**FORMATO PARA EL DESARROLLO DE COMPONENTE FORMATIVO**

|  |  |
| --- | --- |
| PROGRAMA DE FORMACIÓN | Supervisión en procesos de confección |

|  |  |
| --- | --- |
| NÚMERO DEL COMPONENTE FORMATIVO | 22 |
| NOMBRE DEL COMPONENTE FORMATIVO | Capacitación del personal y perfil técnico |
| BREVE DESCRIPCIÓN | La responsabilidad empresarial implica programas de inducción o capacitación para proporcionar herramientas al personal. Se debe considerar el perfil técnico, que abarca conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para cada puesto según la estructura y los procesos. Así se garantiza que los empleados cuenten con las habilidades adecuadas para contribuir al éxito de la organización. |
| PALABRAS CLAVE | capacitación, organización, plan, empresa, cargo |

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| COMPETENCIA | 210201052. Dirigir el talento humano de acuerdo con la normativa. | RESULTADOS DE APRENDIZAJE | 210201052-02. Capacitar al personal de acuerdo con los requerimientos del proceso productivo.  210201052-03. Determinar los perfiles operativos necesarios en el proceso productivo acorde con los métodos técnicos y normatividad laboral. |

|  |  |
| --- | --- |
| ÁREA OCUPACIONAL | 9- Procesamiento, fabricación y ensamble |
| IDIOMA | Español |

1. **Tabla de contenido**

Introducción

1. Capacitación
2. Estructura de un modelo o proceso de capacitación
3. Inducción y reinducción
4. Proceso administrativo
5. Proceso organizacional
6. Competencias laborales
7. Manual de funciones

1. **DESARROLLO DE CONTENIDOS**

# **Introducción**

Bienvenido al componente formativo **Capacitación del personal y perfil técnico**, que brinda opciones para preparar al personal para desempeñarse en los cargos asignados. Para conocer más visualice el siguiente video:

|  |
| --- |
| Video  CF022\_Introducción |

* + - 1. **Capacitación**

La capacitación es un proceso mediante el cual los empleados adquieren conocimientos indispensables en busca de lograr las competencias necesarias para desempeñarse adecuadamente en su puesto de trabajo. Sin embargo, observe cómo varios autores reconocidos han definido el proceso de capacitación:

|  |
| --- |
| Pestañas  CF022\_1\_Capacitación (1) |

Si se quiere que la empresa mejore sus resultados y tenga personal competente, es necesario enfocar esfuerzos en la capacitación como labor fundamental de la organización. Las empresas que se preocupan por esta actividad disponen, dentro de sus recursos, presupuesto para potencializar su personal. La capacitación se relaciona con la actividad de facilitar el aprendizaje, de forma que la conducta resultante de los empleados aporte al mejoramiento de las metas de la empresa.

# **Importancia del programa de capacitación**

Capacitar al personal permite cubrir las necesidades de conocimiento que requiere cada puesto de trabajo para desempeñarse adecuadamente; tener en cuenta sus beneficios, desde el punto de vista organizacional, permite planificar estratégicamente el incremento de la productividad y calidad en los procesos de la empresa. Observe los principales aspectos que le dan importancia a los procesos de capacitación:

|  |
| --- |
| Infografía  CF022\_1\_Capacitación (2) |

En conclusión, se puede decir que los procesos de capacitación de forma planificada contribuyen al mejoramiento del desempeño de las labores de los trabajadores y asimismo de los procesos de la organización, impactando positivamente el crecimiento organizacional.

En los procesos de confección, ayuda a que las personas busquen mejorar los métodos, la calidad del producto, su aptitud frente a los diferentes retos productivos. Si bien es cierto que la mayoría de los esfuerzos en este tema tienen que ver con capacitaciones dedicadas a mejorar las habilidades duras, también se dedica gran parte a mejorar las habilidades blandas, sobre todo en cargos medios y directivos, que pueden mejorar la productividad de equipos de trabajo.

# **Diferencias entre capacitación, desarrollo y entrenamiento**

Dentro de los procesos de formación en las organizaciones, se pueden encontrar comúnmente los términos

capacitación, desarrollo y entrenamiento. Si bien es cierto que todos tienen relación con acciones de formación, tienen propósitos diferentes; observe a qué se refiere cada uno de ellos:

|  |
| --- |
| Slides  CF022\_1\_Capacitación (3) |

La diferencia radica en el propósito y tiempo de dedicación a las acciones de formación. Si bien es cierto todas son acciones de formación que tienen un propósito diferente, también todas, planeadas de manera estratégica, buscan potencializar el recurso humano de la empresa. Para lo anterior, es necesario contar con un plan unificado, entendible e integral, diseñado para que las metas, objetivos y políticas organizacionales se cumplan. Una estrategia bien formulada ayuda a asignar recursos de forma correcta con el fin de lograr el objetivo de la capacitación, así como también permite reaccionar rápida y asertivamente a las variables que puedan surgir en la planeación.

En vista de que se podrá proponer un sistema integral de capacitación que contenga diferentes acciones de formación, se deben tener en cuenta tres elementos a la hora de definir el qué y para qué de una capacitación, los cuales son **la misión, la visión y los valores de la organización,** en conclusión, cuál es la filosofía de capacitación institucional dentro de la empresa.

# **Estructura de un modelo o proceso de capacitación**

El modelo de capacitación deberá tener como objetivo cumplir una función fundamental dentro de la empresa: formar de manera sistemática a los empleados. Por ende, este proceso debe ser planeado de manera que los empleados puedan capacitarse y adquirir mejores habilidades, conocimientos y aptitudes en sus puestos de trabajo.

* **Diagnóstico situacional de la organización**

En esta parte del proceso de capacitación, es necesario realizar un diagnóstico que permita validar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que se tienen con respecto a los conocimientos y habilidades del personal en el entorno en que se encuentran:

|  |
| --- |
| Infografía  CF022\_2\_Estructura de un modelo o proceso de capacitación (1) |

Para validar el entorno interno, se pueden realizar encuestas para niveles operativos, entrevistas a cargos de los niveles tácticos y grupos focales con los directores, gerentes o jefaturas de cada área; también, reuniones con líderes del proceso que puedan conocer las debilidades y fortalezas en conocimientos y habilidades de sus equipos de trabajo. En el caso del entorno externo, se pueden validar fuentes secundarias, como informes de prospectiva laboral, informes de tendencias de procesos, materiales, productos, tecnología y normas técnicas que puedan aplicar al sector, que permitan reconocer las amenazas y oportunidades que tiene la industria, y así determinar las necesidades de formación.

En algunas ocasiones, es complejo identificar las necesidades del personal y también es un riesgo para la empresa invertir en capacitaciones que resulten ineficientes; por ende, se hace necesario utilizar herramientas de diagnóstico, como la matriz DOFA, que a continuación se ejemplifica.

**Figura 1**

*Matriz DOFA*

|  |  |
| --- | --- |
| Debilidades  Los operarios no cuentan con experiencia en manejo de máquinas especiales para la confección de ropa interior. | Fortalezas  Las operarias del área demuestran facilidad para aprender de nuevos procesos y operaciones de confección. |
| Oportunidades  Existen innumerables mecanismos de capacitación gratuitos, como el Sena, que permiten tener alianzas con empresas para capacitar al personal. | Amenazas  Los cambios en las tendencias del mercado y de la moda. |

Nota. SENA (2021)

Los pasos para realizar este diagnóstico son:



1. Describa todas las debilidades internas claves de la empresa referentes a necesidades de capacitación.
2. Describa todas las fortalezas internas claves de la empresa referentes a necesidades de capacitación.
3. Describa todas las oportunidades externas claves de la empresa referentes a necesidades de capacitación.
4. Detalla todas las amenazas externas claves de la empresa referentes a necesidades de capacitación.
5. Describa todas las debilidades internas claves de la empresa referentes a necesidades de capacitación.
6. Analizar las fortalezas internas y oportunidades externas y trazar estrategias FO.
7. Analizar las debilidades internas y las oportunidades externas y trazar estrategias DO.
8. Analizar las fortalezas internas y las amenazas externas y trazar las estrategias FA.
9. Analizar las debilidades internas y las amenazas externas y trazar las estrategias DA.
10. Una vez trazadas todas las estrategias, es hora de ponerlas en práctica y desarrollarlas.

Al terminar el análisis DOFA, se procede a realizar el listado de estrategias resultantes, así:

**Tabla 1**

*Estrategias*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ESTRATEGIAS | Fortalezas  Las operarias del área demuestran facilidad para aprender de nuevos procesos y operaciones de confección. | Debilidades  Los operarios no cuentan con experiencia en manejo de máquinas especiales para la confección de ropa interior. |
| Oportunidades  Existen innumerables mecanismos de capacitación gratuitos, como el Sena, que permiten tener alianzas con empresas para capacitar al personal. | Estrategias FO  Se describen estrategias donde se usa las fortalezas para aprovechar las oportunidades que se presentan. En este caso, un ejemplo podría ser:  “Incentivar el aprendizaje autónomo de los operarios en procesos y manejo de máquinas especiales para producir prendas a través de los programas del Sena”. | Estrategias DO  Las estrategias DO ayudan a superar y transformar las debilidades a través de las oportunidades que se presentan; también conocidas como estrategias para movilizar o cambiar. En este caso, el ejemplo podría ser:  “Capacitar a los operarios en procesos y manejo de máquinas especiales para producir prendas a través del Sena”. |
| Amenazas  Los cambios en las tendencias del mercado y de la moda. | Estrategias FA  En este caso, se aprovechan las fortalezas para evitar o afrontar las amenazas del entorno externo; también conocidas como estrategias para defender. En este caso, se podría proponer:  “Preparar a los operarios en la creación de prendas variadas con el fin de evitar bajas de productividad por los cambios en las tendencias”. | Estrategias DA  Se refuerzan y transforman las debilidades para evitar las amenazas latentes en el entorno; también conocidas como estrategias para reforzar, pretenden disminuir las debilidades internas. En este caso, podría servir de ejemplo:  “Crear equipos de trabajo que permitan compartir experiencias de trabajo sobre procesos y máquinas especiales, con el fin de reforzar sus conocimientos y así disminuir el impacto de los cambios en la tendencia de la moda”. |

Nota. SENA (2021)

Es así como, terminado el diagnóstico, se podrá tener una idea clara de lo que tendrá como contenido la propuesta de un sistema de formación integral, con acciones de capacitación, entrenamiento y desarrollo.

# **Desarrollo de planes y programas de capacitación**

Implementar un plan de capacitación es la mejor opción para aumentar habilidades técnicas y comportamiento de trabajo en equipo de los empleados, bien sean operativos o administrativos, integrando las oportunidades de aprendizaje en actividades teórico-prácticas enfocadas a las necesidades de la organización. Se representan de la siguiente manera:

* **Análisis situacional:** análisis de situaciones específicas donde se requiere intervención de mejora.
* Detección de necesidades: priorizar las necesidades de acuerdo con los resultados bajos de los procesos de trabajo desarrollados.
* **Plan y programas de capacitación:** al evidenciar falencias y priorizarlas, se plantean posibles esquemas de capacitación para motivar al personal en el desarrollo de sus actividades.
* **Operación de las acciones de capacitación:** al tener personal capacitado dentro de los equipos de desempeño, esto mejorará notablemente los resultados de trabajo obtenidos.
* **Evaluación y seguimiento de la capacitación:** la evaluación genera indicadores de trabajo, donde se evidencia si las falencias inicialmente detectadas se han superado o si se debe diseñar otro plan de acción para seguir generando correcciones de trabajo en cada una de las áreas de la compañía.

# **Seis pasos para desarrollar un plan de capacitación**

Para desarrollar un plan de capacitación, es necesario entender dos conceptos clave que influyen directamente con el desempeño de las actividades realizadas por el ser humano desde niño: capacidad y habilidad.

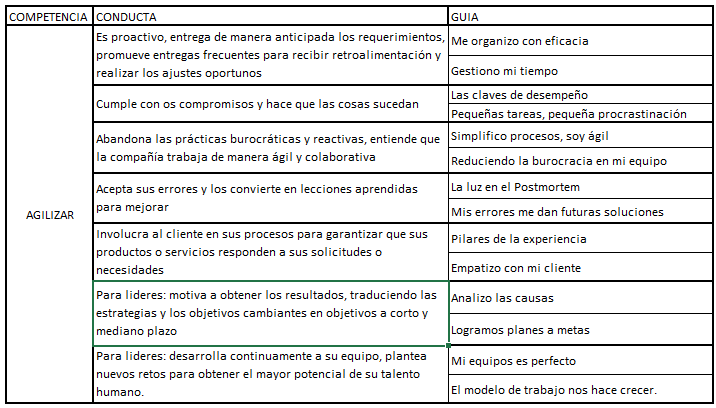
La planeación en el desarrollo de capacitaciones inicia al detectar las necesidades de la organización empresarial; luego, se definen los criterios de desarrollo y se evalúan los resultados obtenidos según el desempeño, a continuación se presentan:

|  |
| --- |
| Pasos  CF022\_2\_Estructura de un modelo o proceso de capacitación (2) |

En el siguiente cuadro, verá un ejemplo de plan de capacitación individual por desempeño; explica cómo desarrollar guías de trabajo para trabajar de manera autónoma de acuerdo con unas necesidades detectadas en la evaluación de desempeño de un trabajador.

**Tabla 2**

*Plan de capacitación individual*



Nota. SENA (2021)

# **Impartir un programa de capacitación**

Una capacitación se debe planear anticipadamente, ya que tiene un alto grado de responsabilidad en las actividades a implementar, debe contar con una estructura y una secuencia de temas diseñados para proceder a impartir la capacitación.

**Figura 2**

*Desarrollo de la capacitación*

Asignar el capacitador.

Preparar las temáticas a desarrollar.

Realizar el material didáctico a usar.

Disponer de herramientas tecnológicas a usar.

Acondicionar el lugar donde se realizarán las capacitaciones.

Realizar la programación de las personas que asistirán a la capacitación e informar a los jefes de cada sección qué persona no estará y en qué horarios.

Supervisar la evolución de la capacitación y la disposición de las personas que están recibiendo la información.

Desarrollar instrumentos de evaluación.

Realizar registros estadísticos frente a asistencia, participación y desempeño en los criterios de evaluación.

Generar informes para evaluar el comportamiento realizado durante la capacitación.

Nota. SENA (2021)

Las actividades anteriormente mencionadas son comunes dentro del desarrollo realizado para impartir una capacitación; desde luego, estas varían o se modifican de acuerdo con la empresa y las temáticas a desarrollar. Los criterios en común a evaluar la capacitación son:



* Reacción del grupo de personas a capacitar.
* El patrón de conducta desarrollado en la capacitación.
* Resultados en los puestos de trabajo, calificación que dará el jefe inmediato al medir el nivel de desempeño laboral.
* Instalaciones donde se desarrolló la capacitación.
* Material de apoyo, material tecnológico y material didáctico usado durante las diferentes fases de la capacitación.
* Contenido del programa fue suficiente para el tiempo planteado.
* Nivel de conocimientos y habilidades del instructor.

# **Aspectos importantes de enseñanza y capacitación**

El ser humano tiene diferentes caminos a desarrollar en el proceso de aprendizaje y enseñanza, de tal manera que condiciona los aspectos de proceso desarrollados al inicio y a lo largo de la vida. Algunas de las formas son realizando actividades con propósitos repetitivos que considere actos de cambio de conducta mediante la comprensión de situaciones de enseñanza y aprendizaje.

Las personas tienen conocimientos, habilidades, actitudes y patrones de conductas, lo cual se interpreta como que tenemos ritmos y estilos de aprendizaje de manera diversa; no quiere decir que el aprendizaje sea rápido o lento, todos tenemos habilidades y cualidades que hacen que seamos buenos para unas cosas y con grados de dificultad en otras, pero esto se debe desarrollar de manera didáctica para nivelar los conocimientos dentro de un grupo de personas a capacitar y generar equipos de trabajo con alto desempeño. Los equipos de trabajo pueden tener algunos grados de dificultad en su desempeño, por lo que estos pueden ser apoyados por otros miembros del equipo que tienen la facilidad de desarrollar dichas tareas o labores recomendadas.

A continuación, se muestra una lista de actividades y herramientas utilizadas para el desarrollo de una capacitación.

1. Talleres teórico-prácticos.
2. Descubrir y promover interés por las temáticas.
3. Detectar habilidades de aprendizaje progresivo.
4. Transferencia de conocimientos.
5. Ejercicios variados con diversas técnicas educativas.
6. Detectar destrezas individuales generando hábitos de aprendizaje por ritmos de trabajo individual.
7. Actividades motivantes para continuar con investigación.
8. Trabajo colectivo para reforzar los conocimientos en las personas que no definieron la interpretación de los temas vistos.
9. Dirigir, guiar el aprendizaje a unos objetivos exitosos.
10. Fomentar la dinámica de capacitación autodidacta, donde el autocontrol de aprendizaje es importante de manera autónoma.

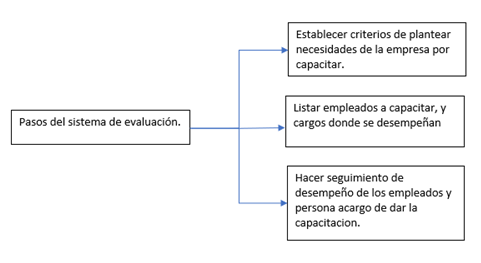
Se puede decir que los aspectos relevantes para facilitar el aprendizaje son los personales y psicológicos; la motivación y la participación determinan el desempeño pedagógico, generando seguridad y confianza al sentir dominio del tema.

# **Evaluación**

La evaluación de una capacitación es planteada a través de actividades claves, donde se plantean de manera individual y colectiva las necesidades y objetivos en uno de los departamentos de la compañía donde se realizará la implementación de la capacitación.

**Figura 3**

*Pasos para sistema de evaluación de una capacitación*



Nota. Sena (2021).

Es importante que los líderes de las compañías velen por promover herramientas de desempeño que aporten a la empresa en la consecución de los objetivos empresariales. A partir de sistemas de evaluación de desempeño pertinentes, se conocen las necesidades, donde muestran el impacto de integrar conocimientos de desempeño.

Los resultados obtenidos pueden utilizarse con distintos objetivos:

* **Evaluación del potencial directivo**. El objetivo es conseguir una evaluación lo más objetiva posible de las personas que puedan ocupar puestos directivos, con el fin de orientar sus planes de desarrollo profesional en función de las necesidades presentes y futuras de la organización.
* **Formación del personal**. Cuando se utilizan para facilitar el desarrollo individual de los empleados en la organización, a través de la detección de sus necesidades de formación en relación con el puesto de trabajo actual o futuro.

La capacitación debe iniciar con objetivos claros, analizando las variables que se van a evaluar; es decir, de la definición de las competencias y comportamientos exigidos en los puestos de trabajo a partir del análisis de este. Este aspecto asegura las variables que están siendo planteadas para el desarrollo evaluativo, que estén directamente relacionadas con las exigencias y el contenido del puesto, facilitando el acuerdo entre evaluadores con un mismo marco de referencia y saber exactamente qué observar y qué calificar:

|  |
| --- |
| Grafico interactivo  CF022\_2\_Estructura de un modelo o proceso de capacitación (3) |

|  |
| --- |
| Llamado a la acción  Para ampliar su conocimiento, observe los ejemplos expuestos en el documento anexo denominado La evaluación de competencias en las páginas 11, 13 y 19 |

# **Inducción y reinducción**

La inducción es el mecanismo mediante el cual el nuevo trabajador adquiere las herramientas necesarias para desempeñar su trabajo de la mejor manera, es el primer contacto que el trabajador tiene con la empresa y lo prepara y dispone para conocer la importancia de su labor dentro de la organización. Su objetivo es buscar que el trabajador se adapte en una forma amigable a su puesto de trabajo y busque enfrentar los desafíos y retos de su cargo sin tanto temor. La inducción será entonces un polo a tierra para el trabajador, que le dará luces en ese quehacer diario, conociendo sus funciones, deberes, derechos y beneficios que tiene la empresa, lo que ayudará a su vez a que el trabajador adquiera sentido de pertenencia desde el primer contacto que establece con esta, y enfoca al trabajador en las dinámicas organizacionales, como es el clima y la cultura organizacional.

En este sentido, la inducción está conformada por dos partes: **inducción general a la organización y la inducción al puesto de trabajo.**

La inducción es importante en el desarrollo del empalme de una persona que llega nueva a la organización, así la persona tenga experiencia en cargos similares; es importante explicar cómo se desarrollan las actividades de gestión y de trazabilidad frente a las actividades diarias, bien sean operativas o administrativas; la información general de las normas de seguridad para tener en cuenta dentro de los puestos de trabajo, en caso de un accidente o una muerte por ejercer la actividad; qué gestión documental se brindaría a su familia y en beneficio propio; los días de pago, cuánto es el salario por el cargo desempeñado y si hay beneficios adicionales remunerados, bien sea por cumplimiento de objetivos o comisiones por ventas.

* **Inducción a la empresa**

La inducción general a la organización proporciona información al trabajador sobre la empresa: misión, visión, objetivos, historia, estructura organizacional, beneficios socioeconómicos, normas de conducta interna, protocolo ético, reglamento interno de trabajo, etc. El área de gestión humana es la encargada de realizar esta inducción y deberá de garantizar y velar por el buen desarrollo de este.

**Figura 4**

*Esquema de evolución de inducción*

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1. Inducción empresarial  \* Historia de la empresa. \*Misión y visión. \*Productos o servicios que la empresa ejecuta. \*Objetivos de la compañía. | |  | | --- | |  | | 2. Inducción específica del cargo  \*Responsabilidades y tareas. \* Procedimientos de las actividades. \*Presentación del equipo de trabajo. \*Entrega de dotación. | |  | | --- | |  | | 3. Evaluación  \* Reinducción. \* Solución de inquietudes sobre las actividades del cargo. |

En este diagrama, se puede notar la secuencia fundamental a tener en cuenta en el desarrollo de un proceso de inducción empresarial específica para un cargo y la evaluación de información suministrada.

# **Inducción al cargo**

El objetivo principal que se tiene en la inducción al cargo es orientar frente a la información proporcionada en el grupo de trabajo, cuáles son sus deberes, derechos y qué temas debe tener en cuenta en el momento de iniciar las labores correspondientes a la compañía.

Asimismo, la inducción al puesto de trabajo prepara al nuevo trabajador para asumir los desafíos del cargo y las metas del proceso; en este sentido, el encargado de realizar esta inducción es el jefe inmediato, quien instruirá al nuevo trabajador en las condiciones del trabajo, tales como: horas de trabajo, entrada y salida a la empresa, días de pago y procedimiento para recibir el pago, horas de almuerzo, llamadas telefónicas, uso del correo institucional, asignación de materiales y equipos a su cargo, cumplimiento de las funciones, asistencia y puntualidad, uso de la información confidencial de la empresa, conducta, entre otras.

Las etapas de la inducción son las siguientes:

**Tabla 3**

*Pasos para la inducción*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| PASOS PARA UN PROCESO DE INDUCCIÓN | | | |
| Actividad | Descripción | Responsables | Registro |
| Elaborar carta de bienvenida al personal nuevo | Se elabora carta de bienvenida al personal que ingresa a la institución y se hace entrega al día siguiente de la misma, donde se manifiesta la complacencia por su ingreso a la empresa. | Profesional de gestión | Carta de bienvenida con  firma de recibido |
| Informar al jefe  inmediato el ingreso del personal | Mediante comunicación oficial, se informa al jefe inmediato sobre el personal vinculado que ha sido asignado a esa dependencia, con el objetivo de que reciba la inducción al cargo. Esta notificación se llevará a cabo al día siguiente de la posesión. | Profesional de gestión humana | Comunicación  oficial |
| Inducción al puesto de trabajo | El jefe inmediato realiza la inducción al puesto de trabajo informando al trabajador sobre las actividades y/o tareas a ejecutar, así como las responsabilidades y procedimientos a su cargo, además hace entrega formal del puesto de trabajo, incluyendo el inventario de bienes a su cargo. Esta inducción se debe hacer en un tiempo no mayor a 3 días, contados a partir de la fecha de su posesión. | Jefe inmediato | Registro de  inducción al cargo |
| Desarrollar la jornada de inducción o reinducción | El profesional de gestión del área de personal hace la presentación del manual de inducción y reinducción y muestra la estructura orgánica, niveles jerárquicos y demás actividades relacionadas a los funcionarios de planta. | Profesional de gestión humana | Registro de  asistencia |

Nota. Gestión de Talento Humano (2012).

* **Reinducción** **al puesto de trabajo**

La reinducción es una práctica de gestión humana que hace parte del plan de formación anual, esto permite mejorar las competencias técnicas y transversales de los trabajadores vinculados a la organización, buscando que los trabajadores se actualicen frente a los retos que impone la industria moderna, la apertura de mercados y la globalización, también permite la actualización de conocimientos y el reciclaje de otros frente a las nuevas tecnologías y las distintas formas de trabajo.

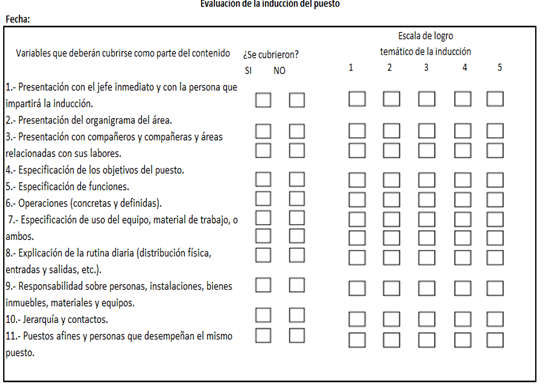


Para realizar el proceso de reinducción, el jefe y los gestores de talento humano deben considerar las evaluaciones de desempeño, la evaluación del puesto de trabajo, resultados de encuestas de clima y cultura organizacional, exámenes de conocimientos, marco estratégico de la empresa, modelo de operación por procesos, políticas de calidad, misión, visión, valores descripciones de puestos, indicadores, niveles de competitividad de la empresa, entre otros, como insumos que permitan orientar la reinducción, de modo que esta pueda tener fruto. Este programa de reinducción se debe desarrollar con todo el personal vinculado a la empresa y debe ser un proceso planeado y permanente, que asegure la productividad dentro de la empresa con todo su personal a cargo.

El siguiente formato podrá ser una herramienta de lista de chequeo importante para saber por dónde se debe realizar la inducción, sin olvidar puntos importantes donde se debe realizar el recorrido por la empresa.

**Figura 5**

*Formato evaluación de la inducción*



Nota. Tomada de Grados (2003).

1. **Proceso administrativo**

El proceso administrativo dentro de una organización es la forma en que se gestiona los recursos de manera eficaz para alcanzar sus metas u objetivos planteados. Generalmente, consta de cuatro etapas, que se definirán con el objetivo de comprender que el proceso es un ciclo que se repite de manera sistemática:

|  |
| --- |
| Infografía  CF022\_4\_Proceso administrativo (1) |

* **Planeación estratégica**

La planeación se caracteriza por tener en cuenta el futuro, es decir, poder anticiparse a aquellos eventos empresariales teniendo en cuenta el pasado. En este sentido, la planeación puede llevarse a cabo en cualquier nivel de la organización y tiene diferentes alcances. Cuando se habla de que la planeación afecta a toda la organización, se refiere a la **planeación estratégica**; si esta planeación afecta a áreas puntuales de la organización, está se refiere a la **planeación táctica.**

|  |
| --- |
| **LLAMADO A LA ACCIÓN**  Se le invita a ampliar la información sobre la definición de planeación estratégica a través del siguiente video.  Planeación estratégica: <https://youtu.be/1yAOUdaaYxc> |

Observe cómo definen la planeación estratégica algunos autores reconocidos:

Según Scott (2008, p.5), “es un propósito que permite a la compañía ser creativa y asertiva, en vez de reactiva, en la formulación de su propósito a futuro. Su propósito es el de ayudar a la compañía a operar de manera efectiva dentro de situaciones complejas que puedan afectar permanentemente por restricciones o amenazas”. Con base en esto, se puede decir que la planeación no solo se centra en establecer estrategias, sino en preparar a la organización a asumir retos que ofrece el futuro cambiante.

A su vez, Gallardo (2012, p.42) define la planeación estratégica como “el proceso por el cual una empresa desarrolla los objetivos y las acciones concretas para llegar a alcanzar el estado deseado”. Y Serna (2008, p.55) se refiere al tema como “el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa”. Lo anterior indica que el proceso de planeación estratégica es un proceso permanente, que evalúa la situación presente y futura, con el fin de anticiparse y tomar decisiones que la direccionen hacia un mejor estado.

En este proceso es fundamental cuestionarse sobre:

* ¿Cuál es el negocio?
* ¿Cuáles son las características del entorno y su competencia?
* ¿A dónde se quiere llegar?
* ¿Cómo llegar?
* ¿Cómo medir que se estén logrando los objetivos?

|  |
| --- |
| **LLAMADO A LA ACCIÓN**  Para ampliar los conocimientos sobre el tema, se le invita a ver el siguiente video sobre análisis del entorno, con el objetivo de validar la importancia de la planeación estratégica dentro de la organización.  <https://www.youtube.com/watch?v=2L03LI44M0Q> |

* **Valores corporativos**

El proceso de la planeación estratégica comenzará con establecer una reseña histórica de la organización, ya que es necesario saber de dónde se viene para saber hacia dónde se va; se debe responder a:

* ¿Cómo surgió la organización?
* ¿Quiénes fueron sus fundadores?
* ¿Cuál fue su filosofía inicial?
* ¿Hacia quiénes se orientó el producto o servicio?
* ¿Que pretendían sus fundadores con la creación de la empresa?

A continuación, se presenta un ejemplo que hace referencia a la reseña histórica de la empresa Fibrandina:

|  |
| --- |
| Video  CF022\_4\_Proceso administrativo (2) |

Como se muestra en el ejemplo, se denotan aspectos clave que permiten identificar la trayectoria de la compañía y factores de éxito.

Posteriormente a esto, es necesario concebir cuáles serán los valores corporativos de la organización, que son los pilares filosóficos o compromisos éticos y morales que la organización tiene para los diferentes grupos de interés, como los clientes internos y externos.

Para elaborarlos, es importante responder a los siguientes cuestionamientos:

* ¿Qué sería lo más importante que le pediría a la empresa por un determinado producto o servicio si usted fuera el cliente externo?
* ¿Cuál es el valor más importante que esta empresa debe tener para ofrecer el producto o servicio?
* ¿Con qué principios debe comprometerse la organización con el Estado?
* Como cliente interno, ¿con qué quisiera que la empresa cumpliera para generar satisfacción hacia los empleados?
* ¿Qué valores debe cumplir la organización para con la sociedad?

Después de responder estas preguntas, realice un decálogo de lo que vendrían siendo los valores, realizando una pequeña descripción de estos, ya que no es lo mismo un valor para una empresa que para otra.

* 1. **Misión**

La misión es, tal vez, el elemento más mencionado de la planeación estratégica, corresponde a la función que la organización desempeña en la sociedad, día a día, para lograr la visión propuesta.

Algunos autores, como Fuentes y Luna (2011, p.4), definen la misión como “cuál es su negocio, su promesa de valor o razón de ser, donde proporciona lineamientos estratégicos que definen el rumbo del negocio en sus objetivos a largo plazo”.

Para poder definirla, es importante responder a cuestionamientos como:

|  |  |
| --- | --- |
| A person looking at a mountain  Description automatically generated with medium confidence | * ¿Quiénes somos? * ¿Cómo nos definimos? * ¿Cómo lo hacemos? * ¿Con qué lo hacemos? * ¿Para qué lo hacemos? * ¿Quiénes son nuestros clientes? |

Para su formulación, es importante saber cómo se redacta, porque posee ciertas características:

|  |  |
| --- | --- |
| Vision to see opportunity, leadership to lead to success, search for challenge, look for goal, strategy to win business concept, businessman leader look through binocular on the ship in storm ocean. | * Se deben usar términos claros y entendibles para todos los miembros de la organización. * Debe describir una acción organizacional, no como un medio, sino como un fin. * Debe ser corta, de tal manera que su idea central sea puntual. * Promesa de valor de la organización y debe ser comunicada en una oración. |

Es así como este elemento de la planeación estratégica permite determinar la función clave de la organización, garantizando que todos los clientes internos y externos puedan trabajar para llevar a cabo los propósitos planteados.

* **Visión**

Después de elaborar la misión, es necesario definir el para dónde se va, por lo tanto, se procede a realizar la visión. Para realizarla, inicialmente se revisarán algunas definiciones aportadas por expertos como Serna (2008, p.59), quien formula que “la visión corresponde a los sueños, lo que queremos lograr gracias a nuestro esfuerzo o tal vez por lo que queremos ser reconocidos por los demás en el largo plazo”; de la misma forma, Suárez y Altahona (2009, p.14) la definen como “un conjunto de ideas que proveen el marco o referencia de los que una empresa o negocio quiere visualizar a futuro”. Por tanto, estas definiciones nos llevan a concluir que la visión debe responder claramente a la pregunta: ¿a dónde se quiere llegar?

Para su construcción, es necesario responder:

|  |  |
| --- | --- |
| A person looking through a telescope  Description automatically generated | * ¿Cómo se sueña la organización en 5 o 10 años? * ¿A dónde quiere llegar la empresa? * ¿Qué papel debe estar cumpliendo en su medio? * ¿En qué quiere convertirse? * ¿Qué características debe tener como empresa en el futuro? |

Para su redacción, es importante tener en cuenta:

|  |  |
| --- | --- |
| Minimalist stile. vector business finance. Successful vision concept with icon of businessman and telescope, Symbol leadership, strategy, mission, objectives | * Redactar en términos sencillos, es decir, que no exista lenguaje rebuscado dentro de la misma. * Establecer un espacio temporal, o sea, definir un tiempo para que la organización se comprometa a cumplir con estos sueños. * Debe contener acciones retadoras, es decir, tener grados de dificultad para lograrla. * Ser realista, no desenfocarse de la realidad del sector; por lo tanto, debe ser alcanzable. |

1. **Proceso organizacional**

Una organización es un sistema de lineamientos coordinados por dos o más personas, de manera estructurada, con tareas y responsabilidades definidas que interactúan entre sí.

Se representa en cuatro denominadores comunes en las organizaciones:

* **Organigramas**

A continuación, observará representados los tipos de organizaciones:

|  |
| --- |
| Slides  CF022\_5\_Proceso organizacional (1) |

* **Estructuras organizacionales**

Cada empresa funciona de manera diferente -así fabriquen o presten servicios parecidos-, cada compañía adopta un actuar diferente para alcanzar sus objetivos y proyectar sus metas; por lo cual, la forma de operar y planear sus actividades define los puestos y las responsabilidades que tienen las personas de la organización.

Los tipos de estructuras organizacionales se evidencian de dos maneras:

* **Estructura simple:** se representa en organizaciones con personal mínimo, donde se clasifican por núcleos de trabajo, llevando la estrategia de trabajo mediante la supervisión directa; cada parte del trabajo está estandarizado y los métodos están planteados y evaluados para dar cumplimiento a un objetivo.
* **Estructura burocrática:** corresponde a compañías que ya están estructuradas por sus elementos de gestión del trabajo, basados en autoridad, responsabilidades, tareas y procedimientos; están formalizadas mediante una estructura rígida, bajo los lineamientos de reglas y normas en pro del cumplimiento de los métodos de trabajo a desarrollar que culminen las metas proyectadas con éxito.

|  |
| --- |
| Para ampliar la información, se le invita a ver el video **“Estructura organizacional - ¿Qué es? ¿Para qué sirve?”** el cual se encuentra en el material complementario. |

* **Funciones de los procesos organizacionales**

Las funciones en las empresas contribuyen al buen funcionamiento de la organización, se definen en las actividades a ejecutar y cómo se relacionan entre sí, donde las funciones comerciales satisfacen las necesidades entre mercado, demanda y realidad de la empresa, respondiendo con los productos a fabricar según la capacidad de respuesta. Cada tipo de trabajo tiene unas fases de procesos operativos dentro de una cadena de trabajo, desde los suministros de materias primas, la fabricación, hasta distribución-ventas.

|  |
| --- |
| El término de función es abstracto, pero tiene que coincidir con las políticas de la empresa, por ejemplo, que todas las empresas tienen una representación pública frente a sus productos; pero no es solo el departamento de relaciones corporativas, sino también a nivel general, al que pertenece todo el personal de la organización. |

Existe la clasificación de las funciones organizacionales:

Las variables determinantes de la estructura organizacional óptima son aquellas que distribuyen de manera adecuada una estrategia dentro de los procesos de la compañía, y se plantean en tres pilares importantes entre estrategia, procesos y cultura organizacional. De esta manera, la búsqueda de una estructura adecuada entra en proceso de solventar de manera articulada los tres pilares anteriormente mencionados, los cuales deben funcionar con un alto nivel de coherencia.

|  |
| --- |
| Para ampliar la información, se le invita a ver el video **“La estructura organizacional”**, el cual se encuentra en el material complementario. |

1. **Competencias laborales**

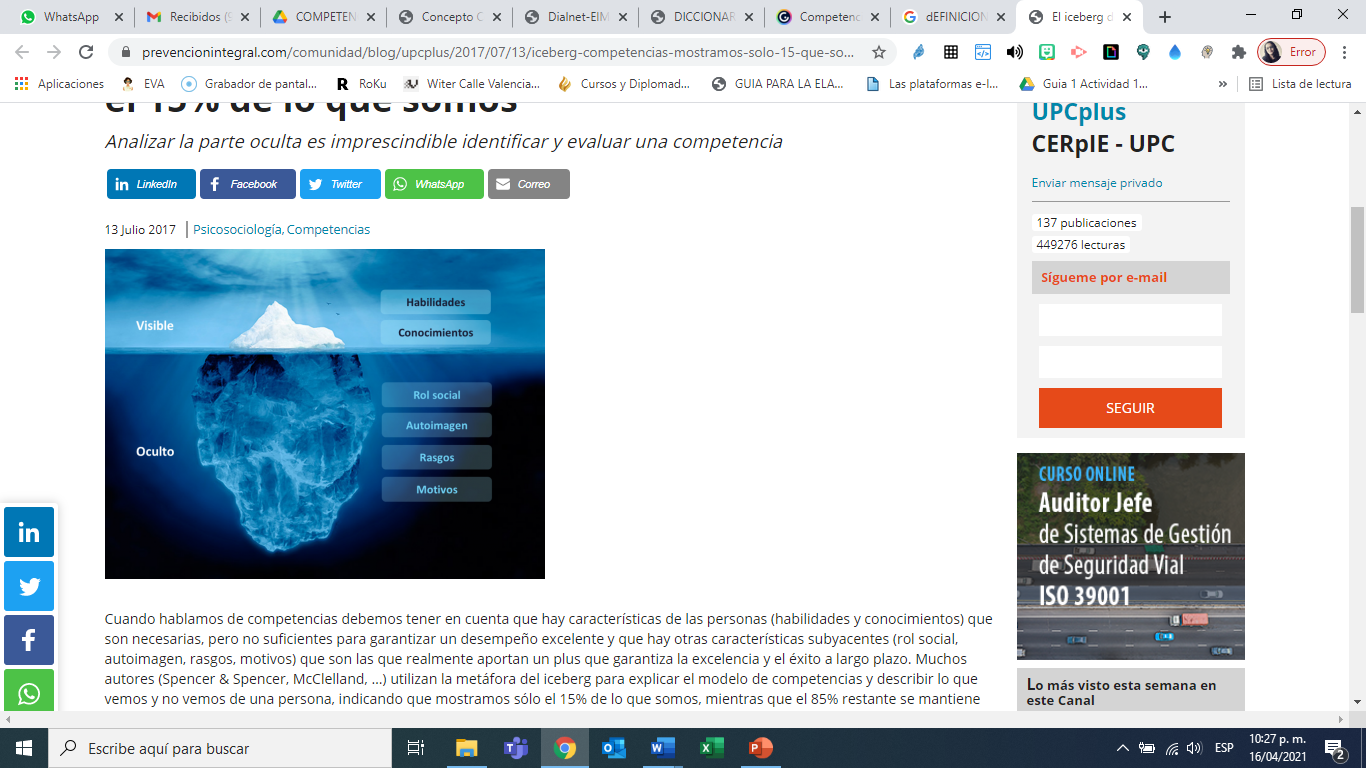
El concepto de competencia laboral surgió en algunos países industrializados en la década de 1980, se tenían problemas para vincular el sistema educativo con el sector productivo. La situación actual se caracteriza por la falta de correspondencia entre el sistema de educación y formación y las nuevas necesidades de la sociedad. Ante esto, la respuesta es la capacidad laboral, que pretende ser un método integral de gestión del talento, que rastrea todos los procesos de gestión de personal en la organización.

Para entrar un poco más en todo lo relacionado con las competencias laborales, empezará a conocer un poco de su definición de acuerdo con las diferentes instituciones o autores:

* **La Organización Internacional del Trabajo (OIT):** Capacidad de llevar exitosamente las actividades laborales. La competencia laboral se basa en la buena ejecución y la capacidad de toma de decisiones.
* **Servicio Nacional de Aprendizaje SENA**: Capacidad de una persona para desempeñar funciones productivas en diferentes contextos y con base en estándares de calidad establecidos por el sector productivo.
* **David McClelland:** Profesor de la Universidad de Harvard, quien, en los años setenta, siendo uno de los pioneros en el modelo de gestión por competencias en el mundo, escribió sobre el concepto de competencia definiéndolo como: “características en una persona que están relacionadas con los comportamientos y la acción exitosa en su actividad profesional”.Se entiende subyacente, como algo muy intrínseco de la personalidad humana, y se puede predecir el comportamiento en las diferentes situaciones sociales o laborales.
* **Spencer y Spencer:** Este modelo se ha adaptado desde la definición dada por David McClelland, donde se trabaja la motivación humana en el desarrollo de las actividades laborales y sociales. Estos autores, para comprender un poco más este modelo, expusieron las competencias en forma de iceberg, donde se indica que las competencias en las personas tienen dos niveles: uno que es más visible y otro que es más difícil de identificar o sacar a flote.

**Figura 6**

*Modelo iceberg*

****

Nota. Tomada de Prevención Integral (2017).

https://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/upcplus/2017/07/13/iceberg-competencias-mostramos-solo-15-que-somos

En los rasgos visibles, se habla de habilidades, destrezas y conocimientos de las personas que toman menos tiempo en identificar, es lo que se sabe y lo que se tiene capacidad de hacer; mientras lo que se encuentra por debajo es lo que está oculto, este lado está más relacionado con la personalidad de cada individuo y se hace más difícil de identificar y trabajar en él. Dentro de esto, se encuentra la red social, que hace referencia a esos círculos sociales que tienen influencia en el desarrollo de la personalidad de las personas, la autoimagen es cómo me veo y cómo me identifico como persona; los rasgos y los motivos hacen referencia a cómo se suelen hacer las cosas y el gusto por el cual deseo realizar las cosas.

|  |
| --- |
| Martha Alles (2009), considerada la mayor experta en todo lo relacionado con competencias laborales en Latinoamérica, dice que competencia son: “Características de personalidad devenidas en comportamientos que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo”. Dentro del desarrollo del modelo de gestión por competencias propuesto por Martha Alles, se definen diferentes tipos de competencias, como son las competencias corporativas, las competencias específicas y las competencias actitudinales, las cuales se trabajarán más adelante. |

Teniendo en cuenta lo estudiado con los diferentes autores, se puede decir que competencia es: un conjunto de conocimientos, aptitudes, actitudes y valores, así como de habilidades y destrezas, para desarrollar las funciones de un cargo determinado.

Según la definición generada, se puede decir entonces que el conocimiento está relacionado con todo el saber que tiene el individuo de una situación o tema en específico; lo actitudinal y los valores hacen referencia al saber ser, a la forma de relacionarse, a la forma de asumir las diferentes situaciones que se presentan; las habilidades y destrezas se enfocan en la capacidad de hacer, la facilidad con que se pueden desarrollar las tareas y dar solución a las diferentes situaciones que se presentan en el desarrollo de las mismas.

Las competencias deben de estar ligadas al organigrama o estructura organizacional de su empresa, ya que estas se ejecutan de acuerdo con el diseño de cargo realizado, las funciones, las responsabilidades, la autoridad que se tiene dentro de la organización. De igual manera, en los diferentes medios de información, se encuentra un sinnúmero de bibliografía sobre las competencias laborales, pero para este documento se trabajará con el Diccionario de Competencias Labores Trilogía I, ya que Alles es una experta a nivel de Latinoamérica en este tema.

* **Competencias corporativas**

Según Martha Alles, en el libro Diccionario de Competencias Laborales para Latinoamérica (2009), las competencias corporativas se definen como: “El conjunto de conocimientos, habilidades, actitudes y destrezas definidas por la organización, y cuya principal regla de diseño y gestión es que deben ser poseídas por todos los miembros que la componen, independientemente del cargo que ocupen, ya que al tenerlas y desarrollarlas contribuyen sustancialmente al éxito y la productividad organizacional”. Estas competencias también son llamadas competencias organizacionales y están ligadas a los valores corporativos definidos por la organización, ya que con el desarrollo de estas competencias en cada uno de los empleados se puede generar una apropiación de la cultura organizacional dentro y fuera de esta.

En el desarrollo de este numeral y todos los que corresponden a las competencias laborales, se tomará como base el diccionario de Martha Alles (2009), este diccionario define las competencias según unos niveles de A a la D, donde A es el nivel más alto y D es el nivel más bajo.

Revise un ejemplo para que pueda entender un poco más sobre las competencias corporativas u organizacionales.

**Ejemplo:** Una empresa de confección, en su plataforma estratégica, define como valores corporativos:

Las competencias corporativas u organizacionales se plantean teniendo en cuenta el sector económico, el tamaño de la empresa, el número de empleados y los valores corporativos, porque estos son los que van a permitir desarrollar la cultura organizacional.

En el diccionario de Martha Alles, se encuentra la definición de cada una de estas competencias; como estas competencias corporativas, o llamadas en este diccionario como cardinales, se aplican para todos los puestos de la organización, se debe ubicar cada uno de los cargos en el nivel que corresponda dentro de la empresa.

* **Competencias funcionales**

Siguiendo con la definición que da Martha Alles (2009), una competencia específica son aquellos conocimientos, habilidades y destrezas mediante los cuales cada persona desempeña eficazmente actividades determinadas*.* Las competencias específicas están relacionadas con las funciones o el cargo a desempeñar dentro de la organización.

**Figura 7**

*Estructura organizacional y competencias funcionales*

|  |
| --- |
| Organigrama De Una Empresa De Ropa Deportiva |

Si se revisa, el cargo del gerente tiene unas funciones específicas y este debe tener unas competencias funcionales para la ejecución de dichas funciones, mientras que el jefe de producción debe contar con otras competencias específicas diferentes a la ejecución de su cargo, y si se revisa el director administrativo y financiero, por sus funciones, tendrá otras competencias específicas para desarrollar su cargo.

|  |
| --- |
| **¿Se pueden repetir competencias en los cargos?** Hay competencias funcionales que son requeridas para varios cargos de la organización, pero estos deben tener definido su nivel mínimo de apropiación para cada uno de los cargos. |

A continuación, se definen algunas competencias de nivel gerencial, las cuales están estipuladas en el Diccionario de Competencias Laborales de Martha Alles. En esta obra, propone algunas competencias, pero se pueden adicionar diferentes a las planteadas. Eso depende de lo construido por la alta gerencia de la empresa y el departamento de gestión humana:

|  |
| --- |
| Pestañas verticales  CF022\_6\_Competencias laborales |

Como se puede observar en los ejemplos estipulados, cada uno de los cargos, de acuerdo con su responsabilidad, autoridad o funciones, tiene unas competencias específicas que se requieren para que se pueda llegar a cumplir con las metas de la organización. Recuerde que, para cada una de estas competencias dentro del Diccionario de Martha Alles, se define el nivel mínimo que debe tener esa persona para el cargo, donde A es el nivel más alto y D es el nivel más bajo.

En el cargo de Director de Producción, se puede ver que tiene competencias específicas iguales al Gerente, como es la conducción de personas, pero esta puede ser que no esté en el nivel A, como el Gerente, sino en un nivel C o en un nivel B, de acuerdo con lo estipulado por la alta gerencia y el departamento de gestión humana de la organización.

* **Competencias actitudinales o de gestión**

Martha Alles (2009) define las competencias de gestión actitudinales como componentes actitudinales de una persona demostrando su capacidad en la solución e interpretación para obtener resultados en forma rápida y eficiente, garantizando el éxito de su gestión desde el cargo desempeñado; exponiendo aquellas actitudes personales donde demuestra la eficiencia propia de un individuo.Estas competencias están relacionadas con la personalidad y los valores de las personas para asumir las diferentes situaciones que se presentan. Como en las competencias específicas, estas competencias están relacionadas con las funciones y características del cargo que desempeña, en este caso, se va a mirar las competencias actitudinales o de gestión de un cargo operativo y de un cargo directivo, para mayor comprensión.

**Figura 8**

*Estructura organizacional y competencias actitudinales o de gestión*

|  |
| --- |
| Organigrama De Una Empresa De Ropa Deportiva |

Las posibles competencias actitudinales para el director de producción son:

Las posibles competencias actitudinales para el personal de costura son:

Las posibles competencias actitudinales para el personal de compras son:

1. **Manual de funciones**

Es una herramienta de gestión del talento humano que puede determinar las funciones, habilidades, actitudes, aptitudes y destrezas de los candidatos para un puesto de trabajo, así como los requisitos de conocimiento, experiencia y otras capacidades requeridas para desarrollar el cargo.

Toda empresa, indiferente de su tamaño o actividad económica, debe tener un manual de funciones, el cual permitirá:

|  |
| --- |
| Infografía  CF022\_7\_Manual de funciones (1) |

Para la elaboración del manual de funciones, no hay un único modelo, este se diseña de acuerdo con lo establecido por la organización, pero sí es cierto que no importa el formato utilizado. Se debe evidenciar información como:

En Colombia, todas las empresas, para la elaboración del manual de funciones, deben tener en cuenta la **Clasificación Nacional de Ocupaciones**, donde están recopiladas todas las profesiones en Colombia y son las permitidas; esta información se encuentra en el observatorio laboral del Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, en la página: <https://observatorio.sena.edu.co/Clasificacion/Cno>

* 1. **Observatorio laboral: Clasificación Nacional de Ocupaciones (CNO)**

La Clasificación Nacional de Ocupaciones es donde se encuentran organizadas todas las ocupaciones que demanda el mercado laboral en Colombia, se encuentran agrupadas de manera ordenada y homogénea. La institución responsable de esta organización es el SENA que, mediante el Grupo Nacional del Observatorio Laboral y Ocupacional Colombiano, realiza la actualización permanente de la Clasificación, utilizando una metodología aprobada por el Ministerio de Trabajo, que contempla como fuentes de información los expertos de las Mesas Sectoriales, Redes de Conocimiento, empresarios, gremios, asociaciones, agencias de empleo, instituciones de formación, entre otros (Observatorio Laboral, 2020).

El observatorio laboral clasifica las ocupaciones en diferentes grupos y subgrupos, de acuerdo con las características y competencias requeridas.

**Ejemplo:**

La clasificación de los Supervisores de fabricación de productos de tela, cuero y piel tiene el código 9225.

Revise esta información para mayor comprensión.

**Tabla 4**

*Estructura Clasificación Nacional de Ocupaciones*

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| ***Estructura*** | ***Número de categoría*** | ***Descripción*** |
| Gran Grupo (un dígito) | 9 | Gran Grupo, llamado Ocupaciones de Procesamiento, Fabricación y Ensamble. |
| Subgrupo Principal (dos dígitos) | 92 | Subgrupo Principal, llamado Supervisores y Ocupaciones Técnicas de Procesamiento y Fabricación. |
| Subgrupo del Principal (tres dígitos) | 922 | Subgrupo del Principal, llamado Supervisores de Fabricación y Ensamble. |
| Grupos Primarios (cuatro dígitos) | 9225 | Es el nombre de la ocupación; en el ejemplo, corresponde a Supervisores de Fabricación de Productos de Tela, Cuero y Piel. |

|  |
| --- |
| LLAMADO A LA ACCIÓN  Para ampliar los conocimientos sobre la Clasificación Nacional de Ocupaciones, consulte el siguiente enlace:  <https://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/cno_version_2020.pdf> |

* 1. **Diseño manual de funciones**

Teniendo claridad sobre lo que es el manual de funciones y cuál es el papel del Observatorio Laboral para el diseño de este, se comenzará a definir una estructura básica para un manual de funciones. Recuerde que no hay un modelo establecido para desarrollar el manual de funciones, cada una de las organizaciones lo diseña de acuerdo con su enfoque, filosofía organizacional y demás aspectos que considere relevantes.

|  |
| --- |
| **Llamado a la acción**  Ingresa el documento Manual de funciones en este documento, se dará un esbozo de la información mínima que debe contener el manual de funciones. |

* **Descripción de los cargos**

En este espacio, se inicia una descripción de cada uno de los cargos estipulados en el organigrama, con sus requerimientos de formación, experiencia, competencias específicas, competencias actitudinales, riesgos laborales que exige el cargo que se está diseñando. Antes de realizar la descripción de los cargos, es bueno realizar una breve introducción, donde indique el número de cargos existentes, cuantas áreas funcionales hay, que se hable sobre el tema de las competencias corporativas y demás aspectos relevantes; con el fin de que el nuevo empleado comprenda y tome conciencia de su posición e importancia dentro de la organización.

En este aspecto, se irán desglosando aspectos como:

* **Identificación del cargo:**

La identificación del cargo es donde se evidencia el nombre del cargo, el departamento al que pertenece dentro del organigrama y la jerarquía. En el siguiente video se profundiza en cada uno de ellos:

|  |
| --- |
| Video  CF022\_7\_Manual de funciones (2) |

* **Propósito principal del cargo**

Cuando se redactan funciones, se comienza generalmente indicando la acción, seguida por el objeto y el complemento. Se puede hacer referencia, además, al cómo se realizará la acción y/o el para qué (propósito o finalidad).

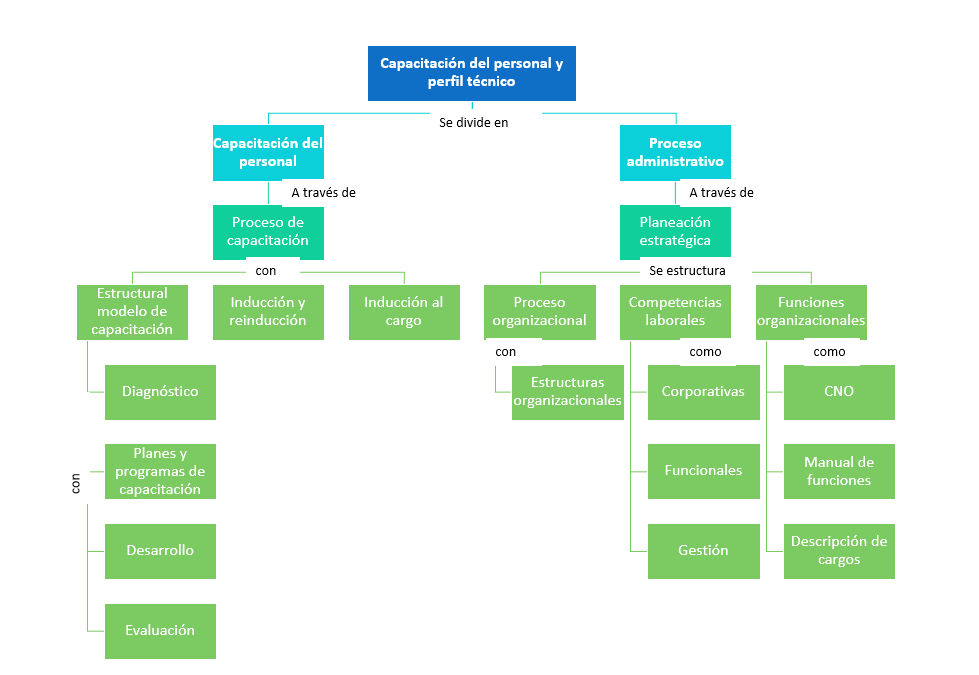
Ejemplo:

Para el cargo de cocinero, la función principal, de acuerdo con el observatorio laboral, puede ser:

* Preparar y cocinar alimentos, en estricto cumplimiento de la normatividad vigente. Preparar y cocinar alimentos, de acuerdo con las órdenes de producción.
* Preparar y cocinar alimentos, cumpliendo con los criterios de calidad y contribuir así al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la empresa.
* **Requisitos generales:** corresponde a los requerimientos que exige la ejecución del cargo, como experiencia en cargos y áreas similares, disponibilidad de horarios, de viaje, formación académica, entre otros que se consideren necesarios según el tipo de empresa y su sector.
* **Competencias:** se tendrán en cuenta los conocimientos técnicos y destrezas requeridas para la correcta ejecución del cargo, así como las competencias conductuales y comportamentales que debe poseer la persona que ejecuta el cargo y que hacen posible el logro de los resultados esperados. Entre algunas, están: trabajo en equipo, comunicación, liderazgo, planeación, organización.
* **Procesos de responsabilidad:** determina los resultados que se esperan en el cargo, los cuales, mediante su logro, garantizan el cumplimiento de la misión del cargo.
* **Relaciones:** son las exigencias del puesto en cuanto a las responsabilidades en relación con las relaciones internas y externas con los diversos tipos de cargos y finalidades.

1. **Síntesis**

A continuación se presenta un mapa conceptual que sintetiza el componente formativo:



1. **Actividades didácticas**

|  |  |
| --- | --- |
| DESCRIPCIÓN DE ACTIVIDAD DIDÁCTICA | |
| Nombre de la Actividad | Explorando conceptos empresariales |
| Objetivo de la actividad | Identificar conceptos clave para fomentar una comprensión más profunda y precisa de los conceptos empresariales y promover el pensamiento crítico en el ámbito empresarial. |
| Tipo de actividad sugerida | F/V |
| Archivo de la actividad  (Anexo donde se describe la actividad propuesta) | CF022\_Actividad didáctica |

1. **Material complementario**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| TEMA | Referencia APA del Material | Tipo de material | Enlace del Recurso o  Archivo del documento o material |
| Estructura de un modelo o proceso de capacitación | Pereda, M. y Berrocal, F. (s. f.). *La evaluación de competencias*. | PDF | Anexo1 |
| Proceso administrativo | Ecosistema de Recursos Educativos Digitales SENA. (2021). *Planeación estratégica* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/1yAOUdaaYxc> | Video | <https://youtu.be/1yAOUdaaYxc> |
| Ecosistema de Recursos Educativos Digitales SENA. (2021). *Análisis de la situación del entorno* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/2L03LI44M0Q> | Video | <https://youtu.be/2L03LI44M0Q> |
| Proceso organizacional | U-Lux. (2021). *Estructura organizacional ¿Qué es? ¿Para qué sirve?* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/m3ktM653Xrc> | Video | <https://youtu.be/m3ktM653Xrc> |
| Growp. (2017). *La estructura organizacional* [Video]. YouTube. <https://youtu.be/NpsflJIWNIg> | Video | <https://youtu.be/NpsflJIWNIg> |
| Competencias laborales | SENA. (2020). *Observatorio Laboral*. <https://observatorio.sena.edu.co/Clasificacion/Cno> | Página Web | <https://observatorio.sena.edu.co/Clasificacion/Cno> |

1. **Glosario**

|  |  |
| --- | --- |
| TÉRMINO | SIGNIFICADO |
| Administración: | consiste en integrar y coordinar los recursos organizacionales para alcanzar los objetivos definidos de la manera más eficaz y eficiente posible. |
| Clima organizacional: | cualidad o propiedad del ambiente organizacional que perciben o experimentan los miembros de una organización y que influye en su comportamiento. |
| Competencia: | conjunto de habilidades y tecnologías aplicadas de forma integrada y convergente. |
| Competencias esenciales: | afectan directamente la atención de las demandas de dos diferentes grupos de interés. |
| Compromiso: | el compromiso laboral es un factor que hace que los empleados se involucren tanto con su trabajo como con los objetivos y los valores de la empresa. Un empleado comprometido es alguien que siente pasión con su trabajo, y esto lo demostrará realizando un esfuerzo mayor a la hora de realizar sus tareas. |
| Cultura organizacional: | relación directa entre los aspectos que rodean a los empleados y las diferentes ventajas que brinda la organización hacia los mismos. |
| Destreza: | el término destreza se entiende como la capacidad aprendida que tiene una persona para realizar una actividad de manera ágil, rápida y eficiente, generalmente vinculada con el cuerpo u oficios manuales (aunque actualmente se habla tanto de destrezas motoras como destrezas intelectuales). |
| Enseñanza: | la enseñanza es el proceso de transmisión de una serie de conocimientos, técnicas, normas y/o habilidades. Está basada en diversos métodos, realizados a través de una serie de instituciones, y con el apoyo de una serie de materiales. |
| Equipo de trabajo: | el trabajo en equipo se define como la unión de dos o más personas organizadas de una forma determinada, las cuales cooperan para lograr un fin común, que es la ejecución de un proyecto. Nace como una necesidad de tener relaciones con otras personas para lograr retos que no se alcanzarían individualmente. |
| Evaluación: | la evaluación del desempeño es un proceso sistemático y periódico de estimación cuantitativa y cualitativa del grado de eficacia con el que las personas llevan a cabo las actividades y responsabilidades de los puestos que desarrollan. |
| Función: | es un conjunto de tareas o de obligaciones ejercidas de manera sistemática o reiterada por el ocupante de un puesto. para que un conjunto de obligaciones constituya una función es necesario que haya reiteración en su desempeño. |
| Inducción: | La inducción es el procedimiento por el cual se presenta la empresa a los nuevos empleados para ayudarles a integrarse al medio de trabajo y tener un comienzo productivo. |
| Misión: | razón perenne de la existencia de una organización. |
| Motivación: | es el proceso que origina, estimula y direcciona voluntariamente los comportamientos hacia la realización de objetivos bajo una conducta de esfuerzo originando un desempeño óptimo. |
| Plan de trabajo: | es un documento que reúne la información necesaria para llevar a cabo un proyecto. El plan de trabajo, como herramienta de gestión empresarial, contiene un conjunto de acciones que facilitan, ya sea a una persona o a un equipo, cumplir con sus objetivos. |
| Reinducción: | la reinducción son procesos de formación y capacitación dirigidos a facilitar y a fortalecer la integración del empleado a la cultura organizacional. |
| Responsabilidad Social Empresarial (RSE): | aunque la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) es inherente a la empresa, recientemente se ha convertido en una nueva forma de gestión y de hacer negocios, en la cual la empresa se ocupa de que sus operaciones sean sustentables en lo económico, lo social y lo ambiental. |
| Sistema: | conjunto de elementos dinámicamente relacionados, que desarrollan una actividad para lograr un objetivo o propósito. |
| Valores: | reglas maestras que rigen nuestro comportamiento. |
| Visión: | imagen específica de un futuro deseado. |

1. **Referencias bibliográficas**

Alles, M. (2009). *Diccionario de competencias*. Talleres Gráficos Color Efe.

CERpIE-UPC. (2017). *El iceberg de las competencias: mostramos sólo el 15% de lo que somos*. Prevención integral. <https://www.prevencionintegral.com/comunidad/blog/upcplus/2017/07/13/iceberg-competencias-mostramos-solo-15-que-somos>

Conexión ESAN. (2016). *Cinco pasos del plan de capacitación*. ESAN. <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/cinco-pasos-del-plan-de-capacitacion/>

Confecciones Aburra Ltda. (s. f.). *1.6 Reseña histórica*. <https://sites.google.com/site/confeccionesaburra/home/-resena-historica>

Fuentes, T. y Luna, M. (2011). Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo. *Revista Digital de Investigación y Postgrado, 1*(2). <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>

Gestión de Talento Humano. (2012). *Inducción, entrenamiento y reinducción*. Universidad Surcolombiana. <https://www.usco.edu.co/contenido/SGC-USCO/documentos/09.AP-THU-GESTION-DE-TALENTO-HUMANO/AP-THU-PR-08%20INDUCCION,%20ENTRENAMIENTO%20Y%20REINDUCCION.pdf>

Grados, J. (2003). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. Manual Moderno.

Observatorio Laboral y Ocupacional. (2020). *Clasificación Nacional de Ocupaciones.* SENA. <https://observatorio.sena.edu.co/Content/pdf/cno_version_2020.pdf>

Ramírez, M. y Valenzuela, J. (2019). *Innovación educativa. Investigación, formación, vinculación y visibilidad*. Editorial Síntesis. <https://www.sintesis.com/data/indices/9788491710974.pdf>

Serna, H. (2008). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología*. 3R Editores. <http://hdl.handle.net/1992/46578>

Shum, Y. (2017). *Matriz de impacto cruzado para marca personal (DOFA)*. Yi Min Shum Xie. <https://yiminshum.com/matriz-impacto-cruzado-marca-personal-dofa/>

Suarez, E. y Altahona, T. (2009). *Planeación estratégica en las Mipymes*. Universitaria de Investigación y Desarrollo. <https://www.udi.edu.co/images/investigaciones/publicaciones/libros/porter/07/planeacion_mipymes.pdf>

Zuñiga, F. (2004). *40 preguntas sobre competencia laboral*. Cinterfor.

1. **Control del documento**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Nombre | Cargo | Dependencia | Fecha |
| Autor(es) | Ericka Alexandra Blanco Sánchez | Experto temático | Regional Antioquía - Diseño, confección y moda. | Septiembre 2021 |
| Jenny Patricia Torres | Experto temático | Regional Antioquía - Diseño, confección y moda. | Septiembre 2021 |
| Adriana María Giraldo Herrera | Experto temático | Regional Antioquía - Diseño, confección y moda. | Noviembre 2021 |
| Witer Calle Valencia | Instructora Red Gestión Administrativa | Sena Regional Antioquia - Centro de Formación en Diseño, Confección y Moda. | Octubre 2021 |
| Jenny Patricia Torres | Instructora Red Gestión Administrativa | Sena Regional Antioquia - Centro de Formación en Diseño, Confección y Moda. | Octubre 2021 |
| Ericka Alexandra Blanco Sánchez | Instructora Red Gestión Administrativa | Sena Regional Antioquia - Centro de Formación en Diseño, Confección y Moda. | Octubre 2021 |
| Vilma Perilla | Diseñadora Instruccional | Regional Distrito Capital- Centro de Gestión Industrial | Diciembre de 2021 |
| Carolina Coca Salazar | Revisora Metodológica y Pedagógica | Regional Distrito Capital- Centro Diseño y Metrología | Diciembre de 2021 |
| Ana Catalina Córdoba Sus | Metodóloga para la formación virtual | Regional Distrito Capital – Centro de Diseño y Metrología. | Febrero 2022 |
| Darío González | Corrección de estilo | Regional Distrito Capital – Centro de Diseño y Metrología | Febrero 2022 |
|  | Paola Alexandra Moya Peralta | Diseñadora Instruccional | Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura. | Mayo 2023 |
|  | Rafael Neftalí Lizcano Reyes | Responsable Equipo Desarrollo Curricular | Regional Santander - Centro Industrial del Diseño y la Manufactura. | Mayo 2023 |

1. **Control de cambios**

**(Diligenciar únicamente si realiza ajustes a la Unidad Temática)**

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Nombre | Cargo | Dependencia | Fecha | Razón del cambio |
| Autor(es) |  |  |  |  |  |