

Plataforma Estratégica y Proceso de Gestión Humana para la Compañía Confecciones

Kirly S.A.S

Estudiante:

Yurany Andrea Agudelo Álzate

Universidad Católica Luis Amigó

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Programa de Administración de Empresas

2020



Plataforma Estratégica y Proceso de Gestión Humana para la Compañía Confecciones

Kirly S.A.S

Estudiante:

Yurany Andrea Agudelo Alzate

Práctica I

Asesor:

James Alberto Marulanda Patiño

Magister en Administración de Empresas

Universidad Católica Luis Amigó

Facultad de Ciencias Administrativas, Económicas y Contables

Programa de Administración de Empresas

2020



Tabla de Contenido

I.	<i>FORMULACIÓN DEL ANTEPROYECTO</i>	9
	1. Información del Contexto Corporativo	9
	1.1 Misión	12
	1.2 Visión	12
	1.3 Valores Corporativos	13
	1.4 Logo Corporativo	14
	1.5 Estructura Organizacional	15
	1.6 Metas Organizacionales	16
	1.7 Objetivos Corporativos	16
	2. Antecedentes	17
	3. Justificación	18
	4. Pregunta Objeto de Estudio (Orientadora)	19
	5. Objetivo General	19
	6. Objetivos Específicos	19
	7. Marco Teórico	20
II.	<i>DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</i>	25
	2.1 Entrevista a profundidad al Gerente	25
	2.2 Encuestas a los Colaboradores	25
	2.3 Observación directa por parte del estudiante	25
III.	<i>RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL</i>	26
	3.1 Análisis de los Resultados obtenidos en la Entrevista al Gerente de la organización ...	26
	3.2 Tabulación Encuesta Organizacional	28
	3.2.1 Metodología Utilizada	28
	3.2.2 Presentación de Resultados de las Encuestas	28

3.3	<i>Análisis de los Resultados obtenidos en la observación directa por parte del estudiante.....</i>	38
3.4	<i>Recomendaciones.....</i>	38
IV.	<i>DESARROLLO DE ESTRATEGIAS</i>	39
4.1	<i>Construcción DOFA.....</i>	39
4.2	<i>Construcción de estrategias.....</i>	43
4.3	<i>Plan de Acción (Tácticas).....</i>	44
4.4	<i>Indicadores.....</i>	46
4.4.1	<i>Indicador Rotación De Personal.....</i>	46
4.4.2	<i>Indicador de Evaluación de Desempeño.....</i>	46
4.4.3	<i>Indicador de Alcance en Charlas Informativas.....</i>	48
V.	<i>Conclusiones</i>	49
VI.	<i>Recomendaciones.....</i>	51
	<i>Referencias.....</i>	106

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Logo Organizacional.....	14
Ilustración 2. Organigrama Empresarial.....	15
Ilustración 3. Formato Indicador Evaluación de Desempeño.....	47



Lista de Tablas

Tabla 1. DOFA de la compañía Confecciones Kirly S.A.S.....	42
Tabla 2. Construcción de Estrategias DOFA.....	43
Tabla 3. Indicador Rotación de Personal.....	46
Tabla 4. Indicador de Alcance en Charlas Informativas.....	48

Lista de Gráficas

Gráfica 1. Pregunta Encuesta Colaboradores 1.....	29
Gráfica 2. Pregunta Encuesta Colaboradores 2.....	29
Gráfica 3. Pregunta Encuesta Colaboradores 3.....	30
Gráfica 4. Pregunta Encuesta Colaboradores 4.....	30
Gráfica 5. Pregunta Encuesta Colaboradores 5.....	31
Gráfica 6. Pregunta Encuesta Colaboradores 6.....	31
Gráfica 7. Pregunta Encuesta Colaboradores 7.....	32
Gráfica 8. Pregunta Encuesta Colaboradores 8.....	32
Gráfica 9. Pregunta Encuesta Colaboradores 9.....	33
Gráfica 10. Pregunta Encuesta Colaboradores 10.....	33
Gráfica 11. Pregunta Encuesta Colaboradores 11.....	34
Gráfica 12. Pregunta Encuesta Colaboradores 12.....	34
Gráfica 13. Pregunta Encuesta Colaboradores 13.....	35
Gráfica 14. Pregunta Encuesta Colaboradores 14.....	35
Gráfica 15. Pregunta Encuesta Colaboradores 15.....	36
Gráfica 16. Pregunta Encuesta Colaboradores 16.....	36

Lista de Anexos

Anexo A. Construcción de Entrevista al Dueño de la Organización	53
Anexo B. Construcción de Encuesta Diseñada para los Colaboradores	56
Anexo C. Descripción de Perfiles y Cargos (Gerente)	61
Anexo D. Descripción de Perfiles y Cargos (Producción)	63
Anexo E. Descripción de Perfiles y Cargos (Logística)	65
Anexo F. Descripción de Perfiles y Cargos (Sistemas e Insumos).....	67
Anexo G. Descripción de Perfiles y Cargos (Comerciales).....	69
Anexo H. Descripción de Perfiles y Cargos (Contador).....	71
Anexo I. Manual de Convivencia Laboral.....	73
Anexo J. Proceso de Selección de Personal (Flujograma).....	83
Anexo K. Formato Entrevistas.....	90
Anexo L. Formato Lista de Requisitos de Contratación.....	92
Anexo M. Política de Compensaciones	93
Anexo N. Formato Evaluación de Desempeño (Tabla Dinámica Excel)	97
Anexo O. Letrero informativo Capacitación	103
Anexo P. Folleto Informativo Seguridad y Salud en el Trabajo.....	104

I. FORMULACIÓN DEL ANTEPROYECTO


1. Información del Contexto Corporativo

La empresa Confecciones Kirly S.A.S, fue constituida el 21 de Julio del año 2000. Su razón social es la elaboración y comercialización de ropa interior femenina. Inició como un proyecto personal, en donde el señor Argemiro Agudelo quien tuvo la idea, tenía los conocimientos previos, pero no contaba con los suficientes recursos financieros para comenzar con su proyecto de empresa. Por tal motivo, se unió con otros dos socios, los cuales hicieron los aportes económicos para las primeras producciones. Tiene una amplia gama de productos, los cuales aparte de ser cómodos, son innovadores y estéticamente atractivos, para así poder realzar la belleza de la mujer. Los tipos de productos que manejan son:

- **Brasieres:** denominados también como sostén, los cuales cumplen la función de sujetar el pecho femenino, brindando de esta manera comodidad en las mujeres. Se diseñan varios tipos de brasieres, sea en encaje o lisos, y además en diversidad de colores y tallas.
- **Cacheteros:** estos dejan expuesto la mitad o un poco menos del glúteo. Pueden ser lisos, con encaje, o una combinación de ambos. Vienen en diferentes colores, estilos y tallas.
- **Pantys:** cuentan con mayor cobertura, ya que abarcan tanto la parte delantera como trasera de las partes íntimas de la mujer.

- **Señoreros:** son pantys enfocados al público de las señoras de 50 años en adelante, que desean tener gran comodidad, ya que son fabricados en telas de algodón.
- **Tangas brasileras:** son interiores más femeninos, sexys y arriesgados, para aquellas mujeres que les gusta la versatilidad. Vienen en diferentes diseños, colores y tallas. Y adicional, dejan al descubierto el trasero, tratando así de no marcarse en la ropa exterior.
- **Babydolls:** es ropa interior erótica, la cual es utilizada principalmente en momentos de pareja. Sus diseños son innovadores y sofisticados, procurando realzar la belleza de la mujer y, sobre todo, darle comodidad y seguridad.
- **Conjuntos:** los componen un brasier, junto con un cachetero o brasilera. Ofrecen diseños exclusivos y atractivos. Son de alta calidad, cómodos y tienen una excelente horma.

Dentro de las instalaciones de la organización se realizan los procesos de:

- **Trazo:** es la distribución de una cantidad de patrones que componen un modelo sobre una extensión de papel, buscando el mejor aprovechamiento de la materia prima (tela o encaje).
 - **Corte:** consiste básicamente en cortar con una máquina de corte textil la tela o el encaje según la moldería, la cual da la forma de los diseños de los productos.
- 

- **Integración de insumos y materia prima:** se basa en contar según la programación de la referencia, los materiales requeridos como elásticos, tira, moños, zetas, tensores, entre otros.

Posteriormente se envían los insumos y el corte a terceros, los cuales son los encargados de confeccionar el producto y de entregarlo totalmente terminado y empacado. Cuando llega a la organización, se hace el conteo de las cantidades recibidas, para determinar si son las mismas programadas y se eligen al azar unas cuantas para mirar su calidad. Después se empacan los productos en cajas y canastas debidamente marcadas con la referencia correspondiente, y de esta manera poder tener inventario para los pedidos que realicen los clientes.

La microempresa se encarga directamente de la distribución de los productos a los clientes locales, por medio del vendedor. Y en el caso de los nacionales, por medio de compañías de mensajería como Envía.

Por otra parte, Confecciones Kirly, pacta con una diseñadora, la cual se encarga de innovar los productos y sacar nuevos diseños, un contador y proveedores de muy buena calidad. Estos son externos de la organización.



Adicional, tiene un total de trece colaboradores, en donde cinco (5) de ellos tienen contrato a término fijo (un año) y los restantes laboran con contrato por prestación de servicios. Tres (3) de ellos son vendedores, distribuidos por zonas de la siguiente manera: en el centro de Medellín, en Bogotá, Cartagena y Eje Cafetero. Dos (2) colaboradores están en parte de logística o despacho de pedidos. Uno (1) es el encargado de integrar insumos y facturación. Los tres (3) socios, en donde uno de ellos es el gerente y representante legal y cuatro (4) en el área de producción o corte. Confecciones Kirly S.A.S, cuenta con clientes como la empresa Grupo Mayor ubicado en Cali, y otros almacenes en las ciudades antes mencionadas. En Medellín, distribuyen sus productos a locales ubicados en el centro. La microempresa está ubicada en Medellín - Robledo Pilarica. *(Carrera 69 N° 73 – 45 Local 401).*

1.1 Misión

“Confecciones Kirly S.A.S, es una empresa dedicada a la confección y comercialización de ropa interior femenina con diseños novedosos que ayudan a resaltar la figura de la mujer, diseñados principalmente para almacenes comerciales de ropa íntima. Nos caracterizamos por la excelente calidad de nuestros productos y precios competitivos, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes y generando un factor diferenciador para posibles consumidores”.

1.2 Visión

“Para 2025 seremos una empresa sólida y con identificación de marca a nivel nacional por parte de los almacenes de cadena de ropa interior y con mercado internacional, distinguidos por producir

y comercializar prendas de calidad, comodidad y diseños innovadores, logrando de esta forma la fidelización de nuestros clientes potenciales”.

1.3 Valores Corporativos

- *De la empresa*

Honestidad: Realizar el trabajo con la mayor dedicación posible, haciendo que cada uno de los integrantes de la organización contribuyan al beneficio de la empresa.

Transparencia: Realizar todos los procesos de una manera clara, coordinando lo que se hace con lo que se dice, dirigiéndonos así a un mejoramiento continuo en todas las dimensiones operativas.

Responsabilidad: Asumir responsablemente los actos empresariales, tanto internos con los trabajadores y clientes, como externos con el entorno en general.

Orientación al Cliente: Hacer de nuestros clientes el eje central de la organización, generando propuestas de valor a los mismos y premiarlos por su lealtad y por elegir nuestros productos.

- *De los empleados*

Trabajo en equipo: Cada uno de los colaboradores debe de estar motivado a tener vínculos con sus compañeros, no solo para tener un buen clima laboral, sino, con el fin de ser más eficientes.

Compromiso: Es la base de la organización, ya que todo debe estar articulado, para realizar de manera efectiva todas las actividades.

Equidad: Dar a cada uno de nuestros miembros lo que merece en función de sus condiciones y resultados.



Dignidad: Brindar respeto y valor a cada uno de nuestros empleados.

- ***Del producto***

Calidad: Distribuir todos nuestros productos con todos los estándares de calidad, es esencial para lograr satisfacer las necesidades de nuestros clientes.

Innovación: Estar constantemente a la vanguardia en tendencias, ideas y prácticas, que no solo permitan hacer un producto mejor, sino, encontrar maneras diferentes de llegar a nuestros clientes.

Diferenciación: Plasmar en nuestros productos diferentes diseños y estilos en comparación a la competencia para darnos a conocer en el mercado.

Bienestar: Garantizar el bien de los clientes ofertando productos de alta calidad.

1.4 Logo Corporativo

El logo representa la esencia de la mujer, delicada como el girasol. Su color como el fucsia se puede asociar con la moda, las mujeres, la elegancia y el glamour. Y el color amarillo aporta felicidad, intuición y fertilidad. Se quiere por medio del logo, simbolizar la identidad femenina.



Ilustración 1. Logo Organizacional

Fuente: (Confecciones Kirly S.A.S, 2019).

1.5 Estructura Organizacional

La estructura organizacional tiene como objetivo principal, establecer un sistema de papeles o roles que desarrollan los miembros de una entidad u organización, con el fin de trabajar de manera conjunta y de forma óptima para alcanzar los objetivos y metas empresariales. Además, facilita la comunicación interna y externa, mejorando el desempeño organizacional.

ORGANIGRAMA

CONFECCIONES KIRLY S.A.S

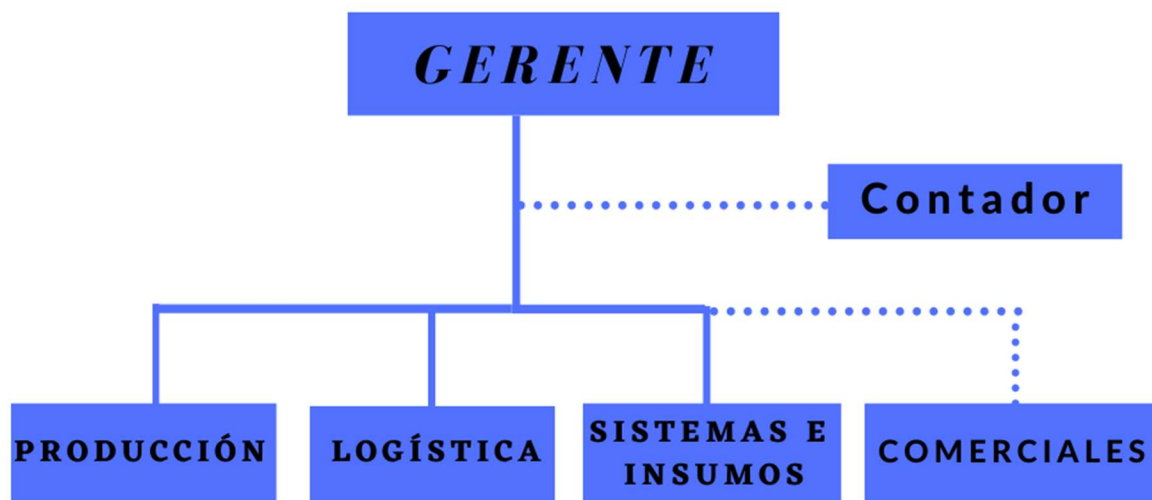



Ilustración 2. Organigrama Empresarial

Fuente: Elaboración propia.

1.6 Metas Organizacionales

- Posicionar a Confecciones Kirly en el mercado nacional como una empresa líder en venta de ropa interior femenina.
- Innovar y estar a la vanguardia en tendencias de moda.
- Ofrecer un excelente servicio al cliente, con el fin de fidelizar a los consumidores.
- Mantener precios competitivos para permanecer en el entorno empresarial.
- Clasificar a Confecciones Kirly como una empresa de alta calidad en sus productos.
- Tener proveedores de alta calidad con un eficiente tiempo de entrega y precios asequibles.
- Analizar y estudiar la factibilidad de introducir nuevas gamas de productos relacionados con el mercado femenino.
- Entablar buenos canales de comunicación internos y externos con los grupos de interés.
- Tener niveles de ventas satisfactorios.

1.7 Objetivos Corporativos

- Crear diseños exclusivos e innovadores que realcen la figura femenina cada seis (6) meses, cumpliendo con las expectativas del mercado.
 - Capacitar al personal en temas de servicio al cliente anualmente.
 - Identificar la competencia directa trimestralmente.
 - Realizar campañas de marketing en redes sociales para dar a conocer ampliamente la marca cada tres (3) meses.
- 

- Obtener buena rentabilidad financiera y un margen de ganancia igual o mayor al 30%.
- Aumentar las ventas online en un 20%.
- Llegar a un público amplio de personas en Instagram y Facebook en tres meses.

2. Antecedentes

Confecciones Kirly S.A.S, lleva 20 años posicionada en el mercado y se ha mostrado financieramente rentable. A pesar de estos buenos indicios, se puede evidenciar que muestra algunas falencias, ya que no cuenta con una plataforma estratégica vigente, pues únicamente tiene misión y visión establecidas por la Cámara de Comercio y no cuenta con una estructura organizacional ni con valores actualizados. Adicional, no tiene definidos metas y objetivos organizacionales. Esto puede traer como consecuencia un mal direccionamiento, pues la empresa no tendrá un rumbo fijo, ni la obtención eficaz de sus actividades y se verá afectada de igual manera, la cultura organizacional de la empresa.

Por otra parte, no tiene un Proceso de Gestión de Talento Humano, pues la contratación de personal se da mediante la recomendación de personas cercanas y no se realiza un seguimiento ni un apoyo directo a los colaboradores en relación a sus funciones. Al no contar con este, se puede contratar un equipo de colaboradores no calificados y poco comprometidos con la organización. Por ello, es relevante tener en cuenta, que al no tener un proceso eficiente de gestión humana puede traer consigo desventajas significativas para la organización tales como la “improductividad, un mal clima laboral y una nefasta comunicación interna. Considerando, por lo tanto, que el capital humano es el motor y timón para el éxito de cualquier compañía”.

3. Justificación

El análisis detallado a esta organización, permitirá un desarrollo en la estructuración y fortalecimiento en el mercado de la misma. Por una parte, la plataforma estratégica proporcionará una guía de lo que se puede lograr a futuro, dando así a directivos y colaboradores una visión más holística de la empresa. Además, se potenciará la cultura organizacional teniendo en cuenta ítems como la motivación, la participación, la colaboración, el trabajo articulado y la consecución de objetivos organizacionales. Adicional a esto, se podrán trazar objetivos y metas, que brinden una ruta a seguir para tener buenos resultados organizacionales. También, se podrá establecer políticas, las cuales puedan ser cumplidas por todos los miembros y así contribuir a un clima organizacional adecuado. No dejando de lado que, al tener misión, visión, valores corporativos y una estructura organizacional, Confecciones Kirly podrá tener un nivel de organización apropiado y así poder ser sostenible y crecer en el mercado competitivo.

En relación al Proceso de Gestión Humana, hoy día es de vital importancia reclutar personal según su potencial y no únicamente basado en su experiencia o experticia. La gestión humana, es un proceso integral la cual abarca la organización, el diseño para atraer, motivar y retener a personal idóneo, con el fin de obtener excelentes resultados empresariales y alcanzar de esta forma, los objetivos y metas diseñados en la plataforma estratégica. Adicional, este tipo de sistema permite medir el desempeño de los empleados a través de capacitaciones, la retroalimentación y el apoyo, para que desarrollen de forma precisa las competencias necesarias para llevar a cabo su función dentro de la empresa. Sus ventajas son significativas, entre ellas se encuentran la contratación de personas dotadas de las competencias y habilidades requeridas por parte del empleador y el cargo

a ejercer, la consecución de metas, objetivos y estrategias, el mejoramiento continuo, mayor satisfacción laboral, disminución en la rotación de personal, retención del talento clave, el buen clima laboral y una cultura organizacional sólida y eficiente, entre otros. Los demás aspectos observados a lo largo del proyecto, darán como resultado beneficios para la empresa, al igual que su reconocimiento y permanencia en el mercado.


4. Pregunta Objeto de Estudio (Orientadora)

¿Qué elementos se requieren para el diseño de la plataforma estratégica y la construcción del proceso de gestión humana para la compañía Confecciones Kirly S.A.S?

5. Objetivo General

- Diseñar la plataforma estratégica y el proceso de gestión humana para la compañía Confecciones Kirly S.A.S, apuntando a su consolidación en el mercado local de ropa interior femenina.

6. Objetivos Específicos

- Elaborar el diagnóstico organizacional que ayude al reconocimiento de la situación actual de la empresa.
 - Diseñar la plataforma estratégica de la compañía, acorde a los resultados obtenidos en el diagnóstico organizacional.
- 

- Construir el proceso de gestión humana, acorde a las características y particularidades de la organización.

7. Marco Teórico

A continuación, se retomará algunos autores que han indagado sobre los temas y objetivos específicos del presente trabajo en su orden respectivo.

Según David (2003), el diagnóstico organizacional es un análisis integral de la situación de cualquier empresa, orientado a generar un diagnóstico veraz y oportuno, que abarca un proceso complejo, constituido por factores externos e internos que afectan la toma de decisiones de dicha organización. Es decir, plantea la necesidad de una auditoría integral de la organización, para abarcar la evaluación del entorno (factores externos) y la evaluación de las fortalezas y debilidades de la empresa (factores internos). El diagnóstico organizacional implica el análisis de los aspectos externos y su impacto en la organización, equiparándolos, a su vez, con los aspectos internos, la evaluación de estos escenarios permite diseñar estrategias de maximización de oportunidades y de minimización de amenazas haciendo uso eficiente de los recursos organizacionales.

(Bravo, Valenzuela, Ramos & Tejada, 2019, p. 3)

Es necesario entonces, recopilar la suficiente información para evaluar la situación de la organización y así buscar estrategias para mejorar y fortalecer en la misma.


Para **Cummings (1993)**, el diagnóstico es el proceso para conocer el funcionamiento de los departamentos y de los recursos humanos que se encuentran dentro de una organización. A través del diagnóstico descubrimos los aspectos en cada área que requieren mantenerse, modificarse o cancelarse. Incluye recopilación de información, pertinentes cambios y aprovechamiento del potencial de la organización.

La Catarina Publicación Estudiante de la Universidad de las Américas Puebla (UDLAP, s.f, p. 11)

Entender cómo está funcionando una empresa, es realmente indispensable para generar cambios positivos e intervenir de manera adecuada con herramientas y estrategias eficientes.

En cuanto al tema de la plataforma estratégica, este sirve como horizonte de ver hacia dónde va la organización, brinda identidad y reconocimiento organizacional, al igual que sienta las bases para tener un buen posicionamiento empresarial.

Weinberger (2009), diseña un modelo pensando en el empresario de una micro o pequeña empresa, buscando de una manera clara, sencilla y práctica el entendimiento de la importancia de aplicar como herramienta gerencial la planificación estratégica. Se compone esencialmente de dos etapas: la formulación y la implementación o puesta en marcha. La primera etapa del modelo la compone la formulación, está definida así: análisis externo: evaluación de oportunidades y amenazas; análisis interno: evaluación de fortalezas y debilidades; identificación



de la ventaja competitiva; definir la visión y la misión de la organización; establecer los objetivos estratégicos; escoger la estrategia corporativa competitiva genérica. La segunda etapa, es la implementación o puesta en marcha de los planes operativos así: objetivos operativos; estrategias operativas; organización y dirección; evaluación y control. Este modelo muestra autonomía organizacional y dependencia del medio ambiente para la formulación estratégica, pues depende de la dinámica de los factores internos y externos como factores determinantes a la hora de minimizar el riesgo.

(Gómez, 2016, p. 38)

Heracleous (1998), considera que el propósito de la plataforma estratégica es “operacionalizar las estrategias desarrolladas a través del pensamiento estratégico y soportar el proceso del pensamiento estratégico” **(Matiz & Quintero, s.f, p. 2)**.

Mintzberg (1991) citado por **Matiz & Quintero (s.f, p. 2)**, dice que la plataforma estratégica “es la programación sistemática para estrategias previamente identificadas, sobre las cuales se desarrolla un plan”.

Es importante tener en cuenta estos conceptos de grandes autores, puesto que dan las bases necesarias para desarrollar una buena plataforma estratégica y de esta forma lograr que la empresa tenga una visión clara de su operatividad y pueda lograr una posición competitiva empresarial.




En cuanto al tema de los Procesos de Gestión del Talento Humano, la autora Martha Alles dice que la puesta en marcha de la Gestión Humana basada en Competencias se rige por tres pilares como: “La selección, el desempeño y el desarrollo”.

Por otra parte, **Chiavenato (2002)**, afirma que la gestión del talento humano es un área muy sensible a la mentalidad que predomina en las organizaciones. Es contingente y situacional pues depende de aspectos como la cultura de cada organización, la estructura organizacional adoptada, los caracteres del contexto ambiental, el negocio de la organización, la tecnología utilizada, los procesos internos y otra infinidad de variables importantes.

(Mendoza, 2013, p. 1)

Continuando con el autor **Chiavenato (2008)**, éste señala que, si la organización pretende alcanzar sus objetivos por el mejor camino, entonces debe saber canalizar los esfuerzos de las personas para que también ellas alcancen sus objetivos individuales y para que ambas ganen. En tiempos modernos, en el juego de las partes involucradas, se prefiere la solución de tipo ganar-ganar. Se trata de una solución que requiere de la negociación, la participación y la sinergia de esfuerzos. Adicional, plantea que hace poco tiempo que la cultura organizacional imperante en las empresas dejó de privilegiar las tradiciones antiguas y pasadas y se concentró en el presente; con ello, provocó que el conservadurismo y la preservación del statu quo dieran paso a la innovación y al cambio de hábitos en las maneras de pensar y actuar. La vieja concepción de las relaciones industriales se sustituyó por una nueva



manera de administrar al personal, la cual recibió el nombre de administración de recursos humanos. Los departamentos de recursos humanos (DRH) empezaron a ver a las personas como recursos vivos e inteligentes, y ya no como factores inertes de producción. Los RH se convirtieron en el recurso más importante de la organización y en el factor determinante del éxito de la empresa.

Para ello, el autor **Chiavenato (2008)**, sugiere una serie de etapas las cuales son: *incorporar a las personas* (reclutamiento y selección de personal), *colocación de las personas* (orientación y evaluación del desempeño), *recompensar a las personas* (remuneración, incentivos, prestaciones y servicios), *desarrollo de las personas* (capacitación), *retener a las personas* (relaciones con los empleados, higiene, seguridad y calidad de vida) y por último, *supervisar a las personas* (bases de datos y sistemas de información de recursos humanos).

Según **Jericó (2008)**, la gestión del talento en las empresas es compleja y sutil, y tiene como ingredientes imprescindibles el saber identificar, captar, desarrollar y retener el talento. Saber llevar a cabo todas estas operaciones no es fácil. Hay empresas que son excelentes captadores del talento y no aciertan a desarrollarlo o retenerlo. Cada vez es más valioso el liderazgo capaz de balancear todas estas labores con el talento humano con fines del desarrollo de las organizaciones y de las personas.

Por ello es fundamental tenerlo presente, para lograr una buena selección del personal, con las competencias adecuadas para el puesto o cargo, y adicional a esto, implantar una cultura

organizacional y mantener el bienestar de los colaboradores dentro de la organización, pues esto se traducirá en mayor producción y rentabilidad.

II. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

2.1 Entrevista a profundidad al Gerente

Mediante preguntas y respuestas, realizar un análisis con el gerente de la organización, que permita diagnosticar la situación actual de la empresa.

2.2 Encuestas a los Colaboradores

Por medio de una encuesta se presentarán una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación, satisfacción en el lugar de trabajo, la opinión y otros factores a los colaboradores de la empresa.

2.3 Observación directa por parte del estudiante

Básicamente se pretende realizar un proceso de recolección de datos mediante la observación, analizando posibles necesidades administrativas en la empresa Confecciones Kirly SAS.



III. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

3.1 Análisis de los Resultados obtenidos en la Entrevista al Gerente de la organización

- El gerente de la organización cuenta con amplios conocimientos sobre el negocio, lo cual le permite tomar buenas decisiones y permanecer estable en el mercado.
- La microempresa no cuenta con una plataforma estratégica, ya que fue constituida con conocimientos empíricos. Por lo cual, los socios no veían la importancia de la misma.
- El gerente comunica que la relación con los colaboradores es muy satisfactoria y que existe una comunicación asertiva entre todos los miembros internos.
- El gerente dio a conocer que la mayoría de los empleados cuentan con una vinculación laboral y con sus prestaciones legales.
- Cada empleado tiene su respectivo rol, lugar de trabajo y sus implementos para realizar su labor.
- El gerente dice no contar con un proceso de gestión humana al interior de la empresa.
- No hay perfiles de cargos contruidos.
- No se tiene estructurado un proceso de selección de personal.
- No se hace una evaluación de desempeño a los colaboradores.
- No hay desarrollado un Manual de Convivencia.

- El gerente dice no contar con un Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo, porque no tenía conocimiento del mismo. Y que, a mediano plazo, podría implementarse si la economía y las ventas mejorarán debido a la situación actual.
- Toda función tiene un riesgo. Sin embargo, el más latente y grave podría darse en el área de producción (corte), por la maquinaria que debe ser empleada. Por ello, la empresa brinda los implementos básicos para la protección del equipo de corte y trazo.
- No se tiene un Sistema de Inventarios, el conteo de productos e insumos se realiza de forma manual. Por tanto, el gerente indica que sería eficiente contar con uno a mediano plazo.
- Cuentan con una buena infraestructura y maquinaria apta para el desarrollo de las actividades. A pesar de ello, no es maquinaria actualizada y eficiente. El gerente afirma que invertiría en tecnología moderna en un largo plazo, ya que esta implica gran inversión.
- La empresa cuenta con pocas estrategias de mercadeo y las pocas que tienen, cuentan con información desactualizada. Pero, es de gran interés la publicidad que pueda llevarse a cabo en redes sociales, página web y medios publicitarios (periódicos, vallas, etc.)
- El gerente indicó que sus competidores directos son empresas como Laura, Vanessa, Haby ropa íntima, St. Even, y Leonisa, las cuales son altamente reconocidas, tienen un amplio número de clientes y están posicionadas en el mercado del sector de ropa interior femenina.
- El gerente dice que las redes sociales hoy en día y con la situación del COVID – 19, son fundamentales para permanecer en el mercado y hacer visible a la marca. Ya que, por estos medios digitales, se puede llegar a nuevos tipos de público y mercados.

- Los socios asisten a ferias de innovación y emprendimiento nacionales como Colombiamoda y Colombiatex, donde se puede evidenciar las nuevas tendencias sociales y gustos de sus posibles clientes. Adicional, están en contacto con las nuevas tendencias en materia de textiles y diseños innovadores para implementarlos en sus productos.

3.2 Tabulación Encuesta Organizacional

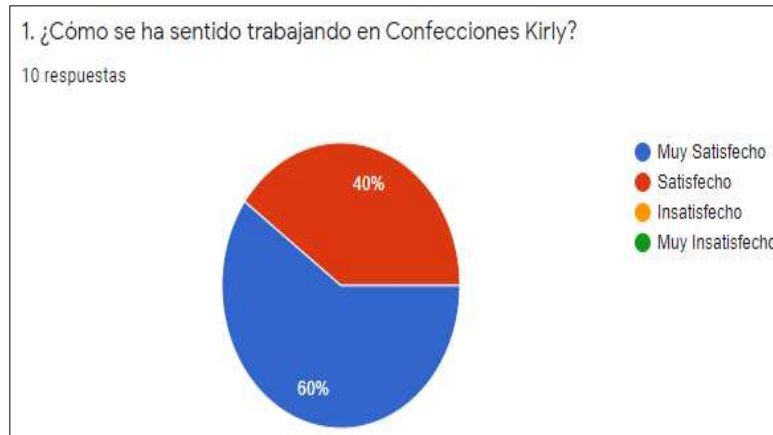
3.2.1 Metodología Utilizada

Este proceso inicia con el fin de determinar la motivación, satisfacción y conocimiento que tienen los colaboradores sobre Confecciones Kirly S.A.S. Para ello, se construye una encuesta de 16 preguntas, aplicadas a diez de los trece empleados, ya que las preguntas son dirigidas al interior de la empresa y tres de los colaboradores son vendedores, a los cuales se les paga por comisión y no tienen tanto conocimiento del manejo al interior de la empresa.

Se realiza este método de encuesta para analizar cómo se encuentra la empresa en términos de Plataforma Estratégica, Cultura Organizacional, Satisfacción Laboral, Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo, en Sistema de Inventarios y en otros temas adicionales.

3.2.2 Presentación de Resultados de las Encuestas

A continuación, se presentarán los resultados obtenidos en cada pregunta y su análisis en términos de porcentajes:



Gráfica 1. Pregunta Encuesta Colaboradores 1

Fuente: Elaboración Propia.

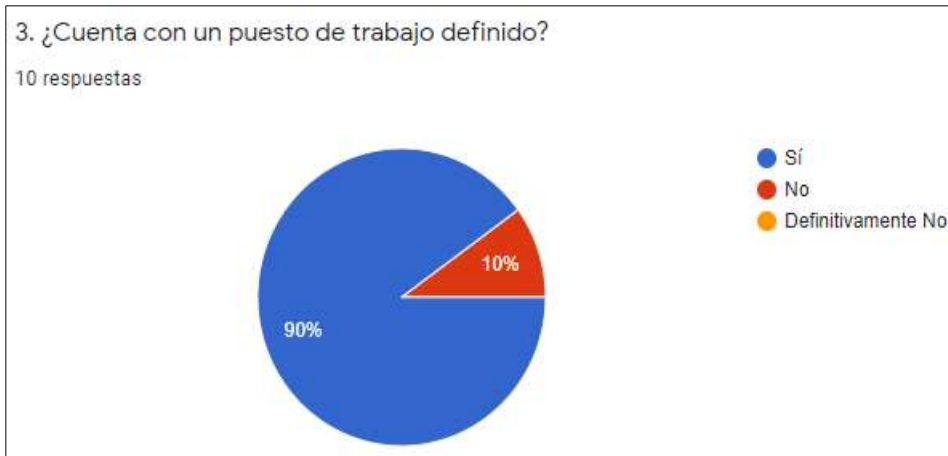
El 60% de los encuestados dicen estar muy satisfechos trabajando en Confecciones Kirly y el otro 40% están satisfechos.



Gráfica 2. Pregunta Encuesta Colaboradores 2

Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica anterior se puede observar que el 50% de los encuestados dicen *desconocer* la misión, visión y valores organizacionales de la empresa, mientras que un 30% afirman que *si* conocen el direccionamientos estratégico y un 20% respondió que *tal vez*.



Gráfica 3. Pregunta Encuesta Colaboradores 3

Fuente: Elaboración Propia.

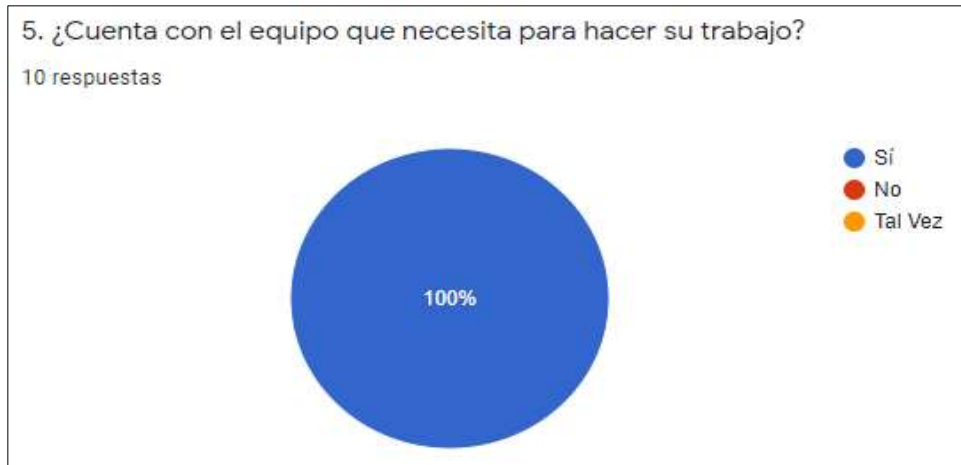
El 90% de los encuestados dicen *contar* con un puesto de trabajo definido, mientras que un 10% afirmó lo contrario.



Gráfica 4. Pregunta Encuesta Colaboradores 4

Fuente: Elaboración Propia.

El 60% de los encuestados consideró que es *muy importante* definir metas y objetivos organizacionales, mientras que el otro 40% piensa que es *relativamente importante*.



Gráfica 5. Pregunta Encuesta Colaboradores 5

Fuente: Elaboración Propia.

El 100% de los encuestados afirman *contar* con el equipo necesario para realizar sus funciones.



Gráfica 6. Pregunta Encuesta Colaboradores 6

Fuente: Elaboración Propia.

En esta gráfica se puede observar que el 50% de los encuestados dicen conocer *bien* los riesgos y medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo, un 30% respondió que *regular* y el otro 20% afirmó que los conoce *muy bien*.



Gráfica 7. Pregunta Encuesta Colaboradores 7

Fuente: Elaboración Propia.

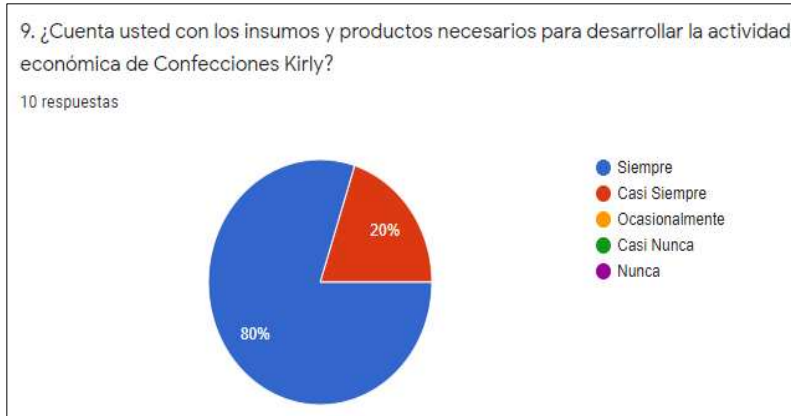
El 70% de los encuestados respondieron que *no* tienen claro ni conocen los protocolos en caso de emergencia y el otro 30% afirma *si* conocer los protocolos en caso de presentarse algún tipo de emergencia.



Gráfica 8. Pregunta Encuesta Colaboradores 8

Fuente: Elaboración Propia.

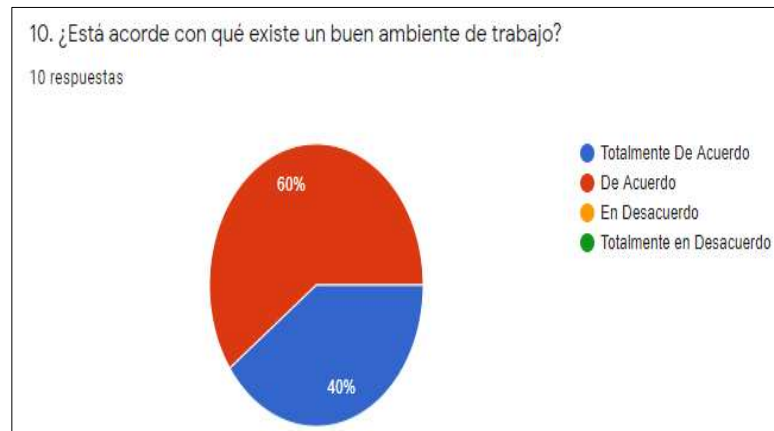
En esta pregunta el 70% de los encuestados dicen que las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación permiten que se desarrolle su trabajo *bien*, mientras que el otro 30% afirma que *excelente*.



Gráfica 9. Pregunta Encuesta Colaboradores 9

Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica anterior se puede observar que el 80% de los colaboradores encuestados afirman contar *siempre* con los insumos y productos necesarios para desarrollar la actividad económica de Confecciones Kirly, mientras que el otro 20% respondió que *casi siempre*.



Gráfica 10. Pregunta Encuesta Colaboradores 10

Fuente: Elaboración Propia.

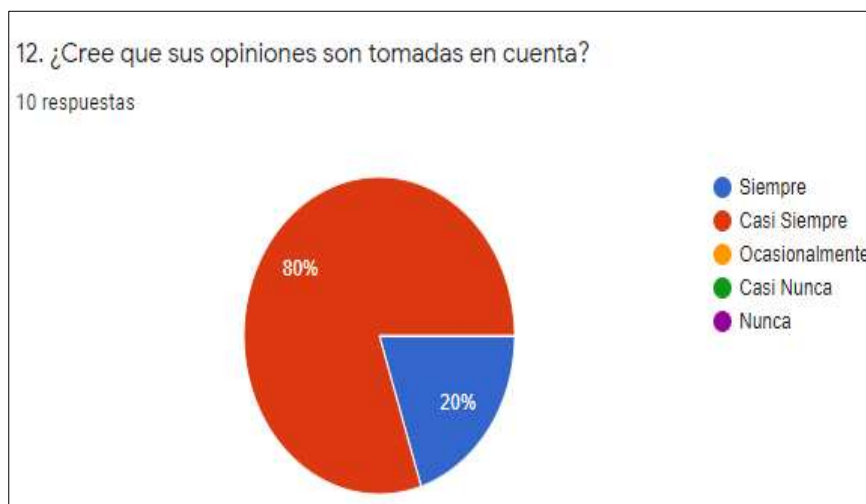
En la pregunta 10, el 60% de los encuestados dicen que están *de acuerdo* con que existe un buen ambiente de trabajo y el 40% restante afirmaron que están *totalmente de acuerdo* en que existe un buen ambiente de trabajo o clima laboral.



Gráfica 11. Pregunta Encuesta Colaboradores 11

Fuente: Elaboración Propia.

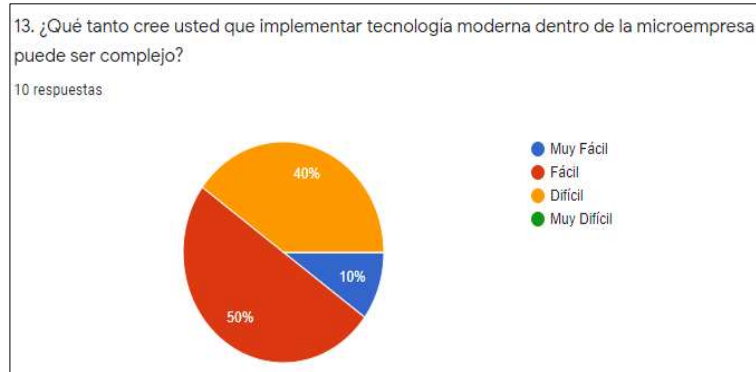
En esta gráfica se puede observar que el 80% de los encuestados se sienten *satisfechos* con el salario que reciben por su trabajo y el 20% restante opinan que se sienten *muy satisfechos*.



Gráfica 12. Pregunta Encuesta Colaboradores 12

Fuente: Elaboración Propia.

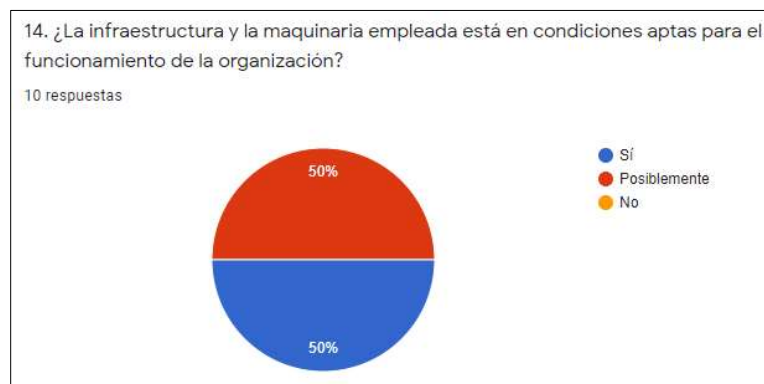
El 80% de los encuestados opinan que sus opiniones son tomadas en cuenta *casi siempre*, mientras que el otro 20% afirman que *siempre*.



Gráfica 13. Pregunta Encuesta Colaboradores 13

Fuente: Elaboración Propia.

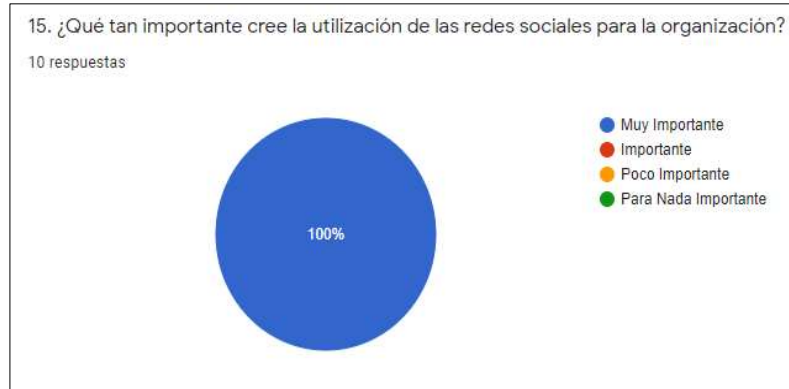
En la gráfica anterior se puede observar que el 50% de los encuestados afirman que sería *facil* implementar tecnología moderna dentro de la microempresa, seguido con un 40% que opinó que sería *difícil* y un 10% respondió que sería *muy fácil*.



Gráfica 14. Pregunta Encuesta Colaboradores 14

Fuente: Elaboración Propia.

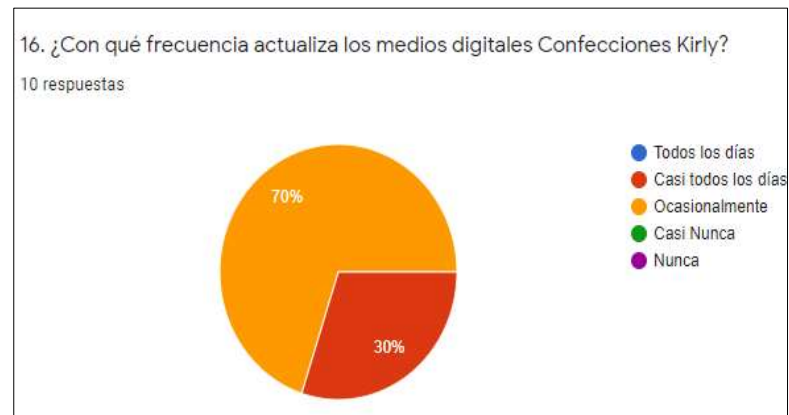
El 50% de los encuestados dicen que *posiblemente* la infraestructura y la maquinaria empleada está en condiciones aptas para el funcionamiento de la organización, mientras que el otro 50% respondió que la infraestructura y maquinaria empleada *si* esta en condiciones aptas para el buen funcionamiento de la organización.



Gráfica 15. Pregunta Encuesta Colaboradores 15

Fuente: Elaboración Propia.

En la gráfica anterior se puede evidenciar que el 100% de los colaboradores encuestados dicen que es *muy importante* la utilización de las redes sociales para la organización.



Gráfica 16. Pregunta Encuesta Colaboradores 16

Fuente: Elaboración Propia.

En esta gráfica se puede observar que el 70% de los encuestados afirman que *ocasionalmente* se actualizan los medios digitales de Confecciones Kirly, mientras que el 30% restante respondió que *casi todos los días*.

Link Encuesta: <https://forms.gle/bzWCnuaGCaKaMm9x5>

3.2.3 Análisis de los Resultados obtenidos en las Encuestas

- Más de la mitad de los colaboradores dicen sentirse *muy satisfechos* trabajando para la empresa Confecciones Kirly S.A.S
- El 50% de los encuestados dicen *desconocer* la misión, visión y valores organizacionales de la empresa.
- El 90% de los encuestados dicen contar con un puesto de trabajo definido.
- Todos los empleados afirman contar con el equipo necesario para realizar sus funciones.
- El 50% de los encuestados dicen conocer bien los riesgos y medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo.
- El 70% de los encuestados respondieron que no tienen claro ni conocen los protocolos en caso de emergencia.
- El 80% de los colaboradores encuestados afirman contar siempre con los insumos y productos necesarios para desarrollar la actividad económica de Confecciones Kirly.
- En general los empleados contestaron que existe un buen ambiente laboral.
- El 50% de los encuestados afirman que sería fácil implementar tecnología moderna dentro de la microempresa.
- El total de las personas encuestadas afirman que es muy importante la utilización de las redes sociales para la organización.

3.3 Análisis de los Resultados obtenidos en la observación directa por parte del estudiante

- La empresa Confecciones Kirly SAS, no tiene diseñada una plataforma estratégica, lo cual le dificulta establecer metas y objetivos concisos para mejorar su operatividad.
- Se cuenta con un buen conocimiento del sector textil y mercado de ropa interior femenina.
- Se pudo observar que la comunicación y la solución de los problemas dentro de la organización con los empleados, se llevan a cabo directamente con el gerente.
- No se presenta rotación de personal ni ausentismo por parte de los colaboradores, todos ellos cumplen con el horario establecido.
- No se cuenta con un Proceso de Gestión de Talento Humano.
- No tienen un Sistema de Inventarios ni de la Seguridad y la Salud en el trabajo.
- No se implementan estrategias de Marketing significativas.
- Se tienen buenas herramientas financieras y se lleva a cabo una buena administración del negocio.

3.4 Recomendaciones

- Dar a conocer la plataforma estratégica (misión, visión, valores organizacionales) a los colaboradores, con el fin de que estos conozcan el rumbo y la esencia de la organización y que, por ende, se sientan mayormente comprometidos realizando sus funciones.

- Diseñar e implementar un buen Proceso de Gestión del Talento Humano, que permita crear una cultura organizacional, un buen ambiente de trabajo, relaciones asertivas con los colaboradores y retención del buen talento humano dentro de la empresa.
- Realizar actividades y asesoramientos en relación a los protocolos en caso de presentarse algún tipo de emergencia dentro de la empresa.
- Llevar a cabo un diagnóstico donde se pueda analizar qué tan factible sería introducir tecnología moderna y maquinaria más sofisticada para los procesos internos.
- Potenciar las herramientas tecnológicas como las redes sociales, con el fin de incrementar ventas y hacer más visible la marca en el mercado.

IV. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

4.1 Construcción DOFA

La matriz DOFA tiene como objetivo principal realizar un diagnóstico real de las empresas o unidades de negocios, lo cual permite identificar las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas. Al tener en cuenta estos factores, se podrá tener una visión integral de la verdadera situación de la organización. Con la construcción de la DOFA, se podrá tomar buenas decisiones y generar estrategias que logren el fortalecimiento empresarial.

La siguiente DOFA es construida, teniendo en cuenta los resultados de la entrevista al gerente de la organización, de las encuestas realizadas a los 10 colaboradores y de la observación y conocimiento de la empresa por parte de la estudiante.

DEBILIDADES	FORTALEZAS
<ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con la plataforma estratégica al interior de la empresa, lo cual obstaculiza la proyección a largo plazo. 2. La estructura de la organización aún no está definida (Organigrama). 3. No hay definición de metas ni objetivos organizacionales. 4. La organización no cuenta con un proceso de gestión humana. 5. No se aplican procesos adecuados en la selección y contratación del personal. 6. No se realiza una evaluación del desempeño a colaboradores. 7. Poco conocimiento sobre los riesgos y medidas de prevención relacionadas con los puestos de trabajo. 8. No se cuenta con un sistema de inventarios, ni de gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Se tienen amplios conocimientos en el gremio de las confecciones de ropa interior femenina. 2. La moral de los colaboradores es alta. 3. Los empleados cuentan con un puesto de trabajo definido, por lo cual se deduce que no hay rotación de personal. 4. Se cuenta con el equipo necesario para realizar las funciones dentro de la organización. 5. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura, iluminación e infraestructura permiten que se desarrolle eficazmente el trabajo. 6. Cuentan con un ambiente de trabajo eficiente, el cual permite el trabajo en equipo, la cohesión y la colaboración. 7. Los empleados se sienten satisfechos con el salario que reciben por las

<p>9. El equipo del área de producción con el que cuenta la empresa, sin ser obsoleto, no es el más actualizado.</p> <p>10. Falta de uso y fortalecimiento en el tema de las redes sociales y medios digitales.</p>	<p>funciones ejercidas.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementación de un Proceso de Gestión Humana. 2. Contar con sistemas eficaces y modernos, tales como Sistemas de Inventarios y de la Seguridad y la Salud en el Trabajo. 3. Introducción de materia prima novedosa e innovadora por parte de proveedores. 4. Ampliar o diversificar los productos ofrecidos al mercado. 5. Experimentar nuevos nichos de mercados, a través del reconocimiento de diseños y productos. 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Situación económica mundial, a causa de la pandemia del COVID – 19. 2. Incremento de precios en las materias primas para la fabricación de los productos. 3. Entrada de ropa interior femenina a precios bajos (Mercancía china). 4. Promociones de la Competencia. 5. Poca capacidad adquisitiva por parte de los consumidores debido a la crisis económica actual. 6. Ingreso al mercado de nuevas marcas nacionales potencialmente competidoras.



<p>6. Poseer el suficiente posicionamiento y reconocimiento para realizar alianzas estratégicas, en las redes sociales y medios digitales.</p> <p>7. Brindar charlas a los colaboradores en temas de seguridad en el trabajo.</p>	<p>7. Falta de personal calificado y con poca formación.</p>
---	--

Tabla 1. DOFA de la compañía Confecciones Kirly S.A.S

Fuente: Elaboración propia.



4.2 Construcción de estrategias

<p>DA</p> <p><i>D1, D2, D3 – A3, A4, A6:</i> Diseñar la plataforma estratégica de la empresa, que orienten su razón social a futuro, para que de esta forma logren mantenerse de manera competitiva en el mercado.</p>	<p>FA</p> <p><i>F3, F7 – A7:</i> Diseñar perfiles y cargos, para que la empresa tenga en cuenta cual persona es idónea, para la función que requiera en algún momento.</p>
<p>FO</p> <p><i>F2, F3, F6, F7 – O1:</i> Desarrollar un Proceso de Gestión de Talento Humano, que logre afianzar las condiciones laborales del personal de la empresa.</p>	<p>DO</p> <p><i>D7 – O7:</i> Realizar charlas básicas informativas al personal de la empresa, en temas importantes como la seguridad en el trabajo.</p>

Tabla 2. Construcción de Estrategias DOFA

Fuente: Elaboración propia.

4.3 Plan de Acción (Tácticas)

D-A

Estrategia: *D1, D2, D3 – A3, A4, A6:* Diseñar la plataforma estratégica de la empresa, que orienten su razón social a futuro, para que de esta forma logren mantenerse de manera competitiva en el mercado.

Táctica:

- Elaborar a la empresa Confecciones Kirly S.A.S, su respectiva plataforma estratégica, es decir, su misión (razón de ser), visión (futuro), valores corporativos (identificación), estructura organizacional (organigrama), metas, objetivos y manual de convivencia empresarial.

F-A

Estrategia: *F3, F7 – A7:* Diseñar los perfiles y cargos, para que la empresa sepa cual persona es idónea para la función que requiera en algún momento.

Táctica:

- Elaborar un formato de descripción de perfiles y cargos, de acuerdo a la estructura organizacional.

F-O

Estrategia: *F2, F3, F6, F7 – O1:* Desarrollar un Proceso de Gestión de Talento Humano, que logre afianzar las condiciones laborales del personal de la empresa.


Tácticas:

- Establecer el flujograma de reclutamiento y selección de personal, para ayudar en los procedimientos administrativos en el proceso de selección de la empresa.
- Realizar un formato de entrevista adecuado a las necesidades y exigencias de la empresa Confecciones Kirly, logrando así evidenciar las habilidades y competencias de los candidatos y analizar su nivel de conocimiento para desempeñar un cargo en específico.
- Elaborar una serie de requisitos para antes de firmar el contrato, para constatar que la información sea verídica.
- Realizar una política de compensaciones de acuerdo a las capacidades de la organización.
- Diseñar un formato de evaluación de desempeño, para que la empresa pueda medir, controlar y verificar los niveles de desempeño de cada trabajador y tomar acciones correctivas en caso de necesitarlo.

D-O

Estrategia: *D7 – O7:* Realizar charlas básicas informativas al personal de la empresa, en temas importantes como la seguridad en el trabajo.

Táctica:

- Diseñar carteles informativos en relación a los cuidados que se deben llevar a cabo dentro de la organización. Esto con el fin, de priorizar la calidad de vida de los colaboradores.
 - Brindar una charla básica informativa y concientizadora a los empleados, a cerca de la importancia de la seguridad, salud y prevención de riesgos dentro de la organización.
- 

4.4 Indicadores

4.4.1 Indicador Rotación De Personal

$$\text{IRP} = \frac{\text{Número (\#) de personas despedidas o retiradas que no siguen en la organización}}{\text{Total de personas que laboran en la organización}} \times 100\%$$

Tabla 3. Indicador Rotación de Personal.

Fuente: (Mesa, 2017)

IRP: Índice de Rotación de Personal.

NOTA: El porcentaje de Índice de Rotación de Personal aceptado se encuentra entre 5% y 15% durante un periodo determinado que suele ser de un mes, si el porcentaje es mayor quiere decir que la empresa está fallando en algún aspecto y que se deben encontrar soluciones que den resultado para mejorar.

4.4.2 Indicador de Evaluación de Desempeño

- **0% a 25% Malo:** Falta mucho por mejorar, el empleado no realiza las actividades y funciones de la manera que se espera.
- **25% a 50% Regular:** cumple con las tareas de manera limitada.

- **50% a 75% Bueno:** cumple la mayoría de sus actividades, pero debe mejorar en algunos aspectos.
- **75% a 100% Excelente:** cumple a cabalidad con sus funciones y desempeña las funciones del cargo de una manera óptima.


		EVALUACIÓN DE COMPETENCIA Y DESEMPEÑO		Código:	
				Versión:	
				Fecha Aprobación:	
				Página 1/1	
DATOS DEL EMPLEADO					
Nombre:			Antigüedad en la Empresa:		
Cargo:			Fecha de Evaluación:		
DATOS DEL EVALUADOR					
Nombre:					
Cargo:					
CALIFICACIÓN					
Factores a Evaluar		% Calif.	Factores a Evaluar		% Calif.
Conocimiento de las funciones del puesto de trabajo			Lugar de trabajo en condiciones óptimas		
Servicio al cliente			Liderazgo		
Rendimiento del trabajo			Puntualidad		
Rapidez en el trabajo			Cuidado con los productos		
Trabajo en equipo			Presentación Personal		
Responsabilidad			Manejo adecuado de los implementos de trabajo		
PUNTUACIÓN					
Malo	0% - 25%		Regular	25% - 50%	
Bueno	50% - 75%		Excelente	75% - 100%	
CALIFICACIÓN TOTAL					
RESULTADO					
Plan de mejoramiento individual					
COMPETENCIA	TEMA	MEDIO DE DESARROLLO	FECHA SEGUIMIENTO	RESULTADO	
Renovar Contrato <input type="checkbox"/> SI <input type="checkbox"/> NO		Observaciones: 			
Firma Evaluador			Firma del Evaluado		

Ilustración 3. Formato Indicador Evaluación de Desempeño

Fuente: Elaboración propia

4.4.3 Indicador de Alcance en Charlas Informativas

INDICADOR	FÓRMULA	META
% de charlas informativas ejecutadas.	$\# \text{ de charlas informativas ejecutadas} / \# \text{ de charlas informativas programadas} * 100$	Se espera un alcance del 80% .
% de trabajadores presentes.	$\# \text{ de trabajadores presentes} / \# \text{ total de trabajadores} * 100$	Se espera un alcance del 90% .

Tabla 4. Indicador de Alcance en Charlas Informativas

Fuente: (Slideshare, 2014)

V. Conclusiones

- La Empresa Confecciones Kirly S.A.S, es una empresa sólida que cuenta con muchas fortalezas y oportunidades en el campo en que se desenvuelve, pero que debe enfocarse en atender sus puntos a mejorar para poder mantenerse posicionada en el mercado. A su vez, debe interesarse por conservar un buen clima laboral dentro de la organización, lo cual permita que sus miembros tengan cada vez más sentido de pertenencia por esta y que todo se vea encaminado en pro a un mejor desarrollo empresarial, permitiéndole expandirse y darse a conocer por la excelente calidad en sus productos.
- La realización de un diagnóstico organizacional es necesario para determinar la situación actual de una compañía, fundamentado en un autoanálisis que permita precisar cuáles son las problemáticas existentes y las potencialidades, con el objetivo de establecer acciones correctivas o planes de mejoramiento para seguir con su crecimiento y posicionamiento en el mercado.
- La plataforma estratégica es la base sobre la cual se establece el buen funcionamiento de una organización. Esta permite tomar buenas decisiones y aumentar la capacidad de adaptación a los cambios e incertidumbres del entorno al cual están inmersas las empresas. Adicional, sus componentes como la misión, visión, estructura organizacional, objetivos y políticas permiten orientar de forma eficaz el rumbo de una organización partiendo de la realidad de la misma, mejorando así, el desempeño empresarial.
- La construcción del Proceso de Gestión Humana, sintetiza las actividades relacionadas con la selección y contratación de personal idóneo, su vinculación, capacitación,

formación, evaluación e identificación de necesidades del talento humano. Una buena gestión de este proceso, permite la fomentación de una cultura organizacional definida, aumento de la productividad, colaboradores calificados y comprometidos con la consecución de las metas y objetivos organizacionales.

- La colaboración y el compromiso de directivos y colaboradores, contribuyen a un eficaz desempeño y desarrollo organizacional, aumenta la creatividad, las relaciones laborales se vuelven más fuertes y crean confianza, aumenta significativamente la productividad y logra la consecución de los objetivos planteados. Dar prioridad a la gestión interna en las empresas, logrará que externamente se proyecte una buena imagen corporativa, promoviendo una excelente gestión empresarial que se traducirá en el nuevo éxito de las organizaciones.

VI. Recomendaciones

- Implementar las propuestas técnicas planteadas en este proyecto de intervención, contribuyendo así al crecimiento y fortalecimiento de la organización.
- Realizar una revisión y evaluación anual de:
 - La plataforma estratégica, con el objetivo de asegurar que se encuentra alineada a la realidad empresarial.
 - Proceso de gestión de humana, enfocado a las características específicas de la organización, en relación a su talento humano.
- Implementar un Sistema de Inventarios eficaz, el cual permita conocer en tiempo real las existencias de los productos, con el fin de poder satisfacer la demanda de los clientes y así poder cumplir eficientemente en la entrega de pedidos. Además de tener un control más exacto o detectar algún tipo de fraude.
- Ajustar el Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo, acorde a la normatividad, apuntando al mejoramiento de las condiciones actuales en el lugar de trabajo, ya que es un requisito legal y de obligatorio cumplimiento que debe estar alineado con la plataforma estratégica y con el proceso de gestión humana de la organización.
- Llevar a cabo un diagnóstico donde se pueda analizar qué tan factible sería introducir tecnología moderna y maquinaria más sofisticada para los procesos internos como en la operatividad del área de corte.

- Potenciar las herramientas tecnológicas como las redes sociales y páginas webs, con el fin de incrementar ventas y hacer más visible la marca en el mercado.
- Implementar indicadores de gestión los cuales permitan llevar a cabo la evaluación y medición de los objetivos planteados por la empresa Confecciones Kirly y así, determinar su efectivo cumplimiento o rediseñar planes de acción y mejora continua.




Anexos

Anexo A. Construcción de Entrevista al Dueño de la Organización

- *Plataforma Estratégica*

1. ¿Cuál es su nivel de conocimiento del negocio?
2. ¿Cuenta Confecciones Kirly con misión, visión y valores organizacionales?
3. ¿Tiene establecidos objetivos claros y concisos?
4. ¿Cuenta la microempresa con puestos de trabajos definidos?
5. ¿Tiene algún tipo de políticas dentro de la organización?

- *Talento Humano*

6. ¿Cuenta con algún proceso de gestión de talento humano?
 7. ¿Cómo es la relación entre colaboradores y directivos?
 8. ¿Trabajan en equipo sus colaboradores?
 9. ¿Considera que sus empleados reciben el pago justo por la labor realizada?
 10. ¿Realiza algún tipo de integración o da incentivos para motivar a sus empleados?
 11. ¿Todos los empleados cuentan con un contrato y prestaciones legales vigentes?
 12. ¿Realiza algún proceso de selección de personal?
 13. ¿Tiene un Manual de Convivencia dentro de la organización?
 14. ¿Realiza periódicamente una evaluación de desempeño a sus colaboradores?
- 

- ***SG – SST***


15. ¿Cuenta con el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo?
16. ¿Ha pensado en algún momento implementar el Sistema de Gestión de la Seguridad y la Salud en el Trabajo y por qué?
17. ¿Detecta algún riesgo latente en las funciones que realizan sus colaboradores y cuáles podrían ser?
18. ¿Brinda los elementos necesarios para la protección del personal y qué tan importante cree que son?

- ***Sistema de Inventarios***

19. ¿Cuenta con un Sistema de Inventarios?
20. ¿Cómo sabe usted con qué productos cuenta para realizar un despacho?
21. ¿Cree que es necesario diseñar e implementar un Sistema de Inventarios?

- ***Temas Adicionales***

Producción

22. ¿La infraestructura y la maquinaria empleada está en condiciones aptas para el funcionamiento de la organización?
 23. ¿Realiza periódicamente mantenimiento a sus equipos?
 24. ¿Introduciría en sus instalaciones maquinaria y tecnología más sofisticada, así implique
- 

una buena inversión?

Mercadeo

25. ¿Confecciones Kirly está constantemente actualizada en tendencias sociales, gustos y nuevos diseños para sus posibles clientes?
26. ¿Considera usted que puede tener clientes potenciales gracias a las redes sociales?
27. ¿Qué empresas considera como competencia directa?
28. ¿Ha pensado la posibilidad de expandirse a nuevos mercados?
29. ¿Participa en eventos de emprendimiento, los cuales le proporcionarían conocimiento en tendencias sociales modernas?



Anexo B. Construcción de Encuesta Diseñada para los Colaboradores

A continuación, se presentarán una serie de preguntas, elaboradas con el propósito de determinar la motivación y satisfacción en su lugar de trabajo (Confecciones Kirly S.A.S). Para ello se le pide responder todas las preguntas con sinceridad y absoluta libertad. No es necesario colocar su nombre. Muchas gracias por su colaboración.

- **ÍTEM (Direccionamiento Estratégico)**

1. ¿Cómo se ha sentido trabajando en Confecciones Kirly?

<i>Muy Satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>	<i>Muy Insatisfecho</i>

2. ¿Conoce la misión, visión y valores organizacionales?

<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Tal Vez</i>

3. ¿Cuenta con un puesto de trabajo definido?

<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Definitivamente No</i>

4. ¿Cómo considera la definición de metas y objetivos organizacionales?

<i>Muy Importante</i>	<i>Relativamente Importante</i>	<i>Poco Importante</i>	<i>Para Nada Importante</i>

- **ÍTEM (SG – SST)**

5. ¿Cuenta con el equipo que necesita para hacer su trabajo?

<i>Sí</i>	<i>No</i>	<i>Tal Vez</i>

6. ¿Qué tan bien conoce sobre los riesgos y las medidas de prevención relacionadas con su puesto de trabajo?

<i>Muy bien</i>	<i>Bien</i>	<i>Regular</i>	<i>Nada</i>

7. ¿Están claros y conoce los protocolos en caso de emergencia?

<i>Sí</i>	<i>No</i>



8. Las condiciones de espacio, ruido, temperatura e iluminación ¿De qué forma le permiten desarrollar su trabajo?

<i>Excelente</i>	<i>Bien</i>	<i>Parcialmente Bien</i>	<i>Deficiente</i>	<i>Muy Deficiente</i>

- **ÍTEM (Sistema de Inventarios)**

9. ¿Cuenta usted con los insumos y productos necesarios para desarrollar la actividad económica de Confecciones Kirly?

<i>Siempre</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>Nunca</i>

- **ÍTEM (Temas Adicionales)**

Talento Humano

10. ¿Está acorde con qué existe un buen ambiente de trabajo?

<i>Totalmente de Acuerdo</i>	<i>De acuerdo</i>	<i>En Desacuerdo</i>	<i>Totalmente en Desacuerdo</i>

11. ¿Cómo se siente con el salario que recibe por el trabajo que realiza?

<i>Muy Satisfecho</i>	<i>Satisfecho</i>	<i>Insatisfecho</i>	<i>Muy Insatisfecho</i>

12. ¿Cree que sus opiniones son tomadas en cuenta?

<i>Siempre</i>	<i>Casi Siempre</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>Nunca</i>

Producción

13. ¿Qué tanto cree usted que implementar tecnología moderna dentro de la microempresa puede ser complejo?

<i>Muy Fácil</i>	<i>Fácil</i>	<i>Difícil</i>	<i>Muy Difícil</i>

14. ¿La infraestructura y la maquinaria empleada está en condiciones aptas para el funcionamiento de la organización?

<i>Si</i>	<i>Posiblemente</i>	<i>No</i>



Mercadeo

15. ¿Qué tan importante cree la utilización de las redes sociales para la organización?

<i>Muy Importante</i>	<i>Importante</i>	<i>Poco Importante</i>	<i>Para Nada Importante</i>

16. ¿Con qué frecuencia actualiza los medios digitales Confecciones Kirly?

<i>Todos los Días</i>	<i>Casi Todos los Días</i>	<i>Ocasionalmente</i>	<i>Casi Nunca</i>	<i>Nunca</i>



Anexo C. Descripción de Perfiles y Cargos (Gerente)

DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y CARGOS		D.P.C – V.1
Fecha de Elaboración: 04/10/2020	Elaboró: Yurany Andrea Agudelo Alzate	Aprobó:
NOMBRE DEL CARGO	GERENTE	
NOMBRE DE LA PERSONA		
JEFE DIRECTO		
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD	10	
TIPOS DE CLIENTES CON LOS CUALES SE RELACIONA	Clientes: SI	
	Estado: SI	
	Socios: SI	
	Proveedores: SI	
OBJETIVO DEL CARGO / MISIÓN DEL CARGO		
Planear, organizar, dirigir, controlar y coordinar los objetivos, metas organizacionales y al equipo de trabajo, verificando que cada miembro cumpla con las funciones y tareas asignadas para el buen funcionamiento de la empresa.		
FUNCIONES DEL CARGO / RESPONSABILIDADES		
Son aquellas tareas que se realizan desde el cargo y que ayudan al logro del cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Organiza, dirige y controla los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de la empresa. 2. Analizar los informes de ventas. 3. Realiza informes y documentación necesaria para enviárselas al contador. 4. Realiza pagos de nómina y seguridad social. 5. Realizar los pedidos que se requieren a los proveedores. 6. Selecciona y contrata al personal, en el momento de requerir un vacante. 7. Resolver conflictos en caso de presentarse. 8. Tomar buenas decisiones que beneficien el funcionamiento de la empresa. 		
REQUERIMIENTOS DEL CARGO		
Características personales, de salud integral, académicas, de conocimientos y experiencia que deben tener las personas para que su desempeño pueda alcanzar los resultados esperados.		
CARACTERÍSTICAS PERSONALES		
Género	Masculino: femenino: No aplica: X	
Estatura	No aplica: X	
Peso	No aplica: X	
CONDICIONES DE SALUD INTEGRAL		
Condiciones relacionadas con la salud y seguridad de la persona, requeridas para el desempeño del cargo.		
Requiere perfil especial de salud integral	Si: No: X	
En caso afirmativo, describalo:		
FORMACIÓN ACADÉMICA		
Nivel educativo		Especifique la(s) disciplina(s)
Secundaria	X	Haber terminado la educación secundaria
Técnico		
Tecnólogo		

Universitario cursando		
Profesional	X	Administración de Empresas
Especialista		
Magister		
Doctor		
EXPERIENCIA		
Conocimientos que se adquieren con la práctica y que sean requeridos para el desempeño del cargo		
Tipo de Experiencia	X	Tiempo requerido
En cargos similares	X	3 años
En otros cargos		
No se requiere		
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO		
Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad o labor.		
Competencias específicas para el cargo	Definición de la competencia	
LIDERAZGO	Tener la capacidad de dirigir y controlar todos los recursos de la empresa, y a su vez, motivar a sus colaboradores, para que estos tengan sentido de pertenencia por la empresa y pueden realizar sus funciones de una manera adecuada.	
MANEJO DE HERRAMIENTAS DE MICROSOFT OFFICE	Tener conocimientos acerca del manejo de las herramientas de Microsoft office, con el fin de poder realizar los informes de una manera adecuada y presentada. De igual manera poder realizar los pagos de nómina y de prestaciones sociales a los colaboradores.	
AUTOCONTROL	Ser capaz de controlar sus emociones y evitar reaccionar de forma negativa ante situaciones que se pueden presentar.	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Tener la capacidad de pensar y formular estrategias para alcanzar las metas y objetivos trazados por la organización.	
Competencias organizacionales	Definición de la competencia	
PLANIFICAR	Ser capaz de organizar tareas de forma efectiva, establecer plazos y delegar labores en las que se tome en cuenta las capacidades de sus colaboradores.	
TRABAJO EN EQUIPO	No limitarse únicamente a delegar, sino que se involucre y participe activamente en todos los factores que afecten positiva o negativamente al cumplimiento de los objetivos de la empresa.	
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Tener habilidades comunicativas. Que cada empleado tenga claro sus tareas y funciones con el fin de contribuir a él buen desempeño del almacén.	
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Capacidad para ejecutar acciones y tomar decisiones oportunas que permitan obtener los resultados deseados y esperados.	
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN	Ser flexibles con el entorno empresarial, para poder fluir entre las situaciones. Vivir y trabajar sin bloquearse ante el cambio, sino encontrando siempre el mejor camino entre las circunstancias que se presenten.	

Especialista		
Magister		
Doctor		
EXPERIENCIA		
Conocimientos que se adquieren con la práctica y que sean requeridos para el desempeño del cargo		
Tipo de Experiencia	x	Tiempo requerido
En cargos similares	x	1 año y medio
En otros cargos		
No se requiere		
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO		
Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad o labor.		
Competencias específicas para el cargo	Definición de la competencia	
EXPERIENCIA	Contar con buena experiencia en el área de producción de corte para productos de ropa interior femenina, con el fin de realizar su trabajo de forma adecuada y de calidad.	
FLEXIBILIDAD	Adaptarse a las diferentes circunstancias que se le presenten en algún escenario, dando solución oportuna y eficaz.	
RESPONSABILIDAD	Entregar de manera responsable los procesos en el momento requerido y estipulado.	
Competencias organizacionales	Definición de la competencia	
GESTIÓN DE RECURSOS, MATERIALES Y MAQUINARIA	Tener buen manejo de los recursos materiales, procurando no desperdiciar materia prima brindada por la empresa. Verificando que la maquinaria empleada este siempre en las condiciones aptas para el buen desenvolvimiento del área de producción.	
GESTIÓN DEL TIEMPO	Saber manejar el tiempo. Establecer plazos para la ejecución de las actividades diarias.	
PENSAMIENTOS ESTRATÉGICOS	Capacidad de generar buenas estrategias en la organización, con el fin de cumplir a cabalidad con los objetivos planificados.	
EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD	Capacidad para alcanzar las metas deseadas, con el mínimo de recursos y tiempo posible. Verificando que todo sea de buena calidad, desde la materia prima hasta los cortes entregados para la elaboración final de los productos.	

Anexo E. Descripción de Perfiles y Cargos (Logística)

DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y CARGOS		D.P.C – V.1
Fecha de Elaboración: 04/10/2020	Elaboró: Yurany Andrea Agudelo Alzate	Aprobó.
NOMBRE DEL CARGO	LOGÍSTICA	
NOMBRE DE LA PERSONA		
JEFE DIRECTO	GERENTE	
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD		
TIPOS DE CLIENTES CON LOS CUALES SE RELACIONA	Clientes: SI	
	Estado: NO	
	Socios: SI	
	Proveedores: NO	
OBJETIVO DEL CARGO / MISIÓN DEL CARGO		
Controlar el almacenamiento y las existencias (entradas y salidas) de los productos terminados. Además de realizar el despacho de pedidos a los clientes de forma óptima.		
FUNCIONES DEL CARGO / RESPONSABILIDADES		
Son aquellas tareas que se realizan desde el cargo y que ayudan al logro del cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar el proceso de pedidos a los clientes. 2. Encargados del almacenamiento de los productos terminados. 3. Verificar el inventario de cada referencia para mantener informado al Gerente. 4. Observar que la mercancía se encuentre en buen estado, con el fin de verificar que los productos si cumplan con la calidad establecida. 5. Velar por el orden, el acondicionamiento y la limpieza de la zona de almacenamiento. 6. Hacer el conteo de los productos terminados entregados por terceros, verificando que este toda la cantidad requerida y programada. 		
REQUERIMIENTOS DEL CARGO		
Características personales, de salud integral, académicas, de conocimientos y experiencia que deben tener las personas para que su desempeño pueda alcanzar los resultados esperados.		
CARACTERÍSTICAS PERSONALES		
Género	Masculino: <input checked="" type="checkbox"/> femenino: <input type="checkbox"/> No aplica:	
Estatura	No aplica: <input checked="" type="checkbox"/>	
Peso	No aplica: <input checked="" type="checkbox"/>	
CONDICIONES DE SALUD INTEGRAL		
Condiciones relacionadas con la salud y seguridad de la persona, requeridas para el desempeño del cargo.		
Requiere perfil especial de salud integral	Si: <input type="checkbox"/> No: <input checked="" type="checkbox"/>	
En caso afirmativo, describalo:		
FORMACIÓN ACADÉMICA		
Nivel educativo		Especifique la(s) disciplina(s)
Secundaria	<input checked="" type="checkbox"/>	Haber terminado la educación secundaria
Técnico		
Tecnólogo		

Universitario cursando		
Profesional		
Especialista		
Magister		
Doctor		
EXPERIENCIA		
Conocimientos que se adquieren con la práctica y que sean requeridos para el desempeño del cargo		
Tipo de Experiencia	x	Tiempo requerido
En cargos similares		
En otros cargos		
No se requiere	x	
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO		
Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad o labor.		
Competencias específicas para el cargo	Definición de la competencia	
COMPROMISO	Estar comprometido con la realización pertinente de sus actividades, contribuyendo al mejoramiento continuo en los procesos logísticos.	
ENTUSIASMO	Trabajar de forma alegre y entusiasta, para que de esta forma haya productividad y un buen clima laboral.	
HONESTIDAD	Ser transparente en el manejo de los productos, dando como resultado confianza entre todo el equipo de trabajo y los directivos.	
OPTIMIZACIÓN DE LA DISPOSICIÓN EN LA ZONA DE ALMACENAJE	Saber optimizar los flujos de trabajo, analizando la infraestructura de almacenamiento para mantener los productos en buen estado y poder identificar de forma más rápida cada producto.	
ORDEN Y LIMPEZA	Mantener el orden en todas las áreas de la organización, con el fin de ser más eficientes y eficaces en la realización de las actividades, contribuyendo al buen estado de los productos destinado a los clientes.	
CONTROL DE INVENTARIOS	Registrar las entradas y salidas de mercancía, con el fin de tener un control adecuado de los activos de la organización.	
Competencias organizacionales	Definición de la competencia	
TRABAJO EN EQUIPO	Tener un espíritu de colaboración e integración, ya que esto logrará que se tenga éxito en los planes de la organización.	
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Tener una excelente comunicación con el Gerente y las demás áreas, para mantener al tanto de todos los procesos de logística y que de esta manera, se tomen las mejores decisiones.	
CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN	Controlar las situaciones de estrés, manteniendo la calma para solucionar conflictos de la mejor manera, logrando cumplir con las tareas asignadas del día a día.	
INICIATIVA	Proponer alternativas para mejorar procesos y ponerlos en práctica en el área de trabajo.	

Anexo F. Descripción de Perfiles y Cargos (Sistemas e Insumos)

DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y CARGOS		D.P.C – V.1
Fecha de Elaboración: 04/10/2020	Elaboró: Yurany Andrea Agudelo Alzate	Aprobó.
NOMBRE DEL CARGO		SISTEMAS E INSUMOS
NOMBRE DE LA PERSONA		
JEFE DIRECTO		GERENTE
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD		
TIPOS DE CLIENTES CON LOS CUALES SE RELACIONA		Cientes: SI
		Estado: NO
		Socios: SI
		Proveedores: NO
OBJETIVO DEL CARGO / MISIÓN DEL CARGO		
<p>Manejar los sistemas de facturación, correo electrónico y Excel de forma eficiente. Adicional, integrar los insumos requeridos para la elaboración final de las prendas interiores de dama.</p>		
FUNCIONES DEL CARGO / RESPONSABILIDADES		
<p>Son aquellas tareas que se realizan desde el cargo y que ayudan al logro del cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.</p>		
<ol style="list-style-type: none"> Integrar los insumos necesarios para la fabricación de los productos, tales como hebillas, tensores, tiras, moños, varillas, entre otros, según la programación de cantidad y los promedios elaborados por el Gerente. Realizar la función de facturación mediante un sistema de la empresa SIIGO y la herramienta Excel, de todos los pedidos que se vayan a despachar día a día. Revisar continuamente el correo electrónico de la organización, para imprimir documentos importantes y estar al día con los grupos de interés. 		
REQUERIMIENTOS DEL CARGO		
<p>Características personales, de salud integral, académicas, de conocimientos y experiencia que deben tener las personas para que su desempeño pueda alcanzar los resultados esperados.</p>		
CARACTERÍSTICAS PERSONALES		
Género	Masculino: femenino: No aplica: X	
Estatura	No aplica: X	
Peso	No aplica: X	
CONDICIONES DE SALUD INTEGRAL		
<p>Condiciones relacionadas con la salud y seguridad de la persona, requeridas para el desempeño del cargo.</p>		
Requiere perfil especial de salud integral	Si: No: X	
En caso afirmativo, descríballo:		
FORMACIÓN ACADÉMICA		
Nivel educativo		Especifique la(s) disciplina(s)
Secundaria	X	Haber terminado la educación secundaria
Técnico		
Tecnólogo		
Universitario cursando		
Profesional		

Especialista		
Magister		
Doctor		
EXPERIENCIA		
Conocimientos que se adquieren con la práctica y que sean requeridos para el desempeño del cargo		
Tipo de Experiencia	x	Tiempo requerido
En cargos similares		
En otros cargos		
No se requiere	x	
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO		
Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad o labor.		
Competencias específicas para el cargo	Definición de la competencia	
ENTUSIASMO	Realizar sus funciones con ánimo y motivada, es decir, que le resulte placentero y agradable el cumplir con sus tareas.	
APRENDIZAJE	Capacidad de querer aprender día a día, para posteriormente aplicar las lecciones de esos conocimientos y así poder responder con éxito a nuevas situaciones que puedan presentarse en el entorno empresarial.	
BUEN MANEJO DE LOS SISTEMAS DE FACTURACIÓN Y HERRAMIENTAS COMO EXCEL	Tener conocimientos básicos sobre el manejo de los sistemas de facturación y herramientas como Excel, para el buen desempeño de la empresa.	
TRANSPARENCIA	Manejar de forma adecuada y honesta la facturación de la organización. Sin incurrir a alteraciones o posibles fraudes.	
Competencias organizacionales	Definición de la competencia	
TRABAJO EN EQUIPO	Trabajar de manera conjunta con todos los miembros de la organización, con el fin de solidificar la cultura organizacional y el clima laboral.	
COMUNICACIÓN	Tener una comunicación asertiva con el Gerente de la empresa, expresándole algún tipo de irregularidad o problema presentado en los sistemas o falta de insumos, según sea el caso.	

Anexo G. Descripción de Perfiles y Cargos (Comerciales)

DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y CARGOS		D.P.C – V.1
Fecha de Elaboración: 04/10/2020	Elaboró: Yurany Andrea Agudelo Alzate	Aprobó:
NOMBRE DEL CARGO	COMERCIALES	
NOMBRE DE LA PERSONA		
JEFE DIRECTO	GERENTE	
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD		
TIPOS DE CLIENTES CON LOS CUALES SE RELACIONA	Clientes: SI	
	Estado: NO	
	Socios: SI	
	Proveedores: NO	
OBJETIVO DEL CARGO / MISIÓN DEL CARGO		
Atender oportunamente a los clientes locales y nacionales de la empresa, ofreciéndoles asesoría y un excelente servicio, generando y manteniendo relaciones positivas con clientes actuales y potenciales. Lograr de manera afectiva el proceso de venta y de servicio.		
FUNCIONES DEL CARGO / RESPONSABILIDADES		
Son aquellas tareas que se realizan desde el cargo y que ayudan al logro del cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Visitar a clientes actuales ofreciéndoles los productos, el servicio y la asesoría que requieran. 2. Buscar nuevos clientes en zonas del país que no se tengan y potencializar más la marca. 3. Realizar una buena atención al cliente para fidelizarlo. 4. Recibir las devoluciones y solicitudes de garantía de los clientes. 5. Atender quejas y reclamos, con el fin de mejorar continuamente los procesos organizacionales. 6. Llevar registro de cartera. 7. Comunicar al Gerente cualquier situación presentada con un cliente y encontrar una posible solución. 		
REQUERIMIENTOS DEL CARGO		
Características personales, de salud integral, académicas, de conocimientos y experiencia que deben tener las personas para que su desempeño pueda alcanzar los resultados esperados.		
CARACTERÍSTICAS PERSONALES		
Género	Masculino: femenino: No aplica: X	
Estatura	No aplica: X	
Peso	No aplica: X	
CONDICIONES DE SALUD INTEGRAL		
Condiciones relacionadas con la salud y seguridad de la persona, requeridas para el desempeño del cargo.		
Requiere perfil especial de salud integral	Si: No: X	
En caso afirmativo, describalo:		
FORMACIÓN ACADÉMICA		
Nivel educativo		Especifique la(s) disciplina(s)
Secundaria	x	Haber terminado la educación secundaria
Técnico		
Tecnólogo		

Universitario cursando		
Profesional		
Especialista		
Magister		
Doctor		
EXPERIENCIA		
Conocimientos que se adquieren con la práctica y que sean requeridos para el desempeño del cargo		
Tipo de Experiencia	x	Tiempo requerido
En cargos similares	x	1 año
En otros cargos		
No se requiere		
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO		
Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad o labor.		
Competencias específicas para el cargo	Definición de la competencia	
SERVICIO AL CLIENTE	Brindarle un trato respetuoso y comprensivo a los clientes, enganchándolos a la marca y así logrando una fidelización hacia los productos.	
HABILIDAD EN VENTAS	Identificar necesidades, gustos y preferencias de los clientes, para garantizar un buen servicio y a su vez el cierre de la compra.	
RESPONSABILIDAD	Ser capaz de tomar decisiones conscientemente, llevando a cabo conductas que permitan mejorarse a sí mismo y a su vez, ayudar a mantener buenos ingresos a la organización.	
ACTITUD POSITIVA	Disposición optimista y entusiasta, dirigida no solo a la actividad laboral, sino también, a todas las personas involucradas de la empresa.	
ESTABILIDAD EMOCIONAL	Capacidad para actuar frente a las circunstancias positivas o negativas de manera estable y equilibrada, logrando así no perjudicar sus tareas y la rentabilidad de la compañía.	
HONESTIDAD Y TRANSPARENCIA	Desempeñar su cargo de forma honesta y transparente, sin incurrir a posibles fraudes que representen daños a la actividad económica, financiera y rentable de la empresa.	
Competencias organizacionales	Definición de la competencia	
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Relacionarse de forma asertiva con el jefe directo y los clientes, afianzando de esta manera la confianza para tomar buenas decisiones y generar posibles tácticas de venta y cobro.	
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Esfuerzo por cumplir los objetivos y metas definidos por la organización, y más en temas tan relevantes como lo son las relaciones con los consumidores y las ventas.	
TRABAJO EN EQUIPO	Capacidad de participar activamente en la ejecución de objetivos en común, teniendo en cuenta los intereses personales y colectivos.	

Anexo H. Descripción de Perfiles y Cargos (Contador)

DESCRIPCIÓN DE PERFILES Y CARGOS		D.P.C – V.1
Fecha de Elaboración: 04/10/2020	Elaboró: Yurany Andrea Agudelo Alzate	Aprobó.
NOMBRE DEL CARGO	CONTADOR	
NOMBRE DE LA PERSONA		
JEFE DIRECTO	GERENTE	
CARGOS BAJO SU RESPONSABILIDAD		
TIPOS DE CLIENTES CON LOS CUALES SE RELACIONA	Clientes: NO	
	Estado: SI	
	Socios: SI	
	Proveedores: NO	
OBJETIVO DEL CARGO / MISIÓN DEL CARGO		
Participar en las actividades profesionales contables, financieras y presupuestales de la organización de forma honesta y transparente, brindando información contable confiable y verídica.		
FUNCIONES DEL CARGO / RESPONSABILIDADES		
Son aquellas tareas que se realizan desde el cargo y que ayudan al logro del cumplimiento de los objetivos propuestos por la organización.		
<ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar Estados Financieros y papeleo contable. 2. Elaborar informes sobre la situación presupuestal, financiera y contable de la empresa. 3. Realizar todos los procedimientos en relación a lo exigido por la ley y la DIAN. 4. Ejecutar otras tareas relacionadas con el cargo a solicitud del Gerente. 		
REQUERIMIENTOS DEL CARGO		
Características personales, de salud integral, académicas, de conocimientos y experiencia que deben tener las personas para que su desempeño pueda alcanzar los resultados esperados.		
CARACTERÍSTICAS PERSONALES		
Género	Masculino: femenino: No aplica: X	
Estatura	No aplica: X	
Peso	No aplica: X	
CONDICIONES DE SALUD INTEGRAL		
Condiciones relacionadas con la salud y seguridad de la persona, requeridas para el desempeño del cargo.		
Requiere perfil especial de salud integral	Si: No: X	
En caso afirmativo, describalo:		
FORMACIÓN ACADÉMICA		
Nivel educativo		Especifique la(s) disciplina(s)
Secundaria		
Técnico		
Tecnólogo		
Universitario cursando		
Profesional	X	Contaduría
Especialista		
Magister		

Doctor		
EXPERIENCIA		
Conocimientos que se adquieren con la práctica y que sean requeridos para el desempeño del cargo		
Tipo de Experiencia	<input checked="" type="checkbox"/>	Tiempo requerido
En cargos similares	<input checked="" type="checkbox"/>	3 años
En otros cargos		
No se requiere		
COMPETENCIAS NECESARIAS PARA EL CARGO		
Conjunto de conocimientos, habilidades, disposiciones y conductas que posee una persona, que le permiten la realización exitosa de una actividad o labor.		
Competencias específicas para el cargo	Definición de la competencia	
PROFESIONALISMO	Actuar con profesionalismo en todas sus funciones y demostrar interés por la formación.	
BUEN MANEJO DE HERRAMIENTAS TECNOLÓGICAS FINANCIERAS (SOFTWARES – EXCEL)	Alta capacidad para el manejo de herramientas tecnológicas financieras, con el fin de verificar que los datos entregados a la empresa sean fidedignos y confiables.	
RESPONSABILIDAD	Entregar de forma oportuna todos los datos requeridos por la organización.	
ORGANIZACIÓN	Tener a la mano toda la información de la empresa en dado caso de ser necesaria para tomar alguna decisión dentro de la empresa.	
HONESTIDAD	Ser una persona confiable y honesta para desempeñar sus funciones.	
CONFIDENCIALIDAD	Tener total confidencialidad sobre los datos de la organización.	
Competencias organizacionales	Definición de la competencia	
MEJORA CONTINUA	Contribuir con los procesos de mejora continua y el servicio orientado a la empresa.	
PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Ser capaz de generar estrategias eficaces, anticipándose a posibles crisis financieras.	
OBJETIVIDAD	Contribuir a la consecución de los objetivos organizacionales, siendo conciso, claro y específico en la información contable.	

Anexo I. Manual de Convivencia Laboral



MANUAL DE CONVIVENCIA LABORAL

INTRODUCCIÓN

El diseño del presente Manual de Convivencia, se realiza con la finalidad de promover y cumplir los deberes, responsabilidades y funciones en el lugar de trabajo. Manteniendo una actitud positiva, fomentando un trato amable y respetuoso entre cada uno de los miembros de la organización. Dicho Manual, recoge las conductas deseables al interior de la empresa CONFECCIONES KIRLY S.A.S. De igual forma, se definen los mecanismos para manejar situaciones conflictivas y todo lo relacionado con solicitudes o sugerencias. Por lo anterior, es relevante que existan unas normas de convivencia claras, que permitan regular las relaciones que se dan al interior de la empresa, evitando con ello que se afecte el clima laboral y la productividad empresarial. Se informa, por lo tanto, que las normas descritas en este Manual, son de obligatorio cumplimiento para todo el personal. Tratando de lograr así, un ambiente laboral ético y contribuyendo tanto al desarrollo laboral como profesional.

POLÍTICA DE CONVIVENCIA LABORAL

La empresa CONFECCIONES KIRLY S.A.S, busca generar un ambiente de trabajo sano, seguro y adecuado para aquellos que trabajan en la organización. Todos los colaboradores tienen derecho a laborar en un entorno libre de acoso laboral, estrés, discriminación y conductas que se pueden

considerar hostigamiento, coerción o alteración. Por lo tanto, CONFECCIONES KIRLY S.A.S, se compromete a prevenir de manera eficaz todo tipo de conductas que fomenten la mala convivencia laboral y a defender el derecho de todos los colaboradores para ser tratados con dignidad al interior de la empresa.

QUE ES UN COMITÉ, PARA QUE SIRVE, QUIEN LO COMPONE Y SU PERIODICIDAD

“Es un grupo de empleados, conformado por representantes del empleador y representantes de los empleados, que busca prevenir el acoso laboral contribuyendo a proteger a los empleados contra los riesgos psicosociales que afectan la salud en los lugares de trabajo, conforme lo establece la resolución 0652 del 30 de abril del año 2012. Entidades con 10 o menos servidores públicos o trabajadores, el Comité estará conformado por dos (2) miembros, un (1) representante de los trabajadores y uno (1) del empleador. El período de los miembros del Comité de Convivencia será de dos (2) años, a partir de la conformación del mismo, que se contarán desde la fecha de la comunicación de la elección y/o designación. El Comité de Convivencia Laboral se reunirá ordinariamente por lo menos una (1) vez al mes, sesionará con la mitad más uno de sus integrantes y extraordinariamente cuando se presenten casos que requieran de su inmediata intervención y podrá ser convocado por cualquiera de sus integrantes.”

OBJETIVO GENERAL:

Disponer por medio de acciones participativas las normas de conducta ética dentro del lugar de trabajo, con el fin de que se conviertan en el Manual de Convivencia en la compañía
Confecciones Kirly S.A.S.


OBJETIVOS ESPECÍFICOS:

- Promover el trabajo en condiciones aptas, justas, dignas y éticas para cada colaborador
- Velar por la protección de la salud mental, libertad, intimidad y bienestar de cada miembro de la organización
- Tratar sin ningún tipo de discriminación (religión, raza, nacionalidad)
- Realizar capacitaciones para el desarrollo profesional y personal
- El presente Manual de Convivencia se aplicará en las relaciones de orden laboral, en la empresa CONFECIONES KIRLY S.A.S

FUNCIONES DEL COMITÉ

“El Comité de Convivencia Laboral tendrá únicamente las siguientes funciones:

1. Recibir y dar trámite a las quejas presentadas en las que se describan situaciones que puedan constituir acoso laboral, así como las pruebas que las soportan.
2. Examinar de manera confidencial los casos específicos o puntuales en los que se formule queja o reclamo, que pudieran tipificar conductas o circunstancias de acoso laboral, al interior de la entidad pública o empresa privada.

3. Escuchar a las partes involucradas de manera individual sobre los hechos que dieron lugar a la queja.
 4. Adelantar reuniones con el fin de crear un espacio de diálogo entre las partes involucradas, promoviendo compromisos mutuos para llegar a una solución efectiva de las controversias.
 5. Formular un plan de mejora concertado entre las partes, para construir, renovar y promover la convivencia laboral, garantizando en todos los casos el principio de la confidencialidad.
 6. Hacer seguimiento a los compromisos adquiridos por las partes involucradas en la queja, verificando su cumplimiento de acuerdo con lo pactado.
 7. En aquellos casos en que no se llegue a un acuerdo entre las partes, no se cumplan las recomendaciones formuladas o la conducta persista, el Comité de Convivencia Laboral, deberá remitir la queja a la Procuraduría General de la Nación, tratándose del sector público. En el sector privado, el Comité informará a la alta dirección de la empresa, cerrará el caso y el trabajador puede presentar la queja ante el inspector de trabajo o demandar ante el juez competente.
 8. Presentar a la alta dirección de la entidad pública o la empresa privada las recomendaciones para el desarrollo efectivo de las medidas preventivas y correctivas del acoso laboral, así como el informe anual de resultados de la gestión del comité de convivencia laboral y los informes requeridos por los organismos de control.
 9. Hacer seguimiento al cumplimiento de las recomendaciones dadas por el Comité de Convivencia a las dependencias de gestión del recurso humano y salud ocupacional de las empresas e instituciones públicas y privadas.
- 

10. Elaborar informes trimestrales sobre la gestión del Comité que incluya estadísticas de las quejas, seguimiento de los casos y recomendaciones, los cuales serán presentados a la alta dirección de la entidad pública o empresa privada”.

MARCO LEGAL

- Resolución 652 de 2012 y su modificación 1356
- Resolución 2013 de 1986
- Decreto 1295 de 1994
- Ley 1010 de 2006
- Ley 776 de 2002
- Resolución 2646 2008 Prevención
- Código Sustantivo del Trabajo

VALORES CORPORATIVOS

- *De la empresa*

Honestidad: Realizar el trabajo con la mayor dedicación posible, haciendo que cada uno de los integrantes de la organización contribuyan al beneficio de la empresa.

Transparencia: Realizar todos los procesos de una manera clara, coordinando lo que se hace con lo que se dice, dirigiéndonos así a un mejoramiento continuo en todas las dimensiones operativas.

Responsabilidad: Asumir responsablemente los actos empresariales, tanto internos con los trabajadores y clientes, como externos con el entorno en general.

Orientación al Cliente: Hacer de nuestros clientes el eje central de la organización, generando propuestas de valor a los mismos y premiarlos por su lealtad y por elegir nuestros productos.

- *De los empleados*

Trabajo en equipo: Cada uno de los colaboradores debe de estar motivado a tener vínculos con sus compañeros, no solo para tener un buen clima laboral, sino, con el fin de ser más eficientes.

Compromiso: Es la base de la organización, ya que todo debe estar articulado, para realizar de manera efectiva todas las actividades.

Equidad: Dar a cada uno de nuestros miembros lo que merece en función de sus condiciones y resultados.

Dignidad: Brindar respeto y valor a cada uno de nuestros empleados.

PRINCIPIOS DE CONVIVENCIA


Los principios mencionados en este Manual, tienen principalmente el objetivo de dar una orientación en cuanto a los comportamientos, actitudes, y prácticas que se deben adoptar por parte de los colaboradores y directivos de la empresa CONFECIONES KIRLY S.A.S.

1. Respetar y brindar un trato especial a los colaboradores de la organización
2. Tener una comunicación asertiva con todo el personal, permitiendo una interacción equitativa y justa para todos.

3. Proponer un ambiente y clima laboral armonioso para todos.
4. Dar cumplimiento a dichas normas, con el fin de afianzar la cultura organizacional.

NORMAS DE CONVIVENCIA:


1. Trabajar en equipo, entregando lo mejor de sí mismo, fomentando relaciones solidarias que se vean reflejadas en la productividad.
2. Establecer los canales de comunicación efectivos, para escuchar de forma empática a cada colaborador.
3. Hacer valer el cumplimiento de los valores y principios establecidos en dicho Manual.
4. Atender oportunamente las tareas que afectan el trabajo de otros compañeros.
5. Predicar con el ejemplo, siendo coherentes con lo que se dice y se hace.
6. Actuar con transparencia y honestidad.
7. Manifestar de forma coherente y respetuosa las órdenes o tareas.
8. Valorar las diferencias, experiencias e ideas de cada miembro de CONFECCIONES KIRLY S.A.S
9. Dirigirse de forma amable a las demás personas, presentes y ausentes, tanto compañeros, como proveedores y clientes.
10. Adoptar modales de educación como saludar y despedirse de los compañeros de trabajo.
11. Compartir y gestionar el conocimiento como la mejor manera de aprender y crecer profesionalmente dentro de la organización.
12. Informar oportunamente al personal nuevas decisiones y cambios que puedan presentarse en la empresa.

13. Manejar de forma responsable y confidencial la información de la institución.
 14. Escuchar a los colaboradores antes de emitir juicios sobre ellos, en dado caso de presentarse algún tipo de discordia o problema.
 15. Tomar las críticas constructivas con humildad.
 16. No responder de forma maleducada a las exigencias de los directivos.
 17. Respetar los turnos de opinión, sin interrupciones.
 18. Fomentar la participación en las reuniones, donde los participantes se sientan cómodos de realizar sus aportes.
 19. No patrocinar los enfrentamientos o situaciones violentas.
 20. No fomentar actitudes desprestigiadas como el chisme y las verdades a medias.
 21. Evitar que los comentarios afecten la integridad de las personas, el clima laboral y el logro de los objetivos institucionales.
 22. Respetar la vida privada de los compañeros de trabajo.
 23. Mantener los problemas bajo control.
 24. Evitar aislar o excluir a un compañero de trabajo.
 25. Participar activamente de todas las actividades de bienestar laboral programadas en la institución, con el fin de acoger las normas y principios dictados.
 26. Promover el dialogo como forma de construir acuerdos.
 27. Fomentar las buenas relaciones entre directivos y colaboradores, las cuales deben ser cordiales y respetuosas.
 28. Reconocer los logros y buenos resultados de los empleados.
- 

29. Delegar en los colaboradores funciones, como forma de facilitar el desarrollo y permitir la apropiación de responsabilidades.
30. Tener en cuenta las buenas actitudes y habilidades, en vez de los errores y las debilidades.
31. Manejar tipos de voz con tonos adecuados y respetuosos.
32. Mantener los puestos de trabajo y en sí, toda la organización limpia y libre de residuos peligrosos.
33. No fumar y no consumir bebidas alcohólicas, con el fin de propiciar el mejor ambiente laboral posible (sano, higiénico, armonioso y pacífico).
34. Realizar las funciones con la mayor precaución, para evitar posibles accidentes y así mitigar los riesgos debido al cargo ejecutado.

DEBERES DE CONVIVENCIA

Cada uno de los trabajadores debe obedecer y acatar las normas descritas para engrandecer y dignificar la organización.

1. Cumplir con todas las normas internas adoptadas por el trabajador para el buen funcionamiento de la institución.
 2. Respetar a los compañeros en todo momento.
 3. Tratar de forma respetuosa a cada persona según sus creencias, ideas, razas, etc.
 4. Poner a los directivos al tanto, en caso de observar alguna actitud de acoso laboral, indiferencia, discriminación o actos violentos.
- 

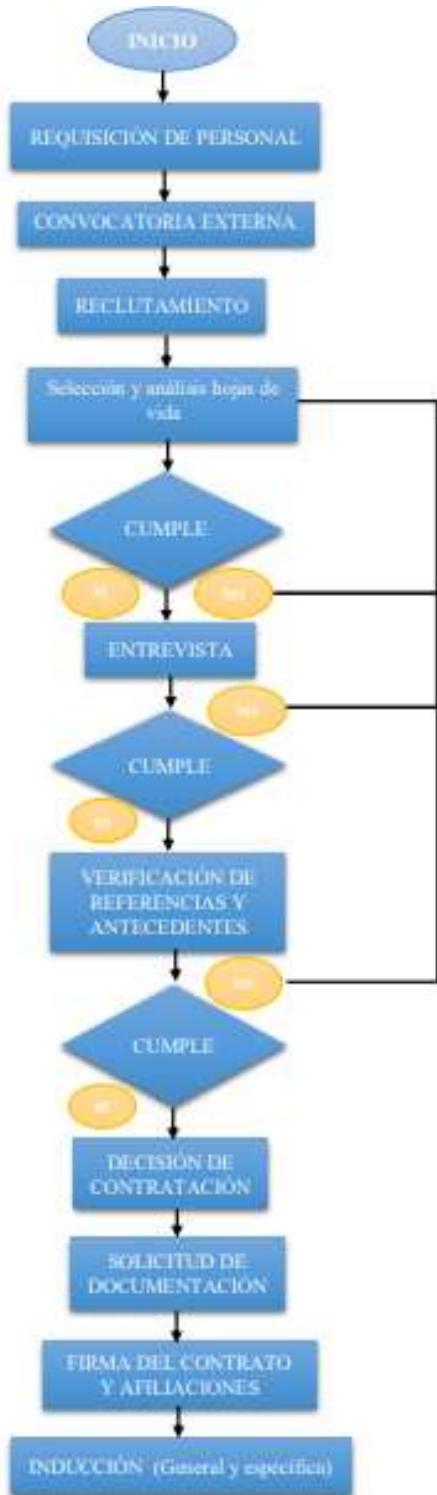
DERECHOS DE CONVIVENCIA LABORAL

Cada miembro tiene derecho a que se hagan cumplir los siguientes puntos:

1. Derecho a recibir un trato digno frente a creencias religiosas e ideales personales.
2. Derecho de ser respetado y escuchado en cuestión de ideas, opiniones y sugerencias.
3. Derecho a manifestar su opinión o emociones en todo momento.
4. Derecho a hacer cumplir el horario laboral.
5. Derecho a exigir los instrumentos necesarios para realizar de manera efectiva y eficaz las funciones dentro de la organización.
6. Derecho a ser escuchado por el Comité de Convivencia cuando identifique conductas que atenten contra la convivencia laboral de la empresa. (Incluyendo maltrato laboral o conductas de acoso).

La empresa CONFECCIONES KIRLY S.A.S, se compromete a implementar, vigilar y controlar las normas estipuladas por la ley en relación al buen funcionamiento del trabajo dentro de la organización. Teniendo presente temas como el acoso laboral, los riesgos empresariales, el pago oportuno del salario, entre otros. Todo lo estipulado en el presente Manual de Convivencia, es de obligatorio cumplimiento, salvaguardando la confidencialidad de cada talento humano de la organización.

Anexo J. Proceso de Selección de Personal (Flujograma)



FLUJOGRAMA:
PROCESO DE SELECCIÓN DE
PERSONAL

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PROCESO DE SELECCIÓN			
ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS
<i>REQUISICION DE PERSONAL</i>	Formalizar la necesidad de nuevo personal en la organización, sea por temas de renuncia o despido, indicando los cargos que requieren ocupar, sus responsabilidades y respectivas funciones.	Gerente	
<i>CONVOCATORIA EXTERNA</i>	Dar a conocer las vacantes disponibles por medio de internet, en bolsas de empleo (<i>Computrabajo</i>) y redes sociales. Al igual que por medio del voz a voz (<i>Recomendaciones</i>).	Gerente	
<i>RECLUTAMIENTO</i>	Buscar el personal indicado que sea el más apto, según las características adecuadas para la organización.	Gerente	
<i>SELECCION Y ANALISIS HOJAS DE VIDA</i>	Analizar las hojas de vida según la descripción de perfiles de cargo, para seleccionar las personas que cumplan con las características pertinentes.	Gerente	Hojas de vida de los candidatos
<i>ENTREVISTA</i>	Informar a las personas que se seleccionaron, la hora y el lugar de la entrevista, la cual estará diseñada por preguntas	Gerente	Formato de Entrevista

	concretas, y así, poder determinar sus competencias y aspectos personales.		
<i>VERIFICACIÓN DE REFERENCIAS Y ANTECEDENTES</i>	Constatar referencias vía telefónica a contactos relacionados en la hoja de vida y chequear antecedentes judiciales en portales estatales.	Gerente	Hoja de vida y Formato de Entrevista
<i>DECISION DE CONTRATACIÓN</i>	Posterior a los resultados de la entrevista, referencias y antecedentes que clasifican al candidato como apto para el puesto, se procede a tomar la decisión de contratación.	Gerente	Formato de Entrevistas, verificación de referencias y antecedentes judiciales.
<i>SOLICITUD DE DOCUMENTACIÓN</i>	Se solicita al candidato los documentos necesarios para continuar con el proceso. Estos documentos pueden incluir: copia de documento de identidad, actas de grados, etc.	Gerente	
<i>FIRMA DEL CONTRATO Y AFILIACIONES</i>	Establecer el tipo de contrato, diseñarlo y realizar las respectivas afiliaciones a la seguridad social.	Gerente	Documentos requeridos.
<i>INDUCCION GENERAL</i>	Realizar en una (1) hora, la presentación de las instalaciones de la organización, hablar sobre la plataforma estratégica, los reglamentos internos, el horario y realizar la presentación de compañeros de trabajo.	Gerente	

INDUCCIÓN ESPECÍFICA	<p>En un (1) día laboral, se llevará a cabo una reunión con el jefe directo, el cual mostrará el puesto de trabajo e indicará las funciones a realizar. Adicional se hará entrega de la dotación requerida y se hablará sobre las formas de evaluación de desempeño.</p> <p>Posteriormente se realizará un acompañamiento durante la ejecución de las primeras funciones.</p>	Gerente	Formato de asistencia a inducción
-----------------------------	---	---------	-----------------------------------

PROCESO DE INDUCCIÓN

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN DE LA ACTIVIDAD	RESPONSABLE	RECURSOS
Citar a la Inducción	Se le informa al colaborador la hora y fecha de su inicio de inducción.	Gerente	
Inducción General	Realizar en una (1) hora, la presentación de las instalaciones de la organización, hablar sobre la plataforma estratégica, los reglamentos internos, el horario y realizar la presentación de compañeros de trabajo.	Gerente	
Inducción Específica	En un (1) día laboral, se llevará a cabo una reunión con el jefe directo, el cual mostrará el puesto	Gerente	Formato de asistencia a inducción

	de trabajo e indicará las funciones a realizar. Adicional se hará entrega de la dotación requerida y se hablará sobre las formas de evaluación de desempeño. Posteriormente se realizará un acompañamiento durante la ejecución de las primeras funciones.		
Informe de la Inducción	Se realiza un informe donde quede constancia, si el proceso de inducción fue satisfactorio o insatisfactorio para ambas partes.	Gerente	Informe en Word

Este proceso tiene como finalidad escoger el candidato más idóneo y apto, para cubrir una vacante dentro de la organización.

OBJETIVO

- Establecer los lineamientos que permita la selección y formación de personal calificado y adecuado para el desempeño eficiente del cargo.

PROCEDIMIENTO

1. Requisición de personal

Formalizar la necesidad de nuevo personal en la organización, sea por temas de renuncia o despido, indicando los cargos que requieren ocupar, sus responsabilidades y respectivas funciones.

2. Convocatoria externa

Dar a conocer las vacantes disponibles por medio de internet, en bolsas de empleo (*Computrabajo*) y redes sociales. Al igual que por medio del voz a voz (*Recomendaciones*).

3. Reclutamiento

Buscar el personal indicado que sea el más apto, según las características adecuadas para la organización.

4. Selección y análisis de hojas de vida

Analizar las hojas de vida según la descripción de perfiles de cargo, para seleccionar las personas que cumplan con las características pertinentes.

5. Entrevista

Informar a las personas que se seleccionaron, la hora y el lugar de la entrevista, la cual estará diseñada por preguntas concretas, y así, poder determinar sus competencias y aspectos personales.

6. Verificación de referencias y antecedentes

Constatar referencias vía telefónica a contactos relacionados en la hoja de vida y chequear antecedentes judiciales en portales estatales.

7. Decisión de Contratación

Posterior a los resultados de la entrevista, referencias y antecedentes que clasifican al candidato como apto para el puesto, se procede a tomar la decisión de contratación.



8. Solicitud de Documentación

Se solicita al candidato los documentos necesarios para continuar con el proceso. Estos documentos pueden incluir: copia de documento de identidad, actas de grados, etc.

9. Firma del contrato y afiliaciones

Establecer el tipo de contrato, diseñarlo y realizar las respectivas afiliaciones a la seguridad social.

10. Inducción General y Específica

- **General:** Realizar en una (1) hora, la presentación de las instalaciones de la organización, hablar sobre la plataforma estratégica, los reglamentos internos, el horario y realizar la presentación de compañeros de trabajo.
- **Específica** En un (1) día laboral, se llevará a cabo una reunión con el jefe directo, el cual mostrará el puesto de trabajo e indicará las funciones a realizar. Adicional se hará entrega de la dotación requerida y se hablará sobre las formas de evaluación de desempeño. Posteriormente se realizará un acompañamiento durante la ejecución de las primeras funciones.

Anexo K. Formato Entrevistas

	FORMATO DE ENTREVISTA
FECHA:	
NOMBRE DEL ENTREVISTADO	
DATOS PERSONALES	
NOMBRE DEL ENTREVISTADO	
CARGO QUE SOLICITA:	
FORMACIÓN	
Qué estudios previos realizó	
Estudia actualmente	
Si estudia actualmente, qué estudia y en qué nivel se encuentra	
Le gustaría completar su formación académica	
EXPERIENCIA LABORAL	
Experiencias profesionales y laborales durante el último año	
Por qué dejó el último puesto de trabajo que ejerció	
COMPORTAMIENTO LABORAL	
Cómo le gustaría trabajar: ¿sólo? ¿en equipo? ¿le es indiferente? ¿Por qué?	
Qué experiencias tiene del trabajo colectivo	
Se integra con facilidad a los grupos de trabajo	
PROYECTOS	
Cuáles son sus objetivos a corto, medio y largo plazo	

Anexo L. Formato Lista de Requisitos de Contratación

<i>LISTA DE REQUISITOS PARA FIRMA DE CONTRATO</i>	
Documentos Requeridos	Cantidad
Hoja de vida actualizada	1
Foto para documentos (Fondo Blanco)	3
Fotocopia de cédula de ciudadanía ampliada al 150%	2
Fotocopia de certificados de estudio (Diplomas)	1
Certificaciones laborales	2
Copia de certificado de afiliación EPS	1
Copia de certificado de afiliación a pensiones y cesantías	1
Carta de referencias personales y familiares	2



Anexo M. Política de Compensaciones

POLÍTICA DE COMPENSACIÓN

La empresa CONFECCIONES KIRLY S.A.S, en sus operaciones de **COMERCIALIZACIÓN DE ROPA INTERIOR FEMENINA**, es consciente de la importancia de motivar, estimular, reconocer y premiar el desempeño en nivel sobresaliente, ya sea de manera individual o por equipos de trabajo, a todos los empleados, que aportan sus esfuerzos para el logro de las metas institucionales. Este plan se divide en dos: *financieros y no financieros*.

La presente política está ajustada para desarrollarse en un periodo 2021 – 2023 siendo necesario revisarla anualmente, ejecutándola y ajustándola de acuerdo a la capacidad económica de la empresa.

La presente política de compensación, se basa en los siguientes objetivos:

Objetivo General:

Diseñar un plan de prestaciones sociales para los diversos empleados en base a las necesidades y demandas que presenten en el sondeo individual, y acorde a la capacidad económica de la empresa.

Objetivos específicos:

Obtener un mejoramiento de la moral, calidad de vida y motivación en los empleados de las diversas áreas de la empresa.

Mantener una baja rotación y bajo ausentismo del personal.

Lograr buenas relaciones públicas para la obtención de mayor prestigio y competitividad.

Lograr mayor fidelización por parte de los empleados hacia la empresa, al poseer un alto sentido de pertenencia.

FINALIDAD DE LA POLITICA DE COMPENSACION

- Lograr por parte de los empleados más sentido de pertenencia y motivar el trabajo a largo plazo.
- Diversos tipos de seguros (de salud, de vida o por discapacidad), vacaciones, días de ausencia por enfermedad y acciones. Logrará que el empleado sienta que la empresa se preocupa por su bienestar y el de sus familias.

BENEFICIOS DE LA POLITICA:

Empresa:

- Se valora objetivamente el esfuerzo y los resultados obtenidos por todos los miembros de la empresa.
- Conservar el personal valioso (disminuye la rotación del personal).
- Proporcionar en los empleados motivación real, la cual ayudara a producir importantes ganancias para la fuerza de trabajo y la empresa.
- Fomenta el trabajo en equipo.
- Empleados agradecidos con la empresa.
- Sentido de pertenencia.
- Mejora el clima organizacional.
- Las personas no solo trabajan por necesidad si no por placer comprometidos en cumplir los objetivos de la compañía de la mejor manera posible.

Colaboradores:

- Mejoramiento de la calidad de vida.
- Mejora las relaciones con la empresa y compañeros de trabajo
- Existe una mayor satisfacción en su puesto de trabajo.

COMPENSACION FINANCIERA

Compensacion directa

Bonificaciones

- A los colaboradores se les da un bono de \$ 100.000

***Ninguno de estos bonos son prestacionales y se dan anualmente**

Compensacion indirecta



Aguinaldo Navideño

- Se le obsequia dinero a todos los colaboradores en diciembre.

Festivos

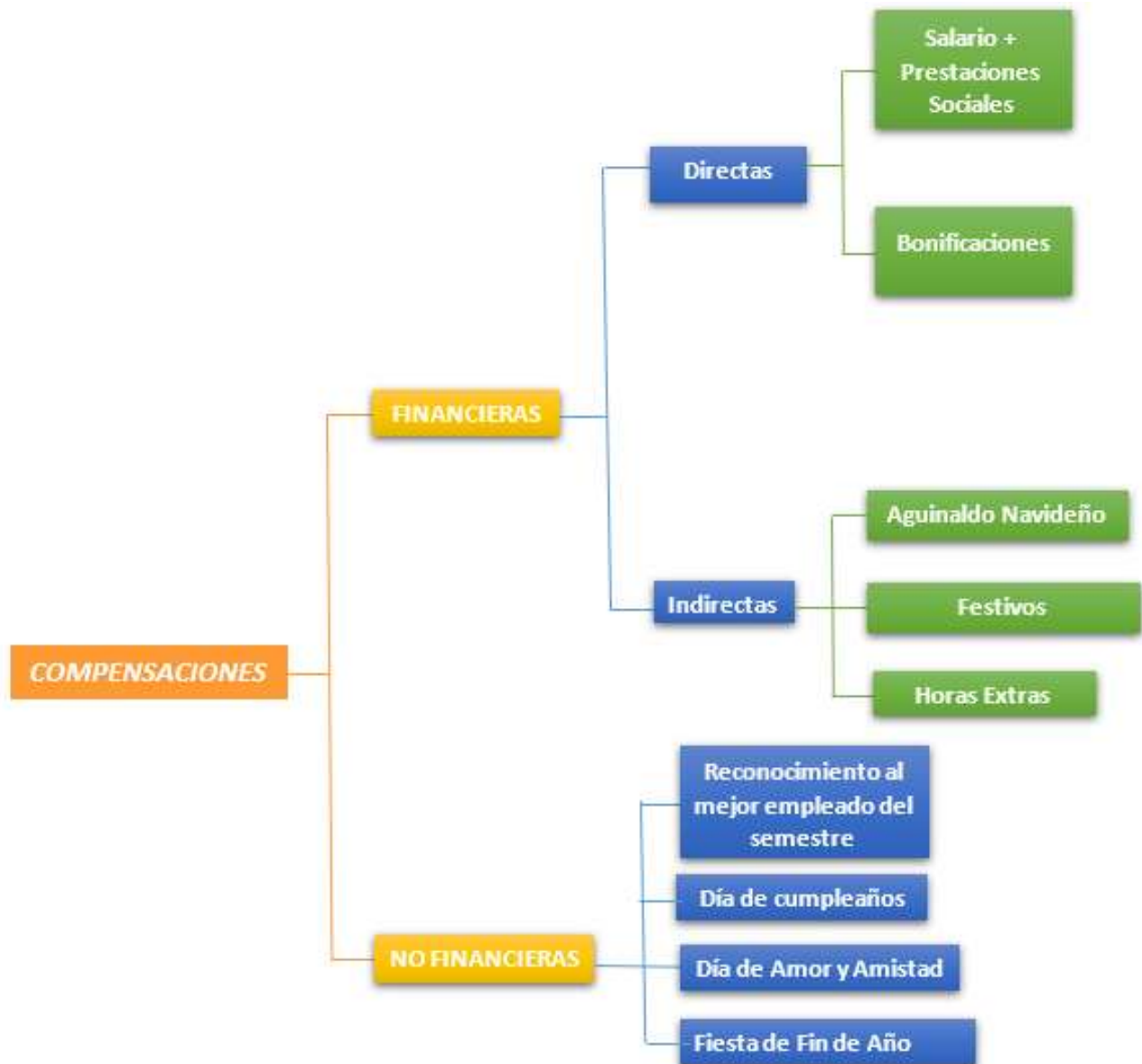
- Ningún área de la organización labora tales días.
- En el caso de necesitar horas extras por alto volumen de actividad, se solicita a los empleados laborar, pagando siempre lo estipulado por la ley y ofreciendo un algo para consumir.

COMPENSACION NO FINANCIERA

1. Reconocimiento al mejor empleado del semestre, que puede ser de las siguientes maneras:
 - Una placa de reconocimiento o cuadro de honor
 - Medio día libre
 - Entradas gratis para el empleado y su grupo familiar a uno de los parques de diversión de la ciudad de Medellín.
2. En el día de **cumpleaños de los empleados** otorgarles medio día para que puedan disfrutarlo con sus seres queridos o canjearlo por otro día.
Amor y Amistad: Se puede realizar una actividad de integración como “amigo secreto”, esta actividad puede establecer vínculos afectivos e integración.
3. **Fiesta de fin de Año o Día de la familia:** Realizar una fiesta fuera del lugar de trabajo y horario laboral para generar un espacio de esparcimiento y compartir fuera de las áreas de trabajo.
4. Brindar esporádicamente días de almuerzos para los colaboradores dentro de la organización.
5. Felicitar cada vez que sea necesario a los empleados, motivándolos a seguir realizando sus funciones eficientemente.
6. Dar los días de la licencia de embarazo, maternidad y paternidad (si fuese el caso) exigidos por la normatividad, con algún tipo de regalo para el bebé.

Representante legal





Anexo N. Formato Evaluación de Desempeño (Tabla Dinámica Excel)

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO			
FECHA DE ELABORACIÓN:		ELABORÓ:	APROBÓ:
NOMBRE Y APELLIDO:		Gerente	
CARGO:		Gerente	
FECHA:	DÍA:	MES:	AÑO:
EVALUADOR			
ANÁLISIS DEL RENDIMIENTO. (Con relación a los objetivos)			
Estos objetivos ponderados serán medidos en esta evaluación en una escala de 1 a 5 siendo 1 el mas bajo y 5 el mas alto en la medición			
1. No alcanza los objetivos	2. Se aproxima al alcance de los objetivos sin lograrlos eficientemente	3. Alcanza los objetivos	4. Supera el logro de los objetivos
			5. Muy profesional. Supera satisfactoriamente los objetivos
OBJETIVOS DE GESTIÓN (Responsabilidades)	PONDERACIÓN (100%)	NIVEL DE EJECUCIÓN (1 a 5)	OBSERVACIONES
1. Organiza, dirige y controla los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos de la empresa.			
2. Analizar los informes de ventas.			



3. Realiza informes y documentación necesaria para enviárselas al contador.			
4. Realiza pagos de nómina y seguridad social.			
5. Realizar los pedidos que se requieren a los proveedores.			
6. Selecciona y contrata al personal, en el momento de requerir un vacante.			
7. Resolver conflictos en caso de presentarse.			
	0,00%		

ANÁLISIS DEL DESEMPEÑO. (En relación con las competencias y habilidades de personalidad)					
Estos objetivos ponderados serán medidos en esta evaluación en una escala de 1 a 5 siendo 1 el mas bajo y 5 el mas alto en la medición					
1. Ninguna habilidad o competencia	2. Tiene muy pocas habilidades o competencias	3. Tiene algunas habilidades o competencias	4. Con habilidades y competencias	5. Excelente	
Competencias o características de personalidad (Habilidad)		Nivel según el evaluado (1 a 5)	Nivel según el evaluador (1 a 5)	Observaciones	
COMPROMISO CON LA ORGANIZACIÓN	Adquirir un alto grado de desempeño en la organización en tiempo de entregas y eficacia en las responsabilidades de su cargo.				
TRABAJO EN EQUIPO Y COOPERACIÓN	Desarrollar habilidades sociales interactuando funciones con los compañeros de trabajo y uniéndose como equipo para apoyar los procesos que requieran para alcanzar los objetivos de la organización.				
LIDERAZGO	Tener la capacidad de dirigir y controlar todos los recursos de la empresa, y a su vez, motivar a sus colaboradores, para que estos tengan sentido de pertenencia por la empresa y pueden realizar sus funciones de una				
AUTOCONTROL	Ser capaz de controlar sus emociones y evitar reaccionar de forma negativa ante situaciones que se pueden presentar.				

PENSAMIENTO ESTRATÉGICO	Tener la capacidad de pensar y formular estrategias para alcanzar las metas y objetivos trazados por la organización.			
PLANIFICAR	Ser capaz de organizar tareas de forma efectiva, establecer plazos y delegar labores en las que se tome en cuenta las capacidades de sus colaboradores.			
CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN	Ser flexibles con el entorno empresarial, para poder fluir entre las situaciones. Vivir y trabajar sin bloquearse ante el cambio, sino encontrando siempre el mejor camino entre las circunstancias que se presenten.			
COMUNICACIÓN ASERTIVA	Tener habilidades comunicativas. Que cada empleado tenga claro sus tareas y funciones con el fin de contribuir a él buen desempeño del almacén.			
ORIENTACIÓN AL LOGRO	Capacidad para ejecutar acciones y tomar decisiones oportunas que permitan obtener los resultados deseados y esperados.			

RECOMENDACIONES			
A DESTACAR	DEBE MEJORAR	ACCIÓN PROPUESTA	FECHAS O PLAZOS
1.			
2.			
3.			
4.			
5.			
6.			
EVALUACIÓN FINAL.			
Teniendo presente los resultados obtenidos en el análisis de rendimiento y análisis de desempeño, se debe seleccionar una de las opciones como nota final, para concluir con esta evaluación de desempeño y hacer los seguimientos en las fechas pactadas entre el evaluado y el evaluador.			
1. Resultados Inferiores	2. Necesita Mejorar	3. Bueno	4. Destacado
			5. Excelente
CALIFICACIÓN FINAL			
FIRMAS.		COMENTARIOS	
FIRMA DEL EVALUADOR			
FIRMA DEL EVALUADO			

CARGO	RESPONSABILIDAD						
Gerente	1. Organiza, dirige y controla los recursos humanos, fiscal	2. Analizar los informes de ventas.	3. Realiza informes y docu	4. Realiza pagos de nómi	5. Realizar los pedidos que se r	6. Selección y contrata al	7. Resolver conflictos en caso de presentarse.
Producción	1. Realizar trazos con las medidas adecuadas de los pro	2. Realizar los cortes de tela y encaje	3. Verificar el inventario de	4. Chequear si la materia p	5. Observar que la maquinaria empleada este en óptimas condiciones para su funcionamiento.		
Logística	1. Realizar el proceso de pedidos a los clientes.	2. Encargados del almacenamiento de	3. Verificar el inventario de	4. Observar que la mercan	5. Velar por el orden, el acondici	6. Hacer el control de los productos terminados entregados por terceros, verificando que este toda la cantidad requerida y programada	
Sistemas e Informos	1. Integrar los insumos necesarios para la fabricación de	2. Realizar la función de facturación m	3. Revisar continuamente el correo electrónico de la organización, para imprimir documentos importantes y estar al día con los grupos de interés.				
Comerciales	1. Visitar a clientes actuales ofreciéndoles los productos	2. Buscar nuevos clientes en zonas de	3. Realizar una buena aten	4. Recibir las devoluciones	5. Atender quejas y reclamos, co	6. Llevar registro de cartaf	7. Comunicar al Gerente cualquier situación presentada con un cliente y encontrar una posible solución
Contador	1. Realizar Estados financieros y papales contable.	2. Elaborar informes sobre la situac	3. Realizar todos los proc	4. Ejecutar otras tareas relacionadas con el cargo a solicitud del Gerente.			

CARGO	HABILIDADES Y/O COMPETENCIAS POR CARGOS						
Gerente	LIDERAZGO	AUTOCONTROL	PENSAMIENTO ESTRAT	PLANIFICAR	CAPACIDAD DE ADAPTACIÓN	COMUNICACIÓN ASERTI	ORIENTACIÓN AL LOGRO
Producción	EXPERIENCIA	FLEXIBILIDAD	RESPONSABILIDAD	GESTIÓN DE RECURSO	GESTIÓN DEL TIEMPO	EFICIENCIA, EFICACIA Y CALIDAD	
Logística	CAPACIDAD PARA TRABAJAR BAJO PRESIÓN	ENTUSIASMO	HONESTIDAD	OPTIMIZACIÓN DE LA O	ORDEN Y LIMPEZA	CONTROL DE INVENTARIOS	
Sistemas e Informos	APRENDIZAJE	BUEN MANEJO DE LOS SISTEMAS	TRANSPARENCIA	COMUNICACIÓN			
Comerciales	SERVICIO AL CLIENTE	HABILIDAD EN VENTAS	ACTITUD POSITIVA	HONESTIDAD Y TRANS	COMUNICACIÓN ASERTIVA	ORIENTACIÓN AL LOGRO	ESTABILIDAD EMOCIONAL
Contador	PROFESIONALISMO	BUEN MANEJO DE HERRAMIENTA	RESPONSABILIDAD	ORGANIZACIÓN	CONFIDENCIALIDAD	OBJETIVIDAD	MEJORA CONTINUA

EVALUACIÓN FINAL								
EXCEPCIONAL	Para aquellos que demuestran logros extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo. Desempeño raramente igualado por otras personas de ocupan puestos de comparable ámbito de actuación y responsabilidad.							
DESTACADO	Cuando los resultados superan lo esperado. Refleja un nivel de consecución y desempeño que supera lo razonable. El empleado demuestra en forma regular logros significativos. Como evaluación global, este nivel de desempeño se aplica a aquellos que estén entre los mejores.							
BUENO	Se entiende como el esperado para la posición. Este nivel debe ser aplicado a aquellos cuyo desempeño cumple claramente con las exigencias principales del puesto. Refleja un desempeño, el habitual de aquellas personas que tienen conocimientos, formación y experiencia apropiados para el puesto. Las personas ubicadas							
NECESITA MEJORAR	Este nivel refleja un desempeño que no cumple completamente las necesidades del puesto en sus principales áreas de trabajo. La persona demuestra capacidad para llevar adelante la mayoría de las tareas, pero necesita mayor desarrollo.							
RESULTADOS INFERIORES A LOS ESPERADOS.	Se aplica para aquellos cuyo trabajo en términos de calidad, cantidad y cumplimiento de objetivos, está claramente por debajo de las exigencias básicas de su puesto de trabajo. Si el individuo va a permanecer en la posición, el desempeño debe mejorar significativamente dentro de un periodo determinado.							

Anexo O. Letrero informativo Capacitación

**CAPACITACIÓN
BÁSICA**

**SEGURIDAD Y
SALUD EN EL
TRABAJO**

NOVIEMBRE 06 DE 2020

DIRIGIDO A: Colaboradores de la organización
CONFECCIONES KIRLY S.A.S

Anexo P. Folleto Informativo Seguridad y Salud en el Trabajo

The infographic is divided into three vertical panels. The left panel has a yellow background and contains a list of safety norms. The middle panel has a dark grey background and discusses the risks of the manufacturing process. The right panel features a cartoon illustration of a worker wearing a yellow hard hat and an orange safety vest, with text overlaid on the image.

NORMAS BÁSICAS DE SEGURIDAD INDUSTRIAL E HIGIENE Y LIMPIEZA

- Llevar bien puesta la indumentaria de trabajo.
- Realizar cada una de las labores de trabajo adecuadamente y proceder a hacer la limpieza, removiéndolo cualquier tipo de desperdicio.
- No permita que los suelos estén mojados, resbaladizos o con obstáculos con los cuales se pueda tropezar.
- Evite los riesgos de corte con herramientas defectuosas. Asegurarse de que todo este en perfecto estado.

PARA TENER EN CUENTA..

En la fabricación de prendas de interior femeninas hay diferentes etapas en las cuales se utiliza maquinaria y herramientas que involucran riesgos para los colaboradores del área de corte especialmente. Por lo cual, es fundamental la capacitación de los que desarrollan esta tarea para prevenir accidentes laborales que se pueden presentar en esta industria.

PLAN DE PREVENCIÓN DE RIESGOS LABORALES

"Confecciones Kirly S.A.S"

Este folleto tiene como propósito divulgar la información necesaria para garantizar la salud y seguridad de nuestros colaboradores, disminuyendo los riesgos laborales.

Kirly
Tu prenda íntima



SOBRE EMERGENCIAS

- Conocer el plan de emergencia y las instrucciones de la empresa al respecto.
- En caso de no tener plan de emergencia, elaborar uno.
- Seguir las instrucciones que se indiquen o de quien tenga la responsabilidad en esos momentos.
- No correr ni empujar a los demás.
- Usar las salidas de emergencia.
- Prestar atención a la señalización, ayudará a localizar las salidas de emergencia.



SE DEBEN UTILIZAR



- Elementos de protección personal adecuados a la actividad a desarrollar.
- Utilizar calzado adherente.
- Utilizar Guantes de acero (Área de CORTE INDUSTRIAL).
- Utilizar con cuidado las herramientas manuales.
- Indumentaria de trabajo adecuada de la actividad a desempeñar.



SEÑALIZACIÓN DE SEGURIDAD.

SEÑAL DE PROHIBICIÓN.
PROHIBIDO FUMAR



SEÑAL DE ADVERTENCIA.
RIESGO ELÉCTRICO

SEÑAL DE OBLIGACIÓN.
USO OBLIGATORIO DE PROTECCIÓN PERSONAL



SEÑAL DE EQUIPOS CONTRA INCENDIOS.
EXTINTOR

SEÑAL DE SALVAMIENTO Y SOCORRO



Referencias

- Alles, M. (2005). *Desarrollo del Talento Humano basado en Competencias*. Obtenido de https://www.academia.edu/33494469/Desarrollo_del_Talento_Humano_Basado_en_Competencias_de_Alles_Martha
- Alles, M. (2018). *5 pasos para transformar una oficina de personal en un área de recursos humanos: mirando al futuro en el contexto de las nuevas generaciones*. Obtenido de https://books.google.com.co/books?id=arKtDwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=es&source=gbs_ge_summary_r&cad=0#v=onepage&q&f=false
- Bravo, L., Valenzuela, A., Ramos, P., & Aristides, T. (2019). *Perspectiva Teórica del Diagnóstico*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29062051021/29062051021.pdf>
- By Influencity . (10 de Enero de 2019). *Influencity Blog* . Obtenido de <https://influencity.com/blog/es/kpi-social-media/>
- Chiavenato, I. (2008). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%203ra%20ed.pdf>
- Confecciones Kirly S.A.S. (2019). *Nosotros: Confecciones Kirly S.A.S*. Obtenido de Confecciones Kirly S.A.S Web Site: <https://kirly.net/>
- Cummings, T. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. Obtenido de <http://biblio.upmx.mx/library/index.php?title=285530&query=@title=Special:GSMSearchPage@process=@subheadings=ORGANIZACION%20INDUSTRIAL%20LEMB%20@mode=&recnum=8>
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* . Obtenido de <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>
- Gclegal. (s.f.). *Gclegal*. Obtenido de http://www.gclegal.co/VGCD_Abogados/web/sites/default/files/abogados/MANUAL%20DE%20CONVIVENCIA%20LABORAL_0.pdf
- Gómez, A. (2016). *Formulación del Direccionamiento Estratégico* . Obtenido de https://repository.unilibre.edu.co/bitstream/handle/10901/9612/Gomez%20Ocampo_2016.pdf?sequence=1&isAllowed=y

- Jerico, P. (2008). *La nueva gestión del talento: construyendo compromiso*. Obtenido de https://cesarop.weebly.com/uploads/4/1/1/9/41190691/la_nueva_gestion_del_talento.pdf
- La Catarina UDLAP. (s.f.). *Marco Teórico*. Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/berra_s_md/capitulo2.pdf
- Matiz, F., & Quintero, I. C. (s.f.). “*PE para PYMES Latinoamericanas*”. Obtenido de <http://www.matizyasociados.com/wp-content/uploads/2017/05/PE-para-PYMES-Cap-3.pdf>
- Mendoza, K. (2013). *Gestión del Talento Humano*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/kmendozacarrillo/autores-que-hablan-sobre-el-concepto-de-gestion-del-talento-humano>
- Mesa, J. (26 de Diciembre de 2017). *Grupo PYA*. Obtenido de [https://blog.grupo-pya.com/indice-rotacion-personal-concepto-calculo-evaluacion/#:~:text=%C3%8Dndice%20de%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%3D%20\(A%2BD\)%20FPE&text=D%2C%20las%20personas%20desvinculadas%20durante,r resultado%20se%20divide%20por%202](https://blog.grupo-pya.com/indice-rotacion-personal-concepto-calculo-evaluacion/#:~:text=%C3%8Dndice%20de%20rotaci%C3%B3n%20de%20personal%3D%20(A%2BD)%20FPE&text=D%2C%20las%20personas%20desvinculadas%20durante,r resultado%20se%20divide%20por%202).
- Slideshare. (23 de Enero de 2014). *Slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/sbasultov/construccin-de-indicadores-de-capacitacin>
- Solmicro. (16 de Octubre de 2017). *Solmicro*. Obtenido de <https://www.solmicro.com/blog/rrhh/gesion-de-recursos-humanos-ventajas-competitivas>
- Utadeo. (2020). *Utadeo* . Obtenido de <https://www.utadeo.edu.co/es/micrositio/comite-de-convivencia-laboral/#:~:text=Es%20un%20grupo%20de%20empleados,0652%20del%2030%20de%200abril>
- Weinberger, K. (2009). *Estrategia para lograr y mantener la competitividad de la empresa*. Obtenido de <https://laurabatres.files.wordpress.com/2018/06/conceptos-de-administracion-estrategica-14edi-david.pdf>