Diagnosticar las necesidades de capacitación de personal.
- Elaborar y ejecutar un plan de capacitación anual.
- Desarrollar proyectos y actividades educativas para la prevención de enfermedades y accidentes del trabajo.
- Realizar estudios sobre la incidencia de enfermedades más comunes.
- Dar seguimiento y control de las enfermedades detectadas en las personas que laboraren la institución.
- Divulgar la normativa que regula las actividades del departamento.
- Registrar y controlar los actos administrativos que se generen de la relación laboral.

Estos objetivos se derivan de las metas trazadas desde la alta gerencia, y su logro se pretende alcanzar con la ejecución de unas acciones planteadas.

---

<sup>21</sup> Ibíd.

El principal objetivo pretende mejorar las contribuciones productivas del personal a la organización, de forma que sean responsables desde el punto de vista estratégico, ético y social.

Dentro de estos objetivos están contenidos 4 tipos que son:

1. Corporativos
2. Funcionales
3. Sociales
4. Personales

### **3.4.3 Estructura Organizacional del Departamento de Recursos Humanos<sup>22</sup>.**

---

<sup>22</sup> *Ibíd.*

**Figura 8.** Estructura Organizacional Interna de BABY'S DRESS LTDA<sup>23</sup>.



<sup>23</sup> Tomado del manual de calidad Baby's Dress Ltda.

El Departamento de Recursos Humanos tiene dos "áreas estrella", como son la formación y la selección, debido a que son base fundamental de la empresa y permiten la competitividad y la diferenciación entre las demás empresas del mercado, a partir de la revalorizan de aquellos recursos de la empresa que no pueden adquirirse fácilmente con dinero en el mercado, esto es, el capital humano.

Se puede concluir que las personas se han convertido en el principal activo de la organización y por ende es importante invertir en su formación y desarrollo personal, obteniendo como beneficio para la organización el logro de sus objetivos; Ya que los nuevos paradigmas han comenzado a valorar el recurso humano como capital humano y debe considerarse de real importancia para aumentar sus capacidades y habilidades en todo ámbito, elevar sus aptitudes como un factor capaz de valerse por si mismo, capaz de entregar lo mejor de si a su trabajo, sintiendo satisfacción con lo que hace a la vez que recibe el reconocimiento.

### **3.5 ROL DEL TRABAJADOR SOCIAL**

El trabajo social surgió del modelo de estado benefactor que solicitaba profesionales capacitados para llevar casos de grupos vulnerable y ayuda oficiales; a partir del desmantelamiento del modelo de estado de bienestar, el trabajo social ha pasado a incorporar aspectos tales como la gerencia social y la gerencia del desarrollo.

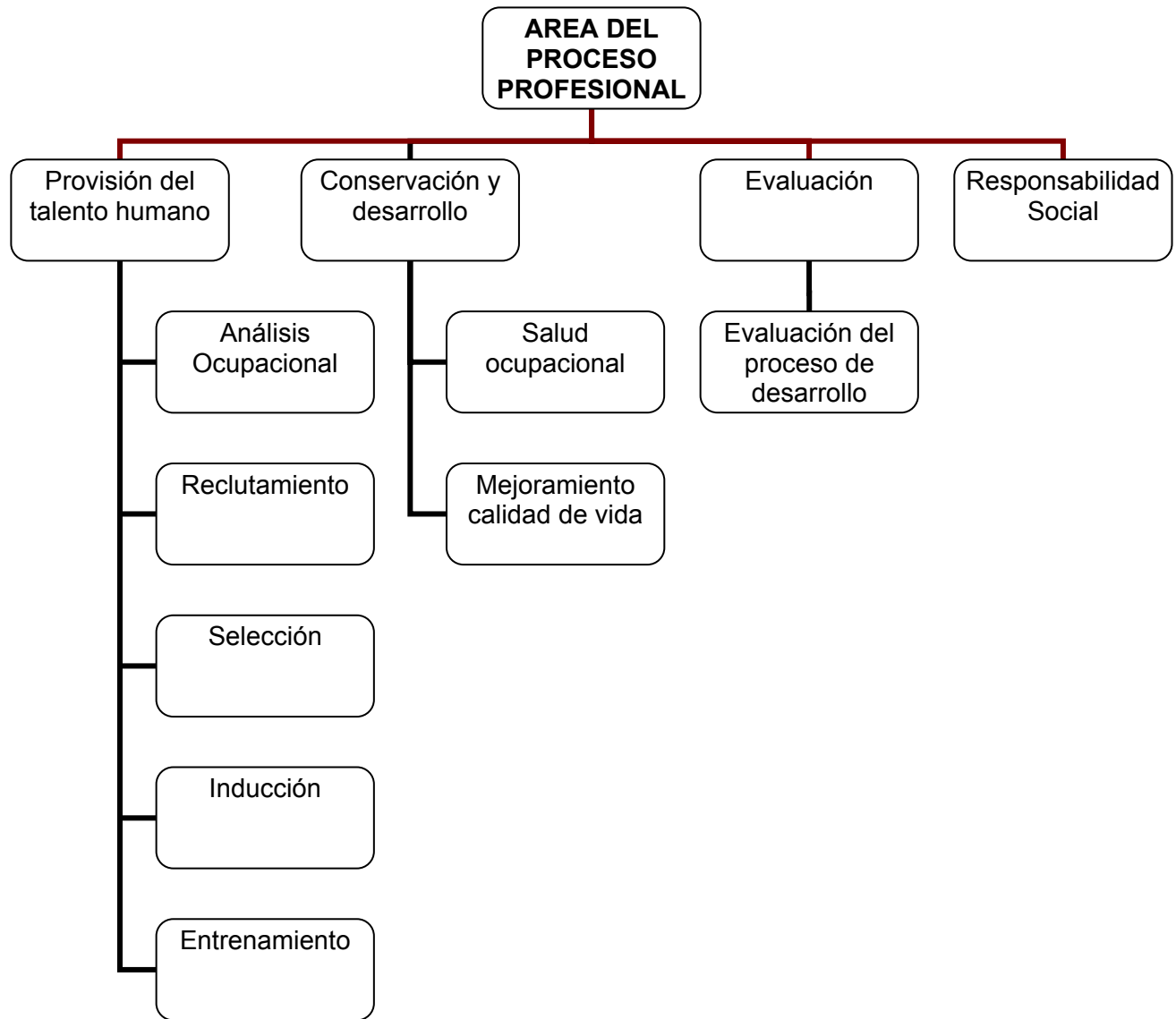
Teniendo así como principio el desarrollo integral del trabajador, con base a los lineamientos y objetivos empresariales, ejecutando diversas actividades que

permiten el desenvolvimiento y crecimiento personal, organizacional, con mira a la mejora continúa de la misma.

Gracias a su sólida formación académica el Trabajador Social se distingue por su liderazgo y actitud visionaria, su proactividad, capacidad de negociación y mediación, su orientación hacia la excelencia y la efectividad. Asimismo, se caracteriza por su capacidad creativa e innovadora y su perfil emprendedor, lo que le hace comprender para diseñar, implementar, evaluar y gestionar planes, programas y proyectos estratégicos en las organizaciones.

### **3.5.1 Áreas del proceso profesional.**

**Figura 9.** Áreas del proceso profesional<sup>24</sup>



<sup>24</sup> TORRES SANCHEZ, Carlos Eduardo. Revista UIS – Humanidades Nº 2. Trabajo Social en Organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. Pp. 121.

**Provisión del talento humano:**

Es el proceso mediante el cual se dota a la organización del personal más idóneo y adecuado para cada cargo, se podría afirmar que es la parte fundamental de ésta, debido a que la competitividad a que se enfrentan día a día las organizaciones obligan a contar con el mejor personal que cumpla con las expectativas empresariales.

Este proceso hace parte del Departamento de Recursos Humanos, quien debe implementar y mantener unos lineamientos estratégicos para captar, mantener y entrenar al personal acorde con los objetivos trazados desde los altos mandos, con el fin de contribuir al crecimiento y mejoramiento de la organización.

**Conservación y desarrollo:**

En esta área de intervención profesional de Trabajo Social, convergen factores que buscan el bienestar integral del trabajador, como son: salud ocupacional, capacitación técnica-humana, planes de desarrollo y reinducción.

Se traducen a través de la implementación de acciones encaminadas al mejoramiento de la calidad humana y laboral del trabajador.

Para lo anterior, es necesario reconocer las necesidades de los trabajadores, sus expectativas y competencias, con el fin de diseñar y ejecutar programas de capacitación técnica, formal e informal, promoción y prevención tendientes a mejorar las condiciones laborales y de salud del trabajador y brindar al personal antiguo integrarse a programas de reinducción que permita un reacondicionamiento y retroalimentación de su trabajo.

**Evaluación:**

Es un proceso técnico a través del cual, en forma integral, sistemática y continua realizada por parte de los jefes inmediatos se valora el conjunto de actitudes, rendimientos y comportamiento laboral del colaborador en el desempeño de su cargo y cumplimiento de sus funciones, en términos de oportunidad, cantidad y calidad de los servicios producidos.

**Responsabilidad social:**

Es aquella obligación moral y social que tiene la organización frente a los diferentes sectores económicos, políticos y comunitarios con los que interactúa en el cumplimiento de su función.

Por lo tanto el Trabajador Social tiene como objetivo empresarial reconocer los elementos que podrían influir en las acciones que se toman en la empresa. Mediante la evaluación diagnóstica que permiten detectar las necesidades en forma general, se describen las características generales que nos llevan a conocer el recurso humano, y su entorno, para así generar un valor agregado a la organización.

#### 4. CARACTERIZACIÓN DE LA EXPERIENCIA

Actualmente, el trabajador social es reconocido como un ser reflexivo y coordinador de procesos gerenciales, a partir del “conocimiento de la dinámica del crecimiento y desarrollo de la persona en la organización., en la búsqueda del mejoramiento continuo y el valor agregado para la integración de los objetivos individuales y organizacionales”<sup>25</sup>. Lo cual se visualiza en su intervención profesional, tal como se muestra en la realizada por una profesional en formación en la empresa Baby’s Dress Ltda., durante el primer semestre del año 2006.

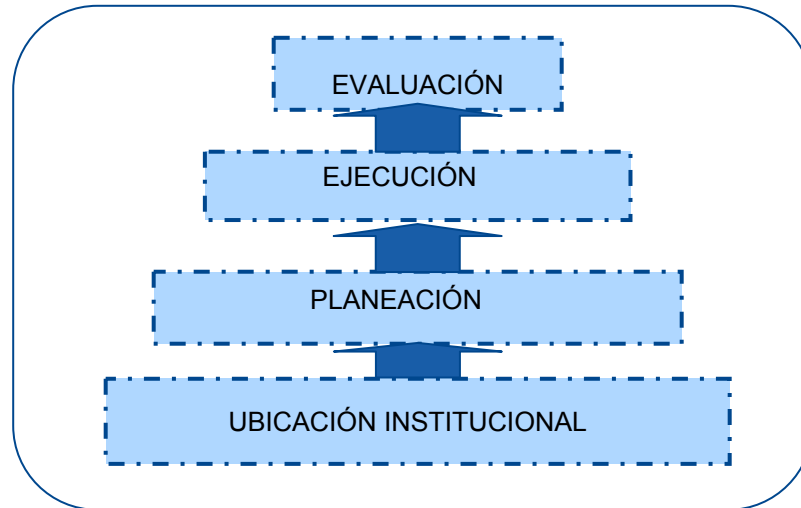
Durante el periodo señalado se implementó el proceso de práctica en esta empresa de confecciones, la cual es una organización que gracias a las características funcionales y estructurales permite el adecuado desempeño y desenvolvimiento profesional del estudiante, proporcionándole todas las herramientas e instrumentos necesarios e idóneos para su desarrollo.

La intervención profesional realizada en la empresa Baby’s Dress Ltda, comprendió las fases que se muestran en la Figura 10.

---

<sup>25</sup> TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Trabajo social en organizaciones. Universidad industrial de Santander. Bucaramanga.

**Figura 10.** Fases de intervención profesional



**Fuente:** La Autora.

#### **4.1 UBICACIÓN INSTITUCIONAL**

La ubicación institucional, permitió a la estudiante realizar un primer acercamiento con la empresa, siendo relevante en primera instancia, el conocer todas las instalaciones e infraestructura a través de la observación directa e indirecta, con el fin de ubicar físicamente el espacio de Trabajo Social en la empresa.

Posteriormente, se dio paso a conocer los componentes estratégicos, fundamentos y estatutos (políticas, visión, misión, objetivos empresariales) sobre la cual está estructurada la empresa. Luego se procedió a interactuar con el personal tanto operativo como administrativo, para así analizar y examinar las relaciones sociales que se dan al interior.

A partir de este acercamiento inicial que realizó la estudiante, se pudo conocer a grandes rasgos las necesidades inmediatas empresariales y a su vez la imagen

que tiene el personal acerca del espacio de Trabajo Social en la empresa.

Luego con toda esta información recolectada, se dio lugar a indagar, examinar e investigar el trabajo junto con sus respectivos resultados de las anteriores prácticas, con el fin de darle continuación y mejoramiento continuo al proceso que se lleva a cabo.

El logro que se obtuvo en esta etapa inicial, fue la identificación de los componentes estratégicos empresariales, las necesidades organizacionales, y a su vez permitió a la estudiante ubicarse en su espacio de trabajo.

## **4.2 DIAGNÓSTICO INICIAL**

La empresa Baby's Dress Ltda. está ubicada en la ciudad de Bucaramanga hace 27 años, desde entonces y tal como se puede observar en la historia, ha crecido notablemente tanto en su mercado como en su personal, lo que ha llevado a una serie de reestructuraciones administrativas y operativas.

El Departamento que más cambios estructurales ha tenido, es el de Recursos humanos debido a que se encontraba fragmentado, es decir, las actividades que era pertenecientes a este Departamento estaban a cargo de diferentes personas y secciones, lo que obstaculizaba el cumplimiento de los objetivos.

En 1991, se inicia el proyecto de creación del cargo de Relaciones Humanas lo que hoy se conoce con el nombre de Departamento de Recursos Humanos, apareciendo la figura de Jefe de personal, y a su vez se le asignaron a este Departamento funciones como son: provisión del talento humano, manejo de

personal, de nomina y prestaciones sociales, seguridad social, afiliaciones de ley, y formador humanístico en la escuela de operarias, entre otros.

Sin embargo, a partir de la certificación ISO 9000 (2004), la empresa organizó todas las actividades, generando procesos y creación de documentos soportes para cada departamento, al momento de realizar una determinada actividad, siendo esta una gran fortaleza para la empresa a nivel competitivo.

También como consecuencia de esto, se da el desarrollo a programas que son de obligatoriedad cumplimiento ante la ley, como es la salud Ocupacional, las actividades de capacitación de desarrollo intelectual y social.

Del mismo modo, se crea el manual de perfiles y funciones para cada cargo, el manual de calidad, el indicador de ausentismo laboral, y organización del archivo de las hojas de vida del personal.

Ante las nuevas exigencias a esta nueva unidad administrativa se evidenció en la empresa Baby's Dress Ltda, la necesidad de integrar al departamento de Recursos Humanos una practicante de Trabajo Social, quien de manera objetiva y con los conocimientos adquiridos durante la carrera, evaluara, desarrollara, proyectara y ejecutara procesos y acciones de mejora continua para el Departamento en beneficio de la empresa y sus empleados.

A continuación se dará un breve recorrido analítico de la situación encontrada en la empresa Baby's Dress Ltda, en dos de las áreas de intervención profesional de Trabajo Social.

### **Provisión del Talento Humano:**

Para la empresa Baby's Dress Ltda., tener en su equipo de trabajo, el personal con características particulares que contribuyan al cumplimiento de los objetivos trazados desde la alta gerencia, se ha convertido en una importante exigencia para el Departamento de recursos humanos.

Sin embargo, existe un alto índice de rotación de personal sobre todo en los cargos administrativos, lo cual trae perdidas de tiempo y dinero para la empresa (tal y como lo corroboran las tarjetas de tiempos y el archivo de liquidación de prestación sociales finales); todo esto enmarcado en la falta de pertenencia y compromiso de sus miembros hacia la empresa; esto se ve reflejado en la poca participación en las actividades que realiza el Departamento de Recursos Humanos (formato de participación a actividades)

Aunando a lo anterior, se han propiciado conflictos interpersonales, sobre todo en el área operativa (ubicados en las planta de producción), generando mal entendidos, que llevan a que se forme un ambiente tenso y rígido en las relaciones laborales y sociales.

A pesar de lo anterior es de resaltar el gran interés de la gerencia por la implementación de programas de Desarrollo Humano, para lo cual cuenta con el Departamento de Recursos Humanos y la disponibilidad de recursos técnicos para trabajar.

### **Conservación y desarrollo:**

Consecuente con el análisis realizado anteriormente, Baby's Dress Ltda, tiene muy claro que la capacitación es un proceso formativo y de desarrollo humano, ya que

beneficia no sólo al trabajador, sino también a la empresa debido a que para ambos constituye la mejor inversión para enfrentar los retos e innovaciones en el mercado.

Por lo que existe plasmado en el manual de calidad las etapas que deben tener en cuenta para llevar a cabo una capacitación, las cuales son: detectar necesidades, identificar recursos, diseño de un plan, ejecución, evaluación y seguimiento.

A pesar de lo anterior, al momento de diseñar el plan de capacitación, no se realiza en conjunto con los jefes de cada departamento, es decir, no se evidencia un marco de las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores desde ellos mismos o a través de sus jefes inmediatos.

### **Matriz DOFA:**

Con base en el conocimiento inicial y sus componentes, se llevo a cabo un plan inicial de trabajo de intervención profesional que parte de la matriz DOFA mediante la cual se realizó un análisis situacional de la gestión del Recurso humano de esta empresa.

A continuación se presenta la Tabla 2:

### **Tabla 2.** Diagnóstico de la empresa Baby's Dress

<b>DEBILIDADES</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Estudiante en Formación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Rotación constante de personal</li> <li>▪ No se encuentra plasmado un procedimiento en el Reglamento interno de trabajo con respecto al acoso laboral, exigido por el ministerio de protección social</li> <li>▪ No se evidencia un marco de las necesidades de capacitación y desarrollo de los trabajadores enfocado a competencias laborales.</li> <li>▪ Carencia de sentido de pertenencia de los miembros de la organización.</li> <li>▪ Conflictos interpersonales e inadecuada</li> <li>▪ El clima interno del trabajo, es conflictivo generando estrés laboral</li> <li>▪ Liderazgo vertical y no democrático</li> <li>▪ Demasiada carga laboral para el departamentos Recursos Humanos, imposibilitando que se desarrollen variadas actividades de bienestar social para el personal</li> <li>▪ Alto índice de deserción por parte de los integrantes de la escuela de operarios</li> <li>▪ Falta de un formato de entrevista inicial para la escuela de operarios</li> <li>▪ no se ha reestructurado el programa de la escuela de operarios acorde a las exigencias del SENA.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Tiempo de práctica corto</li> <li>▪ No se encuentra estructurado las funciones y el perfil ocupacional del practicante de trabajo social</li> <li>▪ Los horarios de trabajo de los operarios dificultan los procesos de desarrollo de la práctica.</li> </ul>

**Fuente:** La Autora.

<b>Oportunidades</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Estudiante en Formación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Posicionamiento a nivel local y nacional de los productos</li> <li>▪ Certificación e Implementación de la norma ISO 9000</li> <li>▪ Reconocimiento y prestigio de la empresa por parte de los clientes y proveedores</li> <li>▪ Aumento de demanda de los productos elaborados en la empresa</li> <li>▪ Variación de Innovación en tendencias administrativas</li> <li>▪ Organización por procesos</li> <li>▪ Respaldo de las instituciones y EPS con respecto a las actividades realizadas por el departamento de recursos humanos.</li> <li>▪ Apoyo a las PYMES por parte del estado</li> <li>▪ Disponibilidad y recursos técnicos para trabajar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Reconocimiento a la labor de la profesión por parte de la Jefe de Recursos Humanos</li> <li>▪ Respaldo de la asesora de práctica</li> <li>▪ Seminarios semanales para la retroalimentación y aprendizaje</li> </ul>

**Fuente:** La Autora.

<b>Amenazas</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Estudiante en Formación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ La crisis económica colombiana</li> <li>▪ Altas barreras de salida, en especial en la industria textil.</li> <li>▪ Mercado muy competido.</li> <li>▪ Industria fragmentada.</li> <li>▪ Industria en crecimiento, entrada de competencia interna y externa.</li> <li>▪ Clima organizacional deteriorado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Paros y huelgas que afectan el calendario académico UIS</li> <li>▪ No se encuentra actualizado el perfil socio demográfico de los trabajadores</li> <li>▪ Percepción de trabajado social como área transitoria de práctica</li> </ul>

**Fuente:** La Autora.

<b>Fortalezas</b>	
<b>Empresa</b>	<b>Estudiante en Formación</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Búsqueda del posicionamiento y marca de la empresa.</li> <li>▪ Participación en ferias nacionales.</li> <li>▪ Manejo de última tecnología en maquinarias</li> <li>▪ Interés de la gerencia por la implementar programas de Desarrollo Humano</li> <li>▪ Personal que trabaja en la empresa es fácilmente identificable para trabajar con ellos.</li> <li>▪ Control permanente y eficaz en todos los procesos dentro de la empresa, buscando el mejoramiento continuo. (Norma ISO 9001.)</li> <li>▪ Posicionamiento y estabilidad de permanencia en el mercado.</li> <li>▪ Las instalaciones e infraestructura</li> <li>▪ Reconocimiento de la importancia del desarrollo humano en la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento teórico práctico adquiridos durante la carrera</li> <li>▪ Comunicación fluida y permanente del trabajador social con el jefe de recursos humanos</li> <li>▪ Apoyo continuo de la asesora</li> <li>▪ Disponibilidad de la estudiante en práctica para desarrollar el trabajo</li> <li>▪ continuidad de los trabajos que realiza las practicantes.</li> <li>▪ Apoyo a iniciativas en el desempeño de labores</li> <li>▪ Apoyo, acompañamiento y confianza por parte jefe de la departamento de recursos humanos</li> </ul>

**Fuente:** La Autora.

### 4.3 MATRIZ DE ESTRATEGIAS

**Tabla 3.** Matriz de Estrategias

<b>ESTRATEGIA FA</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Contribuir con el proceso de selección de personal, mediante la entrevista y la implementación de la visita familiar.</li></ul>
<b>ESTRATEGIA FO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Dar continuidad y fortalecer el sistema de comunicación</li><li>• Desarrollo de programas para estimular la creatividad participación e integración de los trabajadores</li></ul>
<b>ESTRATEGIA DO</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Diseñar e implementar un indicador de medida de la rotación de personal</li><li>• Diseño e implementación de un proceso de selección de personal para la escuela de operarios</li></ul>

**Fuente:** La Autora.

### 4.4 PLANEACIÓN DE INTERVENCIÓN PROFESIONAL DE TRABAJO SOCIAL EN LA EMPRESA BABY'S DRESS LTDA.

#### 4.4.1 Objetivos Estratégicos.

1. Fortalecer el proceso selección de personal, con el fin de proveer al personal idóneo para cada cargo.
2. Detectar y analizar las posibles causas de rotación de personal.

3. Apoyar el fortalecimiento del sistema de comunicación de la empresa, a través de diversos medios de comunicación.
4. Fortalecer el proceso selección de personal, con el fin de proveer al personal idóneo para la escuela de operarios
5. Optimizar los procesos de conservación y desarrollo del personal de Baby's Dress Ltda.

#### **4.5 EJECUCIÓN**

En esta, fase se puso en practica las estrategias de intervención, plasmadas en el análisis situacional, el cual culmina con el desarrollo de los objetivos planteados, y es presentado a través de un informe escrito y magnético a la empresa Baby's Dress Ltda., junto con sus respectivas conclusiones y recomendaciones, para próximas intervenciones.

**Tabla 4.** Planeación del proceso de intervención profesional

<b>PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO:</b> Fortalecer el proceso selección de personal, con el fin de proveer al personal idóneo para cada cargo				
<b>ESTRATEGIA</b> Contribuir con el proceso de selección de personal a través de la implementación de la visita familiar.				
<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>	<b>AVANCES DEL PROCESO</b>
Realización de Visita familiar como mecanismo de validación de la información en el proceso de selección de personal tanto para aprendices como para personal por nomina	Realizar visita familiar a las personas que sean seleccionada para ingresar a la empresa	Realizar 80% visitas familiares al personal seleccionado para prueba de ingreso	Nº de vistas realizadas / numero de candidatos en proceso de selección Resultado = 90%	No se realizaron todas las visitas debido a que en tres de ellas, no se encontró nadie en la casa

**Proceso metodológico:**

Una de las áreas de intervención de Trabajo Social, es la de provisión del talento humano, en donde el objetivo principal es captar el personal más idóneo para determinado cargo, en busca del cumplimiento de los objetivos trazados desde la alta gerencia, en este contexto, la selección de personal se convierte en un proceso importante para Baby's Dress Ltda.

La necesidad de perfeccionar este procedimiento se evidenció desde la práctica anterior, quien dio comienzo a la implementación de la visita familiar como parte fundamental del proceso de selección de personal.

La visita familiar tenía como objetivo primordial confrontar los datos arrojados de la entrevista, desde el ámbito familiar, social y económico en el cual se encuentra inserto el aspirante, analizando los factores internos y externos que influyen directa o indirectamente en el núcleo familiar.

En la empresa, se realizó visita familiar al 80% del personal que aspiraba ingresar a la empresa, siendo esta herramienta base de decisión, en el proceso de selección, ya que generó mayor confianza al momento de escoger el personal.

<b>PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO:</b> Fortalecer el proceso selección de personal, con el fin de proveer al personal idóneo para la escuela de operarios.				
<b>ESTRATEGIA</b> Contribuir con la provisión del talento humano, para la escuela de operarios, mediante el diseño e implementación de un proceso de selección de personal.				
<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>	<b>AVANCES DEL PROCESO</b>
Diseñar y validar el proceso de selección de personal de la Escuela de Operarias de confección	Proveer al departamento de recursos humanos de un proceso de selección de personal para la Escuela de Operarias, acorde a las necesidades	Proceso listo para implementar	Documento listo	Se dejó plasmado y se pondrá en practica
Aplicación del proceso de selección al personal de la Escuela de Operarias de confección	Proceso de selección aplicado a todos los aspirantes 2007	Informe listo del proceso	Personas con todo el proceso de selección /Aspirantes a la escuela de operarias X 100.  Resultado= 100%	terminado

**Proceso metodológico:**

La falta de mano de obra especializada, es hoy uno de los grandes problemas a los que se enfrenta el sector textil colombiano, situación que frena la producción, debido a que por falta de personal no se puede atender toda la demanda del

mercado. Baby's Dress Ltda., en busca de combatir este obstáculo, se dio a la tarea de generar alternativas de solución.

En primera instancia, se solicitaron aprendices SENA, quienes no cumplieron las expectativas tanto de calidad como de eficiencia, ni siquiera para el cargo de auxiliares de planta tal como lo afirmó el ingeniero de producción. No obstante se siguió en la búsqueda, y se permitió el ingreso de personas vinculadas al Programa Jóvenes en Acción, pero sucedió lo mismo.

Como consecuencia de lo anterior y con la colaboración del Departamento de Ingeniería de Baby's Dress Ltda., se dio a la tarea de crear una escuela propia de operarias de confección dentro de planta de producción, y en el año 2004 el SENA reconoció y aprobó la Escuela de Operarias Baby's Dress Ltda. con funcionamiento anual, como reemplazo a la cuota de aprendices que exige el gobierno para las empresas.

En el año 2004 se aplicaron a 20 aspirantes pruebas de habilidad y agilidad, se seleccionaron 5 personas. En el 2005, en este pequeño proceso de selección se incluyó la entrevista personal.

No obstante, se comenzó a evidenciar un factor negativo “el alto índice de deserción por parte del personal selecto para ser parte de la Escuela de Operarios”, tal como no lo hizo saber la jefe de recursos humanos, por lo que para el año 2006, se comenzó a realizar un análisis de esta situación por parte de la estudiante de Trabajo Social y con la colaboración del jefe de personal.

A partir del análisis, se llegó a la conclusión que para prevenir dicha situación, se tenía que hacer mayor énfasis en la parte de selección del personal para la escuela de operarios, con el fin de disminuir este índice.

De esta forma, se comenzaron a implementar estrategias de selección que permitieran que dicha situación disminuyera, con el fin de proveer a la empresa de personal adecuado e idóneo para la Escuela llegándose a las siguientes fases:

1. Levantamiento del perfil que se requiere
2. Convocatoria
3. Proceso de selección
  - a. Entrevista
  - b. Pruebas de habilidad y agilidad
  - c. Verificación de referencias personales
  - d. Visita domiciliaria

1. Levantamiento del perfil. Este es un paso de gran importancia en el proceso de selección y es necesario cubrirlo de primero, porque determina los pasos que siguen. El proceso de selección cambia dependiendo del perfil porque éste es el que determina las pruebas de habilidad que se van a presentar y la forma como se conducen las entrevistas, entre otros.

El perfil se definió en conjunto con el jefe de personal y el ingeniero de producción, teniendo algunas premisas para tener en cuenta como son, el tipo de relaciones que se deben tener con los demás, el nivel de estudios y la edad, entre otros.

2. La convocatoria: se dejó claro que el ámbito de búsqueda iba a ser al interior de la empresa; es decir, el aspirante debía venir recomendado por personal de la empresa.

3. Entrevista: este método ya se venía llevando a cabo, lo que se hizo fue optimizarlo y estandarizarlo con el diseño de un formato, que tenía como objetivo recoger información personal que sea de apoyo y base al momento de realizar la selección final del personal.

4. Visita Familiar: constituye un instrumento ideal para conocer el medio en el que vive la persona y la influencia del mismo en el trabajador, debido a que es el domicilio donde el hombre se alimenta, descansa y ocupa gran parte del tiempo y se relaciona con su núcleo primario. Proporciona información valiosa para la empresa en el momento de la selección.

Todo este proceso se puso en práctica el mes de marzo de 2006, los aspirantes fueron 20 personas a quienes se les realizó todo el proceso, para finalmente seleccionar 12.

En diciembre de 2006 que culminó el aprendizaje lectivo y práctico sólo desertó una persona, lo cual muestra que el proceso funcionó y que cada año se irá perfeccionando hasta tener un 0% de deserción.

Se podría decir, entonces que los instrumentos anteriormente nombrados, permitieron seleccionar el personal más idóneo y dispuesto para la escuela, con el fin de disminuir el índice de deserción.

<b>PROVISIÓN DE TALENTO HUMANO</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO:</b> Detectar y analizar las posibles causas de rotación de personal				
<b>ESTRATEGIA.</b> Diseñar e implementar un indicador de medida de la rotación de personal				
<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>	<b>AVANCES DEL PROCESO</b>
Diseño y elaboración del instrumento de medición de rotación de personal	Incluir el indicador de rotación, dentro del proceso de talento humano	Para el mes de Abril de 2006, el indicador hace parte del proceso de talento humano	Indicador listo para prueba	Aceptado por la gerencia e incluido dentro del proceso de talento humano
Validar el instrumento de medición de rotación de personal	Indicador listo	Para el mes de mayo Prueba piloto implementada	Documento Soporte de la implementación del indicador	Informe pasado a la gerencia
Evaluación y seguimiento a los resultados que arroje el indicador	Implementación de estrategias que permitan disminuir el indicador	Para el mes de junio debe estar establecidas las estrategias que permitan disminuir el indicador	Puesta en marcha plan de acción	Proceso

### **Proceso metodológico:**

En la empresa Baby's Dress Ltda., se ha podido evidenciar en los últimos años un gran movimiento de trabajadores tanto de la parte operativa como administrativa que entran y salen de la empresa, es decir lo que se conoce con el nombre de "rotación de personal".

Este fenómeno, ha originado bajas en los índices de productividad, (lo cual se puede observar en la tabla de eficiencias de los módulos de producción) y esto ha generado pérdidas económicas para la empresa, según lo afirma los jefes de departamentos, en los reportes a la gerencia, debido a que la sustitución de un trabajador requiere mucho tiempo y dinero (pago de cesantías y prestaciones sociales, costo de reclutamiento, selección, entrenamiento, etc.)

En concordancia con lo descrito, se consideró pertinente el diseño, creación e implementación de un indicador de rotación de personal, que permitiera detectar y analizar sus causas, con el fin de combatirlas.

Este instrumento, se puso a prueba en el mes de junio del año 2006, en donde se visualizó el aumento de retiros por parte del personal en el primer semestre/06, y se realizó un detallado análisis de las causas internas y externas de estos retiros, antes de la terminación del contrato laboral. Entre los factores que mas se destacaron, fueron:

- Insatisfacción laboral
- Enfermedad general
- Otro empleo
- Viaje
- No pasa el periodo de prueba

Los datos arrojados por la herramienta de medición, fueron consignados en un informe, que se pasó a la gerencia, y en reunión conjunta con los jefes de procesos se tomó la decisión esperar a contrastar los datos con los que arroje el segundo semestre del año, con el fin de generar estrategias de prevención de este fenómeno.

<b>FORMACIÓN Y DESARROLLO</b>				
<b>OBJETIVO</b> : Apoyar el fortalecimiento del sistema de comunicación de la empresa, a través de diversos medios de comunicación				
<b>ESTRATEGIA</b> Dar continuidad y fortalecer el sistema de comunicación				
<b>ACCIONES ESTRATEGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	<b>INDICADOR DE GESTION</b>	<b>AVANCES DEL PROCESO</b>
Fortalecer el sistema de comunicación que permite el reconocimiento de los trabajadores de Baby's Dress Ltda.	Implementación y diseño de nuevas herramientas de gestión de la comunicación	Ejecución de las herramientas de gestión de la comunicación	Informe mensual de las herramientas de gestión de la comunicación diseñadas	Se continua fortaleciendo este sistema y generando nuevas herramientas

#### **Proceso metodológico:**

Esta estrategia, la comenzó a diseñar e implementar la anterior practicante a través de carteleras informativas, y en esta práctica lo que se buscó fue darle continuidad y fortalecerla, ya que la comunicación interna, es una herramienta informativa que permite fomentar el compañerismo, creatividad, motivación,

unidad, y lo mas importante mejora continua de aquellos factores internos y externos que afectan el buen desempeño laboral y social de los trabajadores.

Para su fortalecimiento, se dejaron claros los lineamientos y objetivos de la comunicación interna en la empresa Baby's Dress Ltda., a saber:

- Involucrar e integrar a todo el personal, ya que esta herramienta es el vehículo para transmitir los valores y objetivos de la empresa, por consiguiente permite dar a conocer el rumbo empresarial e integrar al trabajador con el fin de generar pertenencia e importancia a cada uno de los conforma Baby's Dress Ltda.
- Acompañar a la mejora continua de la empresa.
- Mejorar la productividad: la optimización de los procesos productivos requiere no sólo de adecuada comunicación de tipo operativa, sino también de la comprensión por parte del personal de su participación activa en los resultados de la empresa. Es importante que cada uno conozca no sólo qué tiene que hacer y cómo, sino por qué y para qué lo hace.

Después, de plasmar e informar sobre la importancia de la comunicación interna en la empresa, se prosiguió a fortalecer la ya existente y a diseñar nuevas herramientas de gestión de la comunicación, como fueron:

**Boletines mensuales informativos:** Documentos breves y legibles. Su diseño mensual, se dividió en los diferentes procesos de la empresa, con el fin de difundir información importante tales como resultados, cambios, fechas importantes, actividades, entre otros, etc. Su ventaja radicó en la rapidez de su llegada y el impacto que provocó. Todavía se continúa generando.

**Cartelera mensual:** Esta herramienta, ya se venía implementando, lo único diferente es que se dio un cambio de postura, en un lugar mas visible, contiene información general, normativas vigentes que intercambia el personal (sueldo anual, políticas empresariales)

**Sonido central:** Este ya existía lo que se mejoró fue que no sólo se utiliza para música sino también para dar informes de interés general.

**Reuniones mensuales con todo el personal:** Encabezada por la gerencia, es un espacio de comunicación donde se informa, capacita, reflexiona, toma decisiones, etc. sobre asuntos de interés general.

**Buzón de sugerencias:** Se le dio un cambio de imagen al buzón, con el fin de hacerlo mas llamativo. En una de las reuniones mensuales, se dio a conocer el objetivo de este, como un camino hacia la mejora continua, siendo un espacio de participación con el fin de conocer el punto de vista, opiniones y posibles alternativas de solución de diversas situaciones

Este canal de comunicación, se revisaba todos los sábados, y se llevaba un informe detallado de los resultados de la misma, en donde se especificaba el proceso que se le dio, y a su vez era examinado por la Jefe del Sistema Gestión de Calidad, mensualmente.

<b>CONSERVACIÓN Y DESARROLLO</b>				
<b>OBJETIVO ESTRATEGICO:</b> Optimizar los procesos de conservación y desarrollo del personal de BABY'S DRESS LTDA				
<b>ESTRATEGIA 1</b> Desarrollo de programas para estimular la creatividad participación e integración de los trabajadores				
<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADOR DE LOGRO</b>	<b>INDICADOR DE GESTIÓN</b>	<b>AVANCES DEL PROCESO</b>
Apoyo y seguimiento de las tareas, actividades realizadas por parte del departamento de recursos humanos	Realizar el 100% de la actividades programada en el cronograma de capacitaciones de recursos humanos	Actividades realizadas y coordinadas por recursos humanos/actividades de capacitación programadas en le cronograma de actividades	Lista de asistencia a la capacitación	Realizadas en un 100%.

### **Proceso metodológico:**

La capacitación constituye una de las mejores inversiones del recurso humano y es pauta primordial del desarrollo del personal tanto en el ámbito laboral como social.

Por ende, durante la práctica de trabajo social, se buscó optimizar los procesos de conservación y desarrollo del personal, a través del acompañamiento, apoyo y seguimiento de las diversas actividades programadas por el Departamento de Talento Humano en el primer semestre del año 2006

Luego, se evaluó el proceso junto con la jefe de recursos humanos, y se llegó a la conclusión que debido a que el fin principal de la capacitación es contribuir a las objetivos globales de la empresa, era preciso desarrollar programas que no perdieran de vista estos lineamientos y estrategias empresariales.

De esta forma, se dejó planteado que cada jefe de departamento, diera a conocer para el próximo año, propuestas de capacitación y desarrollo del personal, siendo importante resaltar que todos se comprometieron en esta función.

#### 4.6 CRONOGRAMA

**Tabla 5.** Cronograma de actividades. I semestre 2006

Actividades	Febrero				Marzo				Abril				Mayo				Junio			
	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	
Presentación en el campo de práctica																				
Ubicación institucional																				
Planeación																				
Ejecución																				
Evaluación																				
Presensación de informe final																				

Fuente: La Autora.

#### **4.7 LOGROS DE LA PRÁCTICA A NIVEL INSTITUCIONAL Y DE GESTIÓN DE PERSONAL**

En el proceso de intervención profesional de Trabajo Social en la empresa Baby's Dress Ltda, Realizada en el primer periodo académico 2006, se obtuvieron los siguientes logros:

- Se fortaleció el proceso de selección de personal, con la aplicación de la visita familiar, al personal que ingreso durante este periodo de práctica de Trabajo Social, como herramienta que permite validar objetivamente la información suministrada tanto en la hoja de vida como en la entrevista inicial.
- Se apoyo el diseño e implementación de una estrategia de selección de personal para la escuela de operarios de confección que permitiera disminuir el alto índice de deserción de esta población.
- A si mismo en conjunto con los demás departamentos de la empresa, se dio paso a la creación de una herramienta de medición, que permitiera analizar y examinar, las causas de rotación constante de personal
- Actualización de los diversos medios de comunicación administrativa, como son la cartelera de recursos humanos, boletines mensuales informativos, e informe semanal del buzón de sugerencias.

Igualmente, durante el periodo de intervención profesional de Trabajo Social, se apoyó y fortalecieron funciones inherentes del departamento de Recursos humanos, como son la programación y seguimiento del programa de salud

ocupacional, dirigida al personal operativo y administrativo de la empresa, también a la realización de actividades de prevención y promoción de la salud laboral del personal.

Lo anterior, con el fin de contribuir al bienestar integral del trabajador, para su adecuado desempeño en las diversas áreas ocupacionales en las que se encuentra inserta.

Estos logros obtenidos en el desarrollo de la práctica profesional, se realizaron bajo la plataforma de un plan de trabajo, debidamente estructurado en la planeación estratégica, enmarcado hacia el desarrollo integral del hombre dentro de una organización, como factor humano imprescindible, fundamental y condicionante para la misma.

#### **4.8 EVALUACIÓN DE LA INTERVENCIÓN PROFESIONAL EN LA EMPRESA BABY'S DRESS LTDA.**

La intervención profesional de Trabajo Social en la empresa Baby's Dress Ltda, culmina con el proceso de evaluación, permitiendo dar a conocer de manera breve la metodología implementada, las fortalezas y debilidades presentadas, para lo cual es de resaltar, las siguientes consideraciones.

Baby's Dress Ltda por ser una empresa relativamente pequeña y con una sola sede administrativa y operativa, permitió a la estudiante a través de la observación e indagación detallada, conocer los componentes estratégicos, fundamentos y estatutos empresariales (políticas, visión, misión y objetivos).

Igualmente, las reuniones por procesos y generales, se convirtieron en una herramienta valiosa al momento de construir el diagnóstico, como pauta de inicio para la intervención profesional; este proceso se plasmó en un documento para ser validado por los jefes de departamentos.

Es de resaltar, el apoyo y confianza depositada por parte del personal administrativo que permitió la agilidad y factibilidad en la información empresarial.

Una vez construido el diagnóstico inicial, se da paso al análisis y organización de la información, para generar estrategias de intervención profesional.

Para esta fase, se utilizó la planeación Estratégica, herramienta que permitió el examen objetivo de los factores internos y externos de Baby's Dress Ltda, lo que genera la comparación e identificación de componentes claves, para el logro de los objetivos misionales.

Esta herramienta arrojó estrategias que permitieron fortalecer aquellas áreas empresariales que obstruyen el avance y progreso de Baby's Dress Ltda, en lo referente al talento humano que la compone.

Posteriormente, se dio paso a la ejecución, sin embargo al momento de su puesta en marcha se presentó un obstáculo, que redujo el tiempo de intervención con el personal operativo, debido a que en el primer semestre del año, se da un aumento en la producción, lo que propicia una extensión en la jornada laboral, limitando así las actividades que programa el departamento de Recursos Humanos.

A pesar de lo anterior, la estudiante pudo cumplir a cabalidad con los objetivos propuestos, gracias al apoyo y reconocimiento a la labor de Trabajo Social, imagen que se ha ido construyendo desde prácticas anteriores y ha sido de gran

fortaleza al momento de plantear o ejecutar acciones en beneficio del personal de la empresa.

## **5. PROPUESTA DE DISEÑO E IMPLEMENTACION DE UN PROGRAMA DE CAPACITACION Y ENTRENAMIENTO DEL PERSONAL DEL ÁREA DE PRODUCCION Y PRESTACION DEL SERVICIO DE BABY'S DRESS LTDA BASADO EN COMPETENCIAS**

### **5.1 JUSTIFICACIÓN**

La preocupación constante del Departamento de Talento Humano, ha sido la contribución del proceso de capacitación, formación y desarrollo al logro de los objetivos empresariales, ya que tradicionalmente el concepto que ha prevalecido es que su función en esta área específica es *planear y ejecutar programas de capacitación*, muchas veces desconociendo si existe o no potencial susceptible de desarrollar o su relación con los planes estratégicos de la empresa.

Desde esta perspectiva, si se compara los perfiles de competencias y la evaluación personalizada del personal, surgirán las necesidades de formación y desarrollo, punto de partida del proceso de capacitación y entrenamiento, que se desea implementar en la organización.

Los programas de capacitación y entrenamiento deben estar orientados a ajustar su oferta a las necesidades tanto individuales como empresariales (presentes y futuras) de tal manera que su objetivo sea desarrollar las competencias que cada uno de los procesos requiere para ser generadores de valor en toda la cadena productiva, a través del desarrollo del personal calificado, capacitado y competente.

Un cambio significativo que esta metodología propuesta, permite en la práctica es que los programas de capacitación, formación y desarrollo dejan de ser generales

o masivos para ser diseñados según las necesidades empresariales (áreas, procesos o personas) es decir, están orientados a desarrollar las competencias que cada proceso requiere para ser exitoso.

Se concibe así, la capacitación, formación y desarrollo como un medio y no como un fin en si misma, por lo que se hace necesario determinar una metodología de gestión que haga posible este propósito y es desde esta perspectiva, que el enfoque de Competencias cobra su mayor importancia, al fin y al cabo la fuerza y la competitividad empresarial, está hoy en día depositadas en su personal.

Es por esto, que el modelo de formación y desarrollo del personal basado en competencias laborales, tiene como objetivo primordial, desarrollar la capacidad real de una persona, para desempeñar funciones productivas dentro de un contexto organizacional, a través de la potencialización de las características personales que contribuyen a lograr un desempeño excelente en un puesto determinado.

Desde esta nueva perspectiva y visión estratégica de la formación de los recursos humanos como pilar clave del desarrollo empresarial, surge la propuesta del diseño e implementación de un programa de capacitación y entrenamiento del personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio de Baby's Dress Ltda., basado en competencias.

Para esta propuesta y tal como lo clarifica anteriormente, se escogieron los procesos de producción y prestación del servicio, ya que son considerado claves de la empresa, por su carácter misional y fundamental, en la razón de ser de Baby's Dress Ltda, ya que estas áreas marcan el punto de crecimiento y avance productivo de la empresa.

## **5.2 OBJETIVO ESTRATÉGICO**

Generar ventajas competitivas a través de la capacitación, formación y desarrollo del personal con base en competencias laborales, asegurando que su desempeño esté acorde con las estrategias, la cultura de la organización y logre los indicadores u objetivos establecidos por la empresa Baby's Dress Ltda.

## **5.3 FASES DE LA PROCESO**

El desarrollo de la propuesta, se basa en la descripción de un programa de intervención profesional en el proceso de capacitación, formación y desarrollo del personal, con un enfoque en competencias laborales, el cual se describe a continuación:

### **FASE 1:**

**Definición de los procesos claves de las áreas de Producción y Prestación del servicio de Baby's Dress Ltda. Como actor general de acción**

**OBJETIVO 1:** Conceptualizar y definir las áreas de Producción y Prestación del servicio de Baby's Dress Ltda.

**ESTRATEGIA 1:** Describir e identificar los procesos y funciones claves las áreas de Producción y Prestación del servicio de Baby's Dress Ltda.

**Tabla 6.** Planeación de la propuesta de intervención. Fase 1

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES
Conformación de un comité interno, que conozca los procesos y funciones claves de las áreas, con el fin de conocer el panorama general interno de estos.	Conformación del comité interno, que tendrá como responsabilidad identificar y definir los procesos claves de las áreas de Producción y Prestación del servicio, a través de la implementación de Una lista de Check y conocimiento interno	Comité establecido y funcionando.  Aplicación de la lista de Check y conocimiento interno  Descripción del panorama general del funcionamiento interno de las áreas de Producción y Prestación del servicio.
Descripción de procesos y funciones de las áreas de Producción y Prestación del servicio,	Identificación de los procesos y funciones de las áreas de Producción y Prestación del servicio, y recopilarlos en un documento	Documento elaborado

**Fuente:** La Autora.

### **Proceso metodológico:**

El primer paso para la creación de un programa de capacitación y entrenamiento del personal Baby's Dress Ltda basado en competencias, es seleccionar las áreas, que van a ser inicialmente, el eje principal, de esta proyecto piloto.

Por lo tanto, y después de un análisis detallado de cada una de las áreas de la empresa, se elige las áreas de Producción y Prestación del servicio, ya que por ser un proceso de carácter misional y fundamental en la razón de ser de Baby's Dress Ltda., es punto clave para el desarrollo de las potencialidades de su personal.

Las áreas de Producción y Prestación del Servicio, son considerados al interior de la empresa, como un clave y esencial en el desarrollo productivo, se podría decir, que es el proceso que marca la pauta de crecimiento.

Después de la identificación del grupo a trabajar, se prosigue a la conformación de un comité interno, quien tendrá la responsabilidad de identificar y definir los procesos claves, a través de la implementación de Una lista de Check y conocimiento interno (ver anexo A), el cual permite visualizar factores y variables que inciden en el desarrollo de las actividades diarias de las áreas de Producción y Prestación del Servicio.

Es decir se elabora un panorama general, del funcionamiento interno de las áreas de Producción y Prestación del Servicio, con base en los siguientes parámetros.

- ¿Cuáles son las responsabilidades de las áreas?
- ¿Qué dificultades se presentan para el cumplimiento de sus tareas?
- ¿Qué nuevos proyectos o responsabilidades tienen las áreas?

Entre otros factores, que permiten una construcción analítica del estado actual y real de las áreas y el personal que lo conforma.

Con base en los resultados arrojados por el instrumento de lista de Check y conocimiento interno (ver anexo A), se continua con la descripción de los procesos y funciones claves las áreas.

Para clarificar y profundizar más, en este paso, se ejemplificara con el área de Diseño de Baby's Dress Ltda; que en este caso serían:

**Funciones generales para el área de Diseño:**

- Planear, diseñar y organizar los diferentes modelos a sacar en cada colección, especificando sus controles de calidad para la producción y elaborando su orden de producción
- Coordinar y organizar el escalado de los diferentes modelos de cada colección, verificando y supervisando sus patrones y medidas.

**Funciones específicas para el área de Diseño:**

- Diseñar y programar bordados
- Diseñar estampados
- Reconocer el tallaje base de la premuestra
- Realizar las pruebas de escalados necesarias para un correcto modelado
- Realizar orden de producción
- Realizar trazos
- Recopilar información de tendencia actual
- Hacer bocetos del diseño y caracterizarlos con las telas correspondientes
- Entre otros

A cada función se le construyen unos conocimientos, habilidades, destrezas estándares específicas que debe tener el trabajador para las mismas

## FASE 2:

### Identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento individual del personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio de Baby's Dress Ltda.

**OBJETIVO 2:** Detectar las necesidades de capacitación y entrenamiento individual con base en competencias laborales, que presenta el personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio de Baby's Dress Ltda.

**ESTRATEGIA 1:** Identificar las competencias laborales, que se requiere para el personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio de Baby's Dress Ltda.

**Tabla 7.** Planeación de la propuesta de intervención. Fase 2

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES
Incorporar al grupo conformado en las fase 1, personal de carácter interdisciplinario, involucrado con las áreas de Producción y Prestación del servicio , que conozcan a profundidad las funciones y características que debe tener el personal	Este grupo se encargará de diseñar el perfil de competencias, con base en los conocimientos, habilidades y capacidades que debe tener el personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio.	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Grupo consolidado y en funcionamiento.</li><li>▪ Perfil diseñado</li></ul>
Diseñar un instrumento que permita la detección de Necesidades de capacitación y entrenamiento basado en el Modelo de Competencia, para obtener información precisa y veraz de las necesidades de cada empleado de las áreas de Producción y Prestación del servicio.	Aplicar el instrumento de Detección de Necesidades de capacitación y Entrenamiento basado en el Modelo de Competencia	Detección y localización del personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio, que requiere capacitación y entrenamiento para mejora el desempeño en el cargo

**Fuente:** La Autora.

### **Proceso metodológico:**

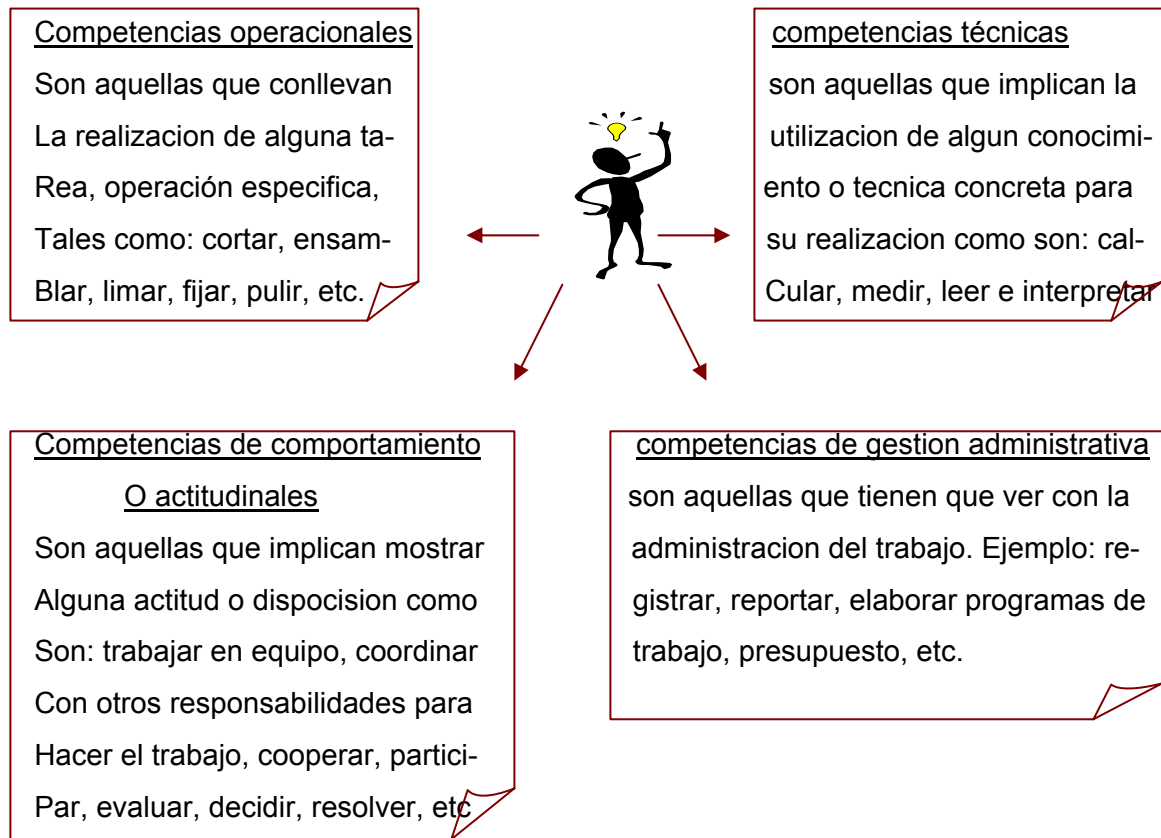
En primer instancia para la Identificación de necesidades de capacitación y entrenamiento individual del personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio de Baby's Dress Ltda., es pertinente seguir un procedimiento que tiene como punto de partida el diseño del perfil del cargo del personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio.

Esta segunda fase, se diferencia de la primera por su carácter particular y no general como se describe en la primera fase.

Por lo tanto, se hace imprescindible la conformación de un grupo interdisciplinario, quienes deben ser conocedores de las funciones y actividades, que en general se deban realizar el personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio, pero no solo en esta área sino también de las actividades que se realizan en la empresa donde esta enmarcado dicho departamento, así como la misión, visión, políticas y sobre todo la estrategia y lineamientos de direccionamiento de Baby's Dress Ltda.

Este grupo tiene la tarea de determinar (atendiendo a los factores anteriores) cuales son las competencias, tal y como lo muestra la Figura 11 (competencias operacionales, técnicas, comportamiento y de gestión administrativa), que realmente permiten a las áreas de Producción y Prestación del servicio, tener un desempeño adecuado.

**Figura 11.** Competencias claves que debe tener una persona



**Fuente:** La Autora.

Indagado, examinado y plasmado el perfil ocupacional de las áreas de Producción y Prestación del servicio con base en competencias, se procede a la creación de un instrumento (ver anexo B) que permita la detección de Necesidades de capacitación y entrenamiento basado Competencias.

Una vez diseñado este instrumento, se aplica al personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio a través de una Entrevista Focalizada

(técnica que arroja resultados con alto grado de exactitud, por su carácter evaluativo - personalizado).

La técnica permite detectar el nivel de desarrollo de las competencias de la persona mediante una estrategia estructurada de preguntas (el instrumento previamente diseñado localizado en anexo B) que tiene como propósito obtener el mejor pronóstico, en cuanto a si la persona posee o no las competencias requeridas para el cargo que desempeña.

Una vez, aplicado el instrumento al personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio, se realiza un informe sobre el estado actual de desempeño de la persona en el cargo y las competencias que tiene, y cuya información es contrastada con el perfil diseñado para el proceso.

Dicha comparación, permite detectar y localizar al personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio, que requiere capacitación y entrenamiento para estar acorde con el perfil del cargo, y así determinar las competencias laborales, que resultan claves (figura 11) para garantizar los requerimientos prospectivos del personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio, y que aseguren la materialización de los objetivos y metas de Baby's Dress Ltda.

### **FASE 3:**

#### **Elaborar un plan de Capacitación y entrenamiento basado en competencias laborales**

**OBJETIVO 3:** Proveer a la empresa Baby's Dress Ltda., de plan de capacitación y Entrenamiento basado en competencias, para el personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio, con el fin de desarrollar conocimientos y

destrezas requeridos para mejorar el desempeño en el cargo

**ESTRATEGIA 1:** Diseño y estructuración de un modelo de plan de Capacitación y entrenamiento, con base en las competencias para las áreas de Producción y Prestación del servicio, con el fin de mejorar el desempeño del personal.

**Tabla 8.** Planeación de la propuesta de intervención. Fase 3

<b>ACCIONES ESTRATÉGICAS</b>	<b>METAS</b>	<b>INDICADORES</b>
Describir y analizar las necesidades de capacitación y entrenamiento, para las áreas de Producción y Prestación del servicio.	Se describirán y analizarán las necesidades de capacitación y entrenamiento y se plasmará en un documento.	Documento de análisis de necesidades de capacitación y entrenamiento elaborado.
Determinar el personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio, que requiere capacitación y entrenamiento en el cargo	Identificación del personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio, que requiere capacitación y entrenamiento en el cargo.	total de personas de las áreas de Producción y Prestación del servicio, que requieren capacitación y entrenamiento en el cargo/Total de personas de las áreas de Producción y Prestación del servicio X 100
Plasmar en un documento, que tipo de capacitación requiere el personal	Elaboración del documento en donde identifique el tipo de capacitación requerida	Documento elaborado
Gestionar con diversas entidades las actividades de capacitación y entrenamiento que el personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio, requiere y elabora el plan de capacitación	Elaboración del plan de capacitación y entrenamiento	Plan diseñado, elaborado y aplicado al personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio.

**Fuente:** La Autora.

### **Proceso metodológico:**

Esta segunda fase, es el resultado de una construcción analítica, en el cual se detectaron e identificaron (fase 1) las competencias que “deberían” poseer el personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio, para tener un excelente desempeño en el cargo y lograr ventajas competitivas para la empresa.

Esta construcción se obtiene con base en los datos arrojados en la fase 1, para así, proseguir a describir y analizar las necesidades de capacitación y a su vez determinar el personal que lo requiere de las áreas de Producción y Prestación del servicio. Esto se logra a través de un:

- Análisis de la descripción del cargo y planes de trabajo: se debe revisar la descripción de las funciones y el perfil de cargo de las áreas de Producción y Prestación del servicio, con base en competencias (fase 1), permitiendo así señalar las habilidades críticas que requiere la persona que ocupa el puesto; si algún trabajador no tiene los conocimientos necesarios para su cargo, estos serán incluidos en el programa de capacitación.
- Análisis de la tarea: para realizar este análisis, hay que elaborar una lista de todas las tareas grandes y pequeñas que cada persona efectúa durante su desempeño laboral y escribir a detalle todas las actividades que componen cada tarea, determinar habilidades, conocimientos, actitudes, equipo, material que comprende cada actividad, y así agrupar para ser método de capacitación.

Posteriormente a este análisis descriptivo de las áreas de Producción y Prestación del servicio, se hace una diferenciación entre el diagnóstico actual contrastado con

el perfil de competencias del cargo. Esta información es relevante para el proceso de formación y desarrollo del personal de Baby's Dress Ltda, ya que constituye un vínculo tanto de las necesidades individuales como empresariales.

A partir de esto, se procede a la elaboración de un informe de resultados sobre las necesidades de formación y desarrollo detectadas en esta área, con énfasis en los resultados que se desean alcanzar.

Con base en lo anterior, se determina que personas de las áreas de Producción y Prestación del servicio, requieren de capacitación y entrenamiento en el cargo (información que arrojó el instrumento anexo B), y a su vez son divididas según la competencia claves que demanden (competencias operacionales, técnicas, comportamiento y de gestión administrativa) para su adecuado desempeño y desenvolvimiento en el cargo.

Localizado el personal que requiere formación, se procede a construir un plan de capacitación (ver anexo C) el cual debe contener las siguientes variables:

- Se debe formular un objetivo general de capacitación y unos específicos cuando sea más de una sesión. En la cual se hace relevante resaltar las habilidades que se desean adquirir al final del proceso.
- El contenido de capacitación: los temas que se van a cubrir la capacitación.
- Determinar una metodología: como se desarrollara los temas, que métodos se van a aplicar para transmitir la información, y técnicas de evaluación del proceso.

Una vez se construya el plan de capacitación, se debe socializar con todo el personal involucrado, y a su vez se definen responsables (internos o externos) de

la capacitación y entrenamiento, se les añade funciones y un evaluador del proceso, implicando así que la sistematización del proceso de capacitación y entrenamiento por competencias no descansa exclusivamente en el área de Recursos Humanos, como generalmente se podría interpretar, sino que este área se encargue tanto de coordinar como de apoyar logísticamente general del proceso en sí.

#### **FASE 4:**

#### **Evaluación y seguimiento al proceso de Capacitación y entrenamiento basado en competencias**

**OBJETIVO 4:** Realizar un seguimiento sistemático al proceso de Capacitación y entrenamiento basado en competencias, con el fin de evaluar el grado de efectividad del plan de formación y desarrollo del personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio de Baby's Dress Ltda.

**ESTRATEGIA 1:** Diseño y estructuración de un modelo de evaluación y seguimiento al proceso de Capacitación y entrenamiento basado en competencias.

**Tabla 9.** Planeación de la propuesta de intervención. Fase 4

ACCIONES ESTRATÉGICAS	METAS	INDICADORES
Conformación de un comité evaluador interno de las áreas de Producción y Prestación del servicio, con el fin de analizar y evaluar durante el desarrollo del plan de capacitación y entrenamiento con base en competencias, el cumplimiento de los objetivos.	Elaboración periódica de un informe de evaluación sobre el cumplimiento de los objetivos e expectativas del plan de capacitación y entrenamiento con base en competencias, por parte del comité.	Documento elaborado y analizado
Realizar una evaluación diagnóstica posterior a la capacitación y entrenamiento, basado en competencias para las áreas de Producción y Prestación del servicio, a través de un instrumento de medición.	Instrumento de evaluación diagnóstica aplicado	total personas que se le aplico el instrumento de evaluación diagnóstica/Total personas de las áreas de Producción y Prestación del servicio capacitadas X100
Realizar seguimiento sistemático, que permita verificar la efectividad del proceso de capacitación y entrenamiento, basado en competencias para las áreas de Producción y Prestación del servicio, a través de una visita de seguimiento al puesto de trabajo	Visitas de seguimiento aplicadas al personal capacitado y entrenado con base competencias	total de visitas de seguimientos realizadas/Total de personas capacitadas/ X100

**Fuente:** La Autora.

La evaluación y seguimiento sistemático, es un proceso continuo que comienza con el desarrollo de los objetivos de la capacitación y entrenamiento. Lo ideal es evaluar el plan de capacitación desde un principio, es decir, antes, durante y una vez después de que el personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio, vuelva a desempeñar sus funciones y cargos correspondientes.

Es por esta razón que en la fase 1, se aplica antes de la capacitación, un instrumento de recolección de información (ver anexo B) sobre el estado actual tanto de desempeño como del nivel de conocimientos y habilidades, que posea el personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio de la empresa.

Posteriormente, durante la puesta en marcha del plan de capacitación, se conforma un comité de evaluación interno de las áreas de Producción y Prestación del servicio, quienes se reunirán periódicamente, para:

- Observar, analizar y examinar, si el personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio esta aplicando en su puesto de trabajo, la información suministrada en las sesiones de capacitación.
- Si la capacitación y entrenamiento basado en competencias que están recibiendo se encuentra acorde con las necesidades internas y exigencias externas organizacionales.

Al cumplir con el plan de capacitación y entrenamiento diseñado en la fase 3 se dará comienzo entonces a una evaluación diagnóstica, realizada por el grupo interdisciplinario conformado en la fase 1, quien fue el encargado de diseñar el perfil de competencias para las áreas de Producción y Prestación del servicio.

Este grupo tendrá la compromiso de aplicar el instrumento de evaluación diagnostica posterior a la capacitación (ver anexo D), el cual deberá ser llenado por el personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio (incluira variables como el conocimiento del tema, las habilidades para explicarlos, facilidad de discusión, el uso de metodología, técnicas y recursos materiales).

Para finalizar, este mismo grupo interdisciplinario (agente externo), hará un seguimiento sistemático al personal de las áreas de Producción y Prestación del servicio, dentro de su lugar de trabajo, a través de una visita periódica evaluativa (ver anexo E) con el fin de valorar la efectividad de la capacitación y entrenamiento suministrados, es decir, si se está utilizando adecuadamente sus nuevas habilidades y capacidades y a su vez descubrir deficiencias que aun persistan en su desempeño y planear capacitaciones adicionales o refuerzos, según sea el caso.

Es de resaltar que las actividades de seguimiento son muy importantes y deben verse como una parte íntegra y continua del proceso de capacitación y entrenamiento con base en competencias.

## CONCLUSIONES

- El hombre es el eje fundamental y transversal en el crecimiento y desarrollo de la organización, transformándose en un factor imprescindible para la misma, y para lo cual es preciso aumentar sus capacidades y elevar sus aptitudes al punto tal en que se encuentre como un agente capaz de valorarse por si mismo y entregarle lo mejor de si, a su trabajo, sintiéndose conforme con lo que realiza.
- El Recurso humano que integra las organizaciones, se destaca por ser el mayor generador de ideas y la mejor herramienta de mejoramiento continuo con que cuenta, de allí la importancia de su motivación hacia el logro de los objetivos que permitan la satisfacción individual y colectiva de las necesidades y superación de expectativas
- La intervención profesional de Trabajo Social en la empresa Baby's Dress Ltda, ha permitido lleva a cabo diversas acciones estratégicas, orientadas a fortalecer los procesos que enmarcan el Departamento de Talento Humano (provisión de talento humano, capacitación y desarrollo y evaluación), y por ende ha contribuido al desarrollo y crecimiento tanto de la empresa como del activo humano que lo compone.
- La experiencia de Trabajo Social en el área organizacional, durante el desarrollo de la segunda practica profesional, permitió adquirir mayor experiencia en cuanto a los conocimientos, destrezas y habilidades relacionadas con la administración de personal y a su vez se constituyó en un espacio de confrontación de lo teórico (academia) - práctico (realidad)

## RECOMENDACIONES

- Es indispensable que las organizaciones cuenten con el personal idóneo, motivado, evaluado y remunerado según sus conocimientos y aportes que hagan a la organización, motivo por el cual los empresarios de hoy necesitan conocer y aplicar herramientas de gestión y de control que los ayuden a plantear estratégicamente y tener un control adecuado de los resultados empresariales.
- En la actualidad el éxito organizacional, se orienta hacia la gestión de resultados de las empresas, que por ende, determinará su permanencia en el mercado. Ello implica que entidades como Baby's Dress Ltda, comprendan esta visión y adopten esta nueva perspectiva del manejo del activo humano basado en competencias laborales, convirtiéndolo en términos económicos para la empresa y en términos de desarrollo para el personal, y obviamente, la gestión de competencias es el instrumento que vincula estos dos intereses.
- El profesional en Trabajador Social, debe comprender e integrarse a la dinámica laboral, desde una perspectiva holística e interdisciplinaria con el fin de retroalimentar los procesos y obtener una visión sistémica del entorno en el cual se encuentra inserto.
- El desarrollo y formación del capital humano de la empresa Baby's Dress Ltda, implica un compromiso mutuo que incluye al área administrativa y operativa que la componen con el fin de generar ventajas competitivas y marcar la diferencia frente a las demás. Por este motivo es imprescindible fortalecer los

canales de comunicación para garantizar la retroalimentación permanente entre las mismas.

- El Departamento de Talento Humano de Baby's Dress Ltda, debe tener una visión integral, que permita conocer a profundidad la necesidad específica de recurso humano para cada uno de los procesos con el fin de logra un efecto de mejoramiento continuo de los mismos.

## BIBLIOGRAFÍA

ACKOFF, Rusell. Sobre el origen de la Teoría de Sistemas. Cap. 1: "El concepto cambiante del mundo". Planificación de la Empresa del Futuro.

CHIAVENATO, Idalberto. Administración de Recursos Humanos. 1ª ed. México: Mc Graw Hill. 1993. 578 p.

Columnas de opinión Mirada al sector textil. Ministerio de Industria y Comercio. La República Ed. 16 de septiembre de 2004.

CORZO, Luz Ángela; ESCALANTE LUDEÑA, Mercy; y, PÉREZ ALCÁZAR, José de Jesús. Hacia la Competitividad de la Industria de Confecciones en Santander Colombia. Universidad Autónoma de Bucaramanga. Facultad de Administración de Empresas. 2006.

DANE. DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Dirección de metodología y producción estadística.

DALZIEL, M. M.; CUBEIRO, J. C.; y, FERNÁNDEZ, G. Las Competencias: Clave de una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. 2ª ed. Barcelona: Ediciones Deusto. 1996.

DAVE ULRICH, Michael R.; y, LOSEY, Gerry Lake. El Futuro de la Dirección de Recursos Humanos. Editora EDIPE. 2000. 390 p.

DE LA FARIA MELLO, Fernando. Desarrollo Organizacional. Barcelona: Limusa Noriega Editores. 1999.

DESSLER, G. Administración de Personal. Editorial, Prentice Hall, México. 1991

DOLAN, Simón; RANDALL S., Schuler; y, VALLE, Ramón. La Gestión de los Recursos Humanos. Barcelona: Mc Graw-Hill / Interamericana de España. 1999. 455 p.

GALLEGO FRANCO, Mery. Gestión humana basada en competencias. Contribución efectiva al logro de los objetivos organizacionales. Universidad EAFIT. Departamento de Organización y Gerencia. Julio de 2000.

JARA, Marcos. Informe del Director ejecutivo a la Asamblea General de CIDETEXCO. Bogotá. Abril 25 de 2002.

Las Competencias: Clave para una Gestión Integrada de los Recursos Humanos. 2ª ed. Editorial Deusto. España. 1996.

LLORENTE, Jorge. Introducción a las Competencias. En: Revista Capital Humano. N° 122. Madrid: Editorial Grupo Especial Directivo Madrid. Pp. 12.

Mc GREGOR, Douglas. El lado humano de las organizaciones. Mc Graw Hill. 1994.

REZA TROSINO, Jesús Carlos. Cómo Diagnosticar las Necesidades De Capacitación en las Organizaciones. México: Editorial Panorama. 1998.

TORRES SÁNCHEZ, Carlos Eduardo. Visión Sistémica del Hombre en la organización. En: Revista Humanidades. Bucaramanga: Editorial UIS. 1998.

Trabajo Social en Organizaciones: Nueva alternativa y perspectiva profesional. En:  
Revista Humanidades. Bucaramanga: Editorial UIS. 2004.

VAN DER BRUGGEN, Montserrat. El Sector Textil en Colombia. Becaria  
Generalitat de Catalunya. Bogotá. 1998 – 99.

**Webgrafía:**

[www.cinterfor.com.co](http://www.cinterfor.com.co)

[www.gestiopolis.com](http://www.gestiopolis.com)

[www.gestiondelconocimiento.com](http://www.gestiondelconocimiento.com)

[www.monografias.com](http://www.monografias.com)

# ANEXOS

## ANEXO A. LISTA DE CHECK Y CONOCIMIENTO INTERNO DEL ÁREA<sup>26</sup>



# LISTA DE CHECK Y CONOCIMIENTO INTERNO

El presente formato, permite conocer los procesos internos del área, a partir de la identificación de unos parámetros esenciales para la misma.

Fecha \_\_\_\_\_

Área \_\_\_\_\_

Proceso \_\_\_\_\_

Evaluador \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

1. diligencie el formato en forma objetiva y clara con relación al área a Check

Parámetro	Factor / Variable (tareas específicas y generales)	Cumple		Observación
		Si	No	
<b>Conocimiento interno general del Área de Diseño</b>				
Responsabilidad general del área	Planear, diseñar y organizar los diferentes modelos a sacar en cada colección, especificando sus controles de calidad par producción			
	Elaborar orden de producción			

<sup>26</sup> FUENTE: DISEÑO PROPIO

Responsabilidad específicas del área	Recopilación de información actual sobre tendencias de moda			
	Hacer bocetos del diseño y caracterizarlos con las telas correspondientes			
	Hacer seguimiento del desarrollo del diseño en la producción generando ideas de cambios según los requerimientos de la planta de producción			
	Coordinar el trabajo de estampados, bordados y procesos de lavandería en muestras			
	Diseñar y programar bordados			
	Diseño grafico de las prendas			
	Reconocer el tallaje base de la premuestra			
	Modelar			
	Escarlar			
	Realizar las pruebas de escalador para un correcto modelado			
	Realizar trazos de producción			

Conocimiento interno general del Personal de Diseño				
Habilidades	Nivel alto: generación de ideas, manejo de recursos materiales, trabajo en equipo			
	Nivel medio: aprendizaje activo			
Formación	Manejo de software de diseño (Corel Dra., mad Duch, photo shop)			
	Patronaje y escalado			

2. Que elementos o bases se fundamenta el diseño de la prenda para configura su creación

Elementos del diseño	si	no
Mercado		
La imagen de marca		
La tendencia de moda		
El archivo histórico		
Estilo personal		

3. Que dificultades se presentan para el cumplimiento de las tareas asignadas para el área de Diseño?

---



---



---

4. Que nuevos proyectos o responsabilidades tiene el área?

---

---

---

5. Frente a estos nuevos proyectos o responsabilidades, que factores como habilidades, conocimientos o actitudes especiales, requiere el personal que hace parte de esta área?

---

---

---

6. Observaciones

---

---

---

**ANEXO B. FORMATO DE EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA Y PERFIL  
OCUPACIONAL<sup>27</sup>**



# EVALUACIÓN DIAGNÓSTICA PERFIL OCUPACIONAL

**ESPACIO DEL TRABAJADOR**

***DATOS PERSONALES***

Nombre y Apellido: \_\_\_\_\_  
Fecha de Nacimiento: \_\_\_\_\_  
Numero de Cedula: \_\_\_\_\_  
Dirección: \_\_\_\_\_  
Teléfono: \_\_\_\_\_

***NIVEL DE ESCOLARIDAD***

1. Marque con una X el nivel de estudios que posea.

Primaria= P      Secundaria= S      Bachillerato= B      universitarios= U

P       S       B       U

OTROS ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

***IDENTIFICACIÓN DEL CARGO***

Nombre del cargo: \_\_\_\_\_  
Área: \_\_\_\_\_  
Jefe inmediato: \_\_\_\_\_  
Jornada de trabajo: \_\_\_\_\_  
Nivel del cargo: \_\_\_\_\_  
Fecha de ingreso: \_\_\_\_\_  
Antigüedad: \_\_\_\_\_

<sup>27</sup> Fuente: Diseño propio.

**DESCRIPCIÓN DEL CARGO**

1. Cuales son las funciones y tarea que realiza (organícelas en orden jerárquico)

---

---

2. Que maquinaria, instrumentos o programas manipula para su desempeño?

---

---

---

3. Que métodos de trabajo utiliza?

---

---

---

**DESEMPEÑO EN EL CARGO**

2. Nivel de dominio de las funciones o tareas que realiza? Tendiendo en cuenta las siguientes variables E = Excelente, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente.

E  MB  B  R  D

3. Experiencia que tiene en el cargo

Menos de 1 año \_\_\_\_\_

De 1 a 2 años \_\_\_\_\_

De 3 a 4 años \_\_\_\_\_

De 5 años en adelante \_\_\_\_\_

3. Evaluación anual de eficiencia: Marque con una (x) si ha sido objeto de evaluación de eficiencia. En caso afirmativo, indique la fecha de la última evaluación y el resultado del mismo, E = Excelente, MB = Muy Bueno, B = Bueno, R = Regular, D = Deficiente.

E  MB  B  R  D

4. Que capacitación y entrenamiento ha recibido desde su ingreso en la empresa: Señale la denominación de las actividades de capacitación y entrenamiento recibido además la institución responsable del mismo, fecha y duración

Tipo de Capacitación	Entidad o institución	Fecha	Duración

5. Está aplicando en las actividades productivas diarias, los nuevos conocimientos recibidos en las actividades de capacitación. (Si su respuesta es negativa por favor justifíquela)

---



---



---

6. En que áreas o aspectos cree usted que debe focalizarse la capacitación en su cargo?

---



---



---

7. Que habilidades posee usted en el desarrollo de su trabajo. Maque con una X el nivel en cual se encuentra la variable

HABILIDAD	NIVEL		
	BAJO	MEDIO	ALTO
<b>Verbal</b>			
Facilidad de expresión lenguaje			
<b>manual</b>			
Motricidad escritura			
<b>mental</b>			
Percepción			
Compresión lectora			
Aptitud matemática			
Racionamiento lógico			

## **ESPACIO DEL JEFE INMEDIATO**

### **DATOS PERSONALES**

Nombre y Apellido:

Fecha de Nacimiento:

Numero de Cedula:

Dirección:

Teléfono:

---

---

---

---

---

---

### **NIVEL DE ESCOLARIDAD**

1. Marque con una X el nivel de estudios que posea.

Primaria= P

Secundaria= S

Bachillerato= B

universitarios= U

P

S

B

U

OTROS ¿Cuáles? \_\_\_\_\_

### **IDENTIFICACION DEL CARGO**

Nombre del cargo:

Área:

Nº personas a cargo:

Jornada de trabajo:

Nivel del cargo:

Fecha de ingreso:

Antigüedad:

---

---

---

---

---

---

---

---

### **DESARROLLO DEL CARGO**

1. Con que frecuencia usted evalúa al área a su cargo. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: F= Frecuentemente, R= Regular, E= Esporádicamente, N= Nunca

F

R

E

N

2. Frecuencia con que capacita al área a su cargo. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: F= Frecuentemente, R= Regular, E= Esporádicamente, N= Nunca

F       R       E       N

3. Con que frecuencia usted tiene contacto con el área a su cargo. Marque con una (x) en la casilla correspondiente: F= Frecuentemente, R= Regular, E= Esporádicamente, N= Nunca

F       R       E       N

4. Describa las características personales que cree usted que debe tener el personal a su cargo

---

---

---

5. Mencione las falencias ocupacionales que tiene el área a su cargo

---

---

---

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL TRABAJADOR**

\_\_\_\_\_  
**FIRMA DEL JEFE INMEDIATO**

ANEXO C. FORMATO DE UN PLAN DE CAPACITACIÓN<sup>28</sup>



# PLAN DE CAPACITACIÓN

FECHA	NUMERO DE SESIONES	TIPO DE CAPACITACION	TEMA	RESPONSABLE	TIEMPO	OBJETIVO	RECURSOS Y MATERIALES	METODOS Y TECNICAS	PERSONAL EN FORMACION

\_\_\_\_\_  
FIRMA DEL CAPACITADOR

\_\_\_\_\_  
JEFE DE RECURSOS HUMANOS

<sup>28</sup> Fuente: Diseño propio.

**ANEXO D. FORMATO DE EVALUACIÓN DIAGNOSTICA DEL PROCESO DE  
CAPACITACIÓN<sup>29</sup>**



# EVALUACION DIAGNOSTICA DEL PROCESO DE CAPACITACION

TIPO DE CAPACITACION:	FECHA:
CAPACITADOR:	TEMA:

1. Por favor evalúe cada uno de los siguientes aspectos del proceso de capacitación y entrenamiento, encerrando en un círculo un número de la siguiente escala:

	<b>Excelente</b>	<b>Muy bien</b>	<b>Bien</b>	<b>Satisf.</b>	<b>No satisf.</b>
Cumplimientos de los objetivos de la capacitación	5	4	3	2	1
Cumplimiento de mis expectativas de la capacitación	5	4	3	2	1
Contenido	5	4	3	2	1
Temática	5	4	3	2	1
Métodos y técnicas utilizadas	5	4	3	2	1
Organización	5	4	3	2	1
Tiempo	5	4	3	2	1
Temas acorde con las necesidades	5	4	3	2	1

<sup>29</sup> Fuente: Diseño propio.

2. En cuanto al tiempo de duración de la capacitación y entrenamiento, fue:

Muy largo       Muy corto       adecuado

3. En que temas le hubiera gustado utilizar más tiempo (profundizar)?

---

---

---

4. En que aspectos adicionales le hubiera gustado incluir en el plan? (profundizar).

---

---

---

5. Los conocimientos suministrados en la capacitación los esta aplicando en su totalidad en su área de desempeño laboral? (si es negativa su respuesta por favor justifíquela)

---

---

---

6. Sugerencias y Comentarios adicionales.

---

---

---

## ANEXO E. FORMATO DE VISITA DE SEGUIMIENTO SISTEMÁTICO<sup>30</sup>



# VISITA DE SEGUIMIENTO SISTEMÁTICO

nombre de la persona visitada:	
Cargo:	
Fecha	
Programa de capacitación y entrenamiento al que asistió:	

**Objetivo de la visita de seguimiento:** Evaluar y analizar la efectividad de la capacitación y entrenamiento basado en competencias

1. Conocimientos principales adquiridos y aplicados, del programa de capacitación y entrenamiento basado en competencias?

---

---

---

2. Apoyo por parte del jefe inmediato?

---

---

---

3. Facilidad en la aplicación de los nuevos conocimientos y habilidades en el cargo?

---

---

---

<sup>30</sup> Fuente: Diseño propio.

4 Problemas u obstáculos encontrados al momento de aplicar la información suministrada?

---

---

---

5. La capacitación realizada va acorde con las necesidades del cargo?

---

---

---

6. Recomendaciones

---

---

---

Firma del visitador \_\_\_\_\_

Cargo \_\_\_\_\_

Diagnostico de la visita

---

---

---

---

---

---