

PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA



PROYECTO LIDER

TITULO DEL PROYECTO

Estructuración de la red de talleres de confección del sector Bolonia Usme “*LA CENTRAL*” que hace parte de la línea de competitividad laboral y empresarial de PROSOFI Negocios Inclusivos 2018.

PROSOFI Negocios Inclusivos

Estudiante

EYDI JHOANNA SUAREZ PUERTAS

Tutor

JAIME ALEXANDER VILLAMIL

FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

BOGOTÁ D.C.

21 de mayo de 2018

Tabla de contenido

1.	Introducción	4
2.	Diagnóstico del Área de la Practica.....	5
2.1.	Descripción del Programa Social PROSOFI	5
2.2.	Diagnóstico del Programa Social PROSOFI	5
2.2.1.	Análisis PESTEL.....	6
2.2.2.	Análisis DOFA.....	9
3.	Planteamiento de Problema	11
4.	Antecedentes.....	12
4.1.	Descripción del Origen del Problema.....	12
4.2.	Otros Estudios	13
5.	Justificación.....	16
6.	Objetivos	17
6.1.	Objetivo General.....	17
6.2.	Objetivos Específicos	17
6.3.	Metas	17
6.4.	Indicadores	17
7.	Marco Teórico y Conceptual.....	18
7.1.	Marco Teórico	18
7.2.	Marco Conceptual.....	20
8.	Metodología	21
9.	Resultados.....	22
9.1.	Inventario de habilidades gerenciales, blandas y duras que poseen los miembros de los talleres de confección para la asignación de roles dentro de la “CENTRAL”.	22
9.1.1.	Habilidades Gerenciales	22
9.1.2.	Competencias Blandas.....	23
9.1.3.	Competencias Duras.	33
9.1.4.	Inventario de Competencias y Habilidades Gerenciales “LA CENTRAL”	34
9.2.	Modelos de asociatividad u organización jurídica acorde a la luz de la legislación colombiana.....	35
9.3.	Planeación de las áreas: punto de recepción, centro de maquinaria, centro de capacitación y punto de venta de la “CENTRAL” para su funcionamiento.	37
12.	Referencias.....	45

13.	Anexos	51
13.1.	Anexo 1 – Líneas de Acción de PROSOFI	51
13.2.	Anexo 2 – Objetivos Misionales PROSOFI	52
13.3.	Anexo 3 – Aliados Institucionales	53
13.4.	Anexo 4 – Disciplinas en las que se apoya PROSOFI	54
13.5.	Anexo 5 – Cronograma de Actividades	55
13.6.	Anexo 6 – Instrumento para Identificar Competencias	56
13.7.	Anexo 7 – Tabla 7. Competencias por Individuo	70
13.8.	Anexo 8 – Figuras.....	75
13.9.	Anexo 9 – Cuadros comparativos Tipos de Sociedades	77
13.10.	Anexo 10 – Organigrama Original	110
13.11.	Anexo 11 - Descripción de Cargos – Estructura Organizacional	112
13.12.	Anexo 12 - Certificaciones Empresa.....	121
13.13.	Anexo 13 - Carta de confidencialidad	122

1. Introducción

El desarrollo del presente documento está enfocado en PROSOFI, un programa social de la Facultad de Ingeniería de la Universidad Javeriana que nació en el año 2009 con la intención de contribuir al bienestar de la sociedad a través de la docencia, la investigación y el servicio. Posee la línea de acción competitividad laboral y empresarial en la que apoya la creación de “*LA CENTRAL*”¹ con base en la filosofía de negocios inclusivos.

Surgiendo de esta manera, la necesidad de estructurar la red de confeccionistas “*LA CENTRAL*” con el fin de potencializar los talleres de confección ubicados en el sector Bolonia, Usme. Para dar solución a esta necesidad se plantearon tres objetivos básicos: (1) Identificar las habilidades gerenciales, blandas y duras que poseen los miembros de los talleres de confección (2) Determinar el modelo de asociatividad a implementar y (3) Planear las áreas que la compondrán.

Razón a esto, se implementaron una serie de metas e indicadores que contribuyeron al desarrollo y cumplimiento de los objetivos antes mencionados, los cuales se ejecutaron de la siguiente manera: se inició con un proceso de observación a la comunidad objetivo, luego se realizó revisión de la literatura, revisión de la normatividad colombiana relacionada con los tipos de sociedades, construcción de instrumentos para identificar competencias y se desarrolló la estructuración de las áreas que debe comprender “*LA CENTRAL*” con base en la visión que tienen frente estas las futuras socias, PROSOFI y la autora de este documento.

Obteniendo como conclusión, las competencias principales que deben poseer los miembros de la red de confeccionistas, dentro de las cuales existen nueve de mayor relevancia ubicadas en la categoría de competencias blandas. Se identificó la cooperativa como el tipo de sociedad a implementar, ya que va en línea con las características y principios en los que ha profundizado PROSOFI con las personas de la red. Finalmente, se logró estructurar tres áreas para el funcionamiento de “*LA CENTRAL*”: Área de Administrativa – Financiera, Área de Producción y Área de Ventas.

En definitiva, se puede concluir con la generación de este documento que una unidad de negocio debe contemplar aspectos relacionados con competencias (blandas, dura, y gerenciales) y una estructura legal y administrativa donde todos puedan desarrollar funciones por el bienestar común.

¹ Consiste en la creación de un centro de distribución para los talleres de confección del sector Bolonia Usme.

Asimismo, es importante mencionar que este documento está compuesto por las siguientes secciones: Diagnóstico, Planteamiento del problema, Antecedentes, Justificación, Objetivos, Marco Teórico y Conceptual y Desarrollo de Resultados.

2. Diagnóstico del Área de la Práctica

2.1. Descripción del Programa Social PROSOFI

Es un programa social que se originó en la Facultad de Ingeniería de la Pontificia Universidad Javeriana (PUJ) en el año 2009, con el objetivo de «encontrar una metodología que le permita a la Universidad generar un mayor impacto hacia a la sociedad, encontrando que esto se puede lograr por medio de procesos de proyección social derivados de la docencia, la investigación y el servicio» (PUJ,2018).

De igual manera, es una plataforma académica que busca la forma de organizar estudiantes y docentes para contribuir al desarrollo y mejora de las condiciones económicas y sociales de la población en estado de vulnerabilidad ubicada en el sector Bolonia – Usme.

Para tal objetivo, PROSOFI ha implementado una serie de proyectos académicos y sociales que se han construido en conjunto con la comunidad, generando de esta manera varias líneas de acción. (*Ver anexo 1*)

Cada línea de acción de PROSOFI cuenta con un proyecto originado para dar soluciones a problemáticas que se han identificado en la comunidad de Usme. Para tal efecto, la línea más importante para este trabajo es Competitividad Laboral y Empresarial; que busca fortalecer a los talleres de confección del sector Bolonia, a través de la conformación de una red de confeccionistas “LA CENTRAL” enfocados en la filosofía de Negocios Inclusivos (N.I)².

Dando alcance a lo anterior, el programa ha brindado apoyo a esta población con capacitaciones y asesorías en manejo de inventarios, organización de planta, mercadeo, contabilidad básica y ergonomía, entre otros.

Lo que pretende esta línea de acción, es consolidar los esfuerzos de cada una de las personas que hacen parte de los talleres de confección para crear una organización donde todos los actores se vean beneficiados y logren ser rentables y sostenibles en el mercado.

2.2. Diagnóstico del Programa Social PROSOFI

² Consiste en incluir en la cadena de valor los talleres de confección del sector Bolonia, buscando un fin comercial común sin perder su conformación como talleres individuales

A continuación, se presenta el diagnóstico de PROSOFI Negocios Inclusivos a través de la metodología PESTEL y metodología DOFA, ya que estas herramientas permiten analizar en profundidad sus características holísticas.

Es importante mencionar, que la información para el desarrollo del presente diagnóstico se ha extraído de fuentes primarias y secundarias, como los son la entrevista a la Ingeniera Blanca Elvira Oviedo, Directora de PROSOFI; información que reposa en la página web de PROSOFI; trabajos de grado de estudiantes de Ingeniería y Administración de Empresas de la PUJ; información verbal suministrada por Carlos Andres Corredor, Coordinador del Consultorio Contable de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la PUJ, documentos elaborados por PROSOFI y páginas webs de diferentes entidades.

2.2.1. Análisis PESTEL

A través de este análisis se identificaron factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales que tienen influencia sobre PROSOFI Negocios Inclusivos en la cadena de talleres de confección del sector Bolonia - Usme.

Factores Políticos

Los tratados de libre comercio (TLC) son uno de los mayores factores que han influido de forma negativa en el crecimiento del sector textil, debido a los bajos aranceles que permiten el ingreso de productos a costos muy bajos, dejando en desventaja al sector de la industria manufacturera local. Por ejemplo, para el caso de los talleres de confección del sector Bolonia, al ser una comunidad en estado de vulnerabilidad, se ven en la obligación de generar sus productos con materia prima de un alto valor dado su poco poder adquisitivo.

Dando alcance a lo anterior, así como se observa en el Decreto 1745 de 2016, donde se menciona que existen unos umbrales determinados que son la base para el establecimiento arancelario, lo que va ligado al valor de las mercancías, por ejemplo:

Si la mercancía tiene un precio igual o inferior a US10 por kilo, se aplica el arancel máximo establecido en la Organización Mundial del Comercio que para el sector textil es del 40% y cuando el precio declarado supera este umbral, el arancel será del 15% (Portafolio, 2017).

Generando de esta manera, desventajas para el mercado textil local puesto que al mercado extranjero ver esta posibilidad, intentan superar el umbral establecido para pagar aranceles más bajos.

De igual manera, el contrabando ha sido un detonante para el ingreso de materias primas, como lo son, telas y prendas de vestir que son compradas con dinero del narcotráfico según el artículo del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo llamado una *Mirada al sector textil*.

Con el fin de disminuir estos factores que afectan al sector textil, el gobierno implemento el Decreto Número 2218 de 2017³ en el cual se establecen mecanismos que fortalecen el sistema de riesgo y control aduanero frente a importaciones de fibras, hilados, tejidos, confecciones y calzados. Minimizando de esta manera, los actos criminales que generan impactos negativos en este sector de la población colombiana.

Lo anterior, se refleja en la aprehensión de 4.463 productos textiles para el año 2017 que estaban valorizados aproximadamente en 30.000 millones de pesos, lo que representó un incremento del 20.9% en temas de contrabando con respecto al año 2016 (Portafolio, 2017).

Factores Económicos

De acuerdo con la encuesta multipropósitos para Bogotá 2014 EMB⁴ implementada por el DANE y la Secretaria de Planeación Distrital, en la cual se realiza un análisis socioeconómico de las localidades de Bogotá; se evidencia que Usme cuenta con un nivel de pobreza por Necesidades Básicas Insatisfechas (NBI) para el año 2014 de 6.7, con una percepción de pobreza de 32.5%, lo que quiere decir que de cada 100 personas encuestadas 32 se consideran pobres.

El DANE muestra que en la actualidad el país ha tenido un desempeño crítico en su economía, lo que se ve reflejado en un crecimiento del 1.8% en el Producto Interno Bruto (PIB) (*Ver figura 1 en anexo 8*). Sin embargo, la rama de la industria manufacturera ha tenido un crecimiento negativo del -1.0 %, lo que afecta en gran medida a los negocios inclusivos de la cadena de talleres de confección del sector.

Factores Socioculturales

Según lo establecido en las 21 monografías de las localidades (Secretaria Distrital de Planeación, 2011), Usme posee aproximadamente 382.876 habitantes que corresponde al 5.1% del total de población de la ciudad de Bogotá. En cuanto a los estratos socio económicos el 51.3% de la población ubicada en esta localidad se encuentran en estrato bajo, el 46.4% en estrato bajo-bajo y el 2.3% clasificados sin estrato (Secretaria Distrital de Planeación, 2011).

³ Este acuerdo adopta medidas para la prevención y el control del fraude aduanero en las importaciones de fibras, hilados, tejidos, confecciones y calzado.

⁴ La encuesta EMB 2014 permite conocer la situación de los hogares de Bogotá a escala localidad.

Con base en investigaciones realizadas por la Ingeniera Sandra Mendez y Blanca Cecilia Perez de la Pontificia Universidad Javeriana se lograron identificar 15 barrios en la localidad, los cuales fueron seleccionados para trabajar con Prosofi. En estos barrios fueron registrados a través de la realización de un censo, 81 talleres de confección; ajustados en su momento a los objetivos planteados en el proyecto de Negocios Inclusivos, investigación desarrollada por estudiantes.

Por otra parte, en línea con los factores socioculturales es importante resaltar la Responsabilidad Social Universitaria, puesto que es uno de los pilares fundamentales de la misión de PROSOFI, dado que se enfocan en acompañar procesos de desarrollo integral en las comunidades vulnerables, fomentando así la adopción de «matrices conceptuales diferentes y siempre en correspondencia con el contexto organizacional, laboral, sociocultural o comunitario donde logra alcanzar su desarrollo y, sobre todo, su real aplicación práctica» (Valdés & Villegas, 2017, p.3), lo que se es el fiel reflejo del diario interactuar que ha tenido PROSOFI con los talleres de confección, siempre con el objetivo de buscar un beneficio mutuo entre las personas de la red de confección, docentes, estudiantes, y personal de apoyo en el área administrativa de PROSOFI.

Factores Tecnológicos:

En las visitas realizadas a los talleres de confección por parte de los miembros de PROSOFI, se ha tenido la posibilidad de vivenciar las diversas falencias que poseen estos talleres de confección, por ejemplo; no cuentan con tecnologías de almacenamiento y manipulación que permitan tener control sobre el manejo de inventarios y compra de insumos.

Por otra parte, al analizar el Censo realizado en el año 2013 por las estudiantes Natalia Roa y Katherin Sanchez en los talleres de confección, se puede concluir que esta población a pesar de contar con suficiente maquinaria en conjunto, individualmente no cuentan con la maquinaria necesaria y adecuada para fortalecer sus productos, puesto que como se evidencia en la figura 2 (*ver anexo 8*) entre los 81 talleres, por ejemplo: solo existen 3 máquinas de botones y 1 presilladora, lo que impide que los talleres puedan tener una mayor gama de producción.

Factores Ecológicos

La red de confeccionistas tiene ubicados sus puntos de producción en su mismo lugar de residencia, lo que implica compartir los mismos espacios y servicios públicos para los quehaceres del hogar y funcionamiento de los talleres, generando así un incremento en el consumo de energía. Pese a estar ubicados en una zona de estratos bajos, los costos en las facturas del servicio de energía reflejan un alto consumo a causan de la utilización de las

máquinas de producción. Lo anterior, se soporta en la experiencia del Consultorio Contable de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la PUJ que apoyan a esta población en asesorías contables y de finanzas personales.

Otro problema evidenciado en las visitas a los talleres de confección por parte del Consultorio Contable, es la falta de protocolos que tienen estas microempresas en el proceso de reciclaje, puesto que los retazos⁵ que se generan al realizar sus productos son mezclados con las basuras (plásticos, desechos orgánicos, papel, cartón, etc.) que se originan en el diario vivir de una casa de familia. Contribuyendo de esta manera, a la constante contaminación en la que vive el país.

Factores Legales

«En un mundo cada vez más competitivo, formalizar una empresa es actuar dentro del marco de las disposiciones legales del país, obteniendo de este modo beneficio y adquiriendo responsabilidades» (Cámara de Comercio de Medellín, 2010, p.15). De acuerdo con lo anterior, y las investigaciones realizadas por estudiantes de la Universidad Javeriana, se puede decir, que de los talleres de confección del sector Bolonia el 58% se encuentran clasificados en situación de informalidad, ya que no cuentan con RUT y solo 2 de los 81 talleres censados está legalmente registrado en la Cámara de Comercio.

Por otra parte, según el Boletín de Localidades No. 5 del Observatorio de Desarrollo Económico, Usme tiene una tasa de informalidad laboral de 56.3% que corresponde al mayor índice de informalidad laboral de Bogotá.

Lo anterior, refleja una gran debilidad para los talleres de confección puesto que la formalización de las empresas permite que estas puedan obtener beneficios que fomentan la competitividad, rentabilidad y por ende la sostenibilidad en el mercado laboral, permitiéndoles incursionar en nuevos mercados y generar vínculos con empresas que fortalezcan su productividad, economía y crecimiento organizacional.

2.2.2. Análisis DOFA

Esta herramienta permitió analizar las características internas y externas del programa Social PROSOFI a través de sus debilidades y fortalezas, así como, las amenazas y oportunidades del entorno.

Tabla 1. DOFA, Programa Social PROSOFI

⁵ Partes que sobran de los diferentes tipos de telas con las que realizan los productos los talleres de confección.

<u>Amenazas</u>	<u>Fortalezas</u>
<p>*La comunidad vulnerable del sector Bolonia – Usme, debido a sus múltiples necesidades financieras buscan la manera de conseguir empleo, al tiempo que poseen una seria de obligaciones, como lo son, atender a sus hijos, esposo y quehaceres del hogar, dando prioridad a estas y dejando a un lado los proyectos ofrecidos por PROSOFI</p> <p>*Situación de pobreza. Según estadísticas del DANE, en Bogotá la pobreza ha ido en incremento, en el año 2015 la incidencia de pobreza fue de 10.4% y para el año 2016 fue de 11.6%.</p> <p>*Economía actual del país. De acuerdo con las estadísticas del DANE, el Producto Interno Bruto (PIB) para el año 2017 fue de 1.8% del cual el -1.0% corresponde a la rama de industria y manufactura, afectando de este modo a la cadena de talleres de confección del sector Bolonia – Usme que hacen parte de esta rama.</p> <p>*Las políticas públicas cambian, influyendo en los procesos, lo que implica modificaciones en los planes de acción.</p> <p>*Los tratados de libre comercio (TLC) que debido a aranceles muy bajos permiten el ingreso de productos que se venden a precios económicos.</p>	<p>*PROSOFI cuentan con personal altamente calificado en conocimiento, servicio y disposición, como los son; docentes, investigadores, personal administrativo y estudiantes de la PUJ.</p> <p>*Tienen establecidos objetivos misionales integrales en beneficio de la organización y demás grupos de interés. <i>Ver anexo 2.</i></p> <p>*Poseen un ámbito interinstitucional donde cuenta con grandes aliados. <i>Ver anexo 3.</i></p> <p>*Se apoyan en diversas disciplinas de las Facultades de la Pontificia Universidad Javeriana. <i>Ver anexo 4.</i></p> <p>*Tiene diferentes y amplias líneas de acción. El presente proyecto se enfocará en la línea Competitividad laboral y empresarial. <i>Ver otras líneas de acción en el anexo 1.</i></p> <p>*Tienen una propuesta de valor en términos de enseñanza – aprendizaje donde los estudiantes aprenden de la comunidad y viceversa.</p> <p>*Se enfoca en trabajar proyectos que surgen de las necesidades de la comunidad.</p> <p>*Brinda a las comunidades marginadas recursos intangibles, como lo son; capacitaciones, y cursos de enseñanza en el área de confección.</p> <p>*Tiene un alto reconocimiento y posicionamiento en la comunidad del Sector Bolonia – Usme, en entidades públicas y privadas, que le permite desempeñar en gran medida sus proyectos sociales.</p>
<u>Oportunidades</u>	<u>Debilidades</u>
<p>* Presencia de aliados institucionales con espíritu de trabajar por el bienestar del sector Bolonia. <i>Ver anexo 3.</i></p> <p>*Amplio sector vulnerable compuesto por 16 barrios ubicados en el sector Bolina, «iniciando con la población del Rosal Mirador, El Bosque, Compostela II y los barrios adyacentes» (Mendez, Linares & Perez, 2013a, p.74).</p> <p>* Facultades de la Universidad Javeriana con interés de incluir en sus procesos el apoyo a poblaciones vulnerables. Lo que contribuye a la interdisciplinariedad que fomenta PROSOFI</p>	<p>* PROSOFI no tiene dentro de sus funciones recursos económicos para brindar recursos tangibles a los talleres de confección del sector Bolonia, como por ejemplo; maquinaria, insumos, materia prima, etc.</p> <p>* PROSOFI al ser parte de la PUJ debe ajustarse a los tiempos académicos de la Universidad, lo que genera retrocesos en los proyectos académicos y sociales que se desarrollan en las comunidades marginales. Por ejemplo, en periodo de vacaciones y días de recesos.</p> <p>* Poco personal en el área administrativa de PROSOFI, solo cuentan con el apoyo de: Blanca Oviedo, Coordinadora, Pablo Guzman, Asesor</p>

Una vez realizado el diagnóstico al Programa Social PROSOFI Negocios Inclusivos Talleres de Confección Sector Bolonia - Usme, se estableció que el tema a trabajar en el presente proyecto está asociado a sus fortalezas, específicamente, en su línea de acción Competitividad Laboral y Empresarial.

Así como se mencionó anteriormente, es en esta línea donde surge la idea de crear una red de confeccionista “LA CENTRAL”, puesto que cuando varias unidades se convierten en una sola, su capacidad de mercado se incrementa, siendo más fácil para el caso de los talleres de confección, estandarizar procesos, generar economías de escala, lograr mayores socios estratégicos, tener reconocimiento y posicionamiento en el mercado.

3. Planteamiento de Problema

Si bien es cierto, existe una gran fortaleza en PROSOFI Negocios Inclusivos, la cual se debe nutrir y desarrollar para evitar posibles problemas que afecten el proyecto enfocado a la conformación de la red de confeccionistas “LA CENTRAL”. Por consiguiente, se relacionan a continuación los problemas potenciales que se encuentran enmarcados en el análisis realizado en el diagnóstico del presente documento:

1. Baja rentabilidad de los talleres de confección.
2. Reducción en el número de talleres ubicados en el sector.
3. Baja producción y comercialización de los productos elaborados.
4. Incremento en el costo de producción y materia prima.
5. Poco reconocimiento de los talleres de confección en el mercado.
6. Pérdida de viabilidad de los proyectos implementados por PROSOFI en los Negocios Inclusivos talleres de confección sector Bolonia – Usme. Como por ejemplo, los talleres de emprendimiento empresarial e incluso la misma conformación de “LA CENTRAL”.

Algunos de los puntos mencionados anteriormente, además de ser evidenciados en el diagnóstico, también son reflejados en el artículo de Portafolio *diferencias entre el gobierno y el sector textil por aranceles*, 2017, donde hace referencia a:

La Encuesta Mensual Manufacturera del DANE, donde se observa que el personal ocupado del sector textil rebajó en un 4.4% para el mes de abril de 2017, y se presentó un descenso de 5.1% en las ventas y de 14% en la producción real.

Con base en los problemas mencionados surge la siguiente pregunta:

¿Cómo estructurar la red de confeccionistas “LA CENTRAL” que hace parte de la línea de competitividad laboral y empresarial de PROSOFI Negocios Inclusivos, para potencializar los talleres de confección del sector Bolonia Usme en el año 2018?

4. Antecedentes

4.1. Descripción del Origen del Problema

La línea de acción competitividad laboral y empresarial inicio aproximadamente en el año 2010, previa selección de PROSOFI de la comunidad UPZ⁶ Gran Yomasa de la Localidad de Usme, quien a partir del mes de mayo del año 2010 sería la comunidad beneficiaria de este programa social.

En junio del año 2010, se logró tener el primer acercamiento a esta comunidad con la ayuda de la presidenta de la Asociación de Juntas de Acción Comunal de Usme, donde el programa social PROSOFI presento «la intensión de acompañamiento desde la Universidad a través de acciones conjuntas que surgieran desde la iniciativa y contexto de la población (...). Se propuso la idea de fortalecimiento comunitario y capacidad de autogestión» (Mendez et al., 2013b, p.73). Esta reunión con los líderes comunitarios, abrió las puertas a PROSOFI para comenzar el contacto y diagnóstico de su población objetivo, donde a través del desarrollo de talleres de sueños y de matriz DOFA, «es la misma comunidad la que identifica sus características y oportunidades. Uniendo los resultados de estas dos actividades macro por barrio, se extrajeron las líneas temáticas de acción» (Mendez et al., 2013c, p.74).

A consecuencia de esto, se puede decir que la línea de acción competitividad laboral y empresarial fue creada con el objetivo de brindar soluciones a las problemáticas identificadas en la comunidad Usme.

Según la *línea de tiempo creación de la central* suministrada por PROSOFI, se identificó que en el año 2011 y primer semestre del 2012 se realizó un diagnóstico empresarial, en el que se llevó a cabo un Censo hallando 5 talleres de confección. Posteriormente, en el segundo semestre del año 2012 se realizó un segundo censo que arrojó 81 talleres de confección en el sector, posteriormente, se hizo un análisis de la situación del sector donde intervinieron ASOM (Asociación de mujeres) y COOPERBOL (cooperativa) descubriendo que los talleres de

⁶ UPZ - Unidad de Planeamiento Zonal

confección en su momento eran la segunda actividad productiva del sector y se inició un programa piloto denominado talleres de confección ASOM.

En el año 2013 PROSOFI adoptó la filosofía de Negocios Inclusivos, luego de una fructífera reunión en la PUJ con el Consejo Empresarial Colombia para el Desarrollo (CECODES), vinculando así, a los talleres de confección del sector Bolonia a este nuevo proyecto.

Posteriormente, en el año 2016 PROSOFI implementó un taller de emprendimiento empresarial dirigido a la red de confeccionistas, con el objetivo de que estos desarrollaran emprendimientos dentro de sus negocios, logrando 63 personas capacitadas. Asimismo, dentro de esta línea de acción se realizaron para el año 2016 asesorías a 17 talleres de confección en temas de inventarios, organización de planta, mercadeo, contabilidad básica y ergonomía, cuyo fin es fortalecer los talleres para lograr la conformación de la red.

Por otra parte, para el año 2018 PROSOFI con el apoyo de la Universidad Cooperativa de Colombia, uno de sus aliados estratégicos, realizó un proceso de concientización sobre economía solidaria a través de capacitaciones que le permitieron a esta población tener un mayor conocimiento sobre los beneficios de trabajar en conjunto, conllevando así al tema de asociatividad, que es lo que se pretende lograr con la creación de “*LA CENTRAL*”.

4.2. Otros Estudios

Según Bada, Rivas & Littlewood (2017a), en otros sectores como la agroindustria de cítricos ubicados en el norte del estado de Veracruz, México, han sido abordados temas de inclusión donde se ven involucrados todos los agentes que intervienen dentro de esta cadena productiva⁷, generando así, la posibilidad de crear un modelo de asociatividad entre las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES), con el objetivo de fomentar una gran coalición entre estas, lo que conlleva a la obtención de beneficios recíprocos para todas partes.

Sumado a lo anterior, Bada et al., (2017b) argumenta que «una estrategia clave para el desarrollo de la MIPYMES en el mundo globalizado es fomentar la asociatividad de las empresas, promoviendo la creación de clústers y redes empresariales en cadenas productivas competitivas» (p.4), que permita la creación de valor para un conjunto de organizaciones.

Así mismo, Ickis, Leguizamos, Metzger & Flores (2009a) hacen énfasis en que «los agronegocios ofrecen la promesa de estimular el crecimiento agrícola y la reducción de la

⁷ La cadena productiva está compuesta por empresas dedicadas al cepillado, empaquetado de cítricos, extracción de jugo, concentración de jugo, extracción de aceite, extracción de pectina y deshidratación de cascara

pobreza rural mediante la inclusión en su cadena de valor de individuos y grupos pertenecientes al sector de bajos ingresos (SBI)» (p.107). Lo que es un gran aporte a la filosofía de Negocios Inclusivos de PROSOFI en el sector Bolonia, puesto que este programa social busca mejorar la generación de ingresos para estas personas en estado de marginalidad.

De igual manera, Ickis et al. (2009b) definen la:

Cadena agroindustrial como aquella que se centra en la etapa de procesamiento pero que incluye cualquier actividad hacia atrás o hacia delante de esta etapa, que va desde la producción de insumos agropecuarios hasta la entrega del producto final al consumidor.
(p.109)

Mostrando así, la intervención de una serie de personas y procesos que en ocasiones las mismas organizaciones desconocen y que para el progreso de las mismas se deben vincular a la cadena de valor para ser más productivos y contribuir al crecimiento conjunto.

Como evidencia de la inclusión en la cadena de valor, se tiene el caso Tierra Fertil⁸ en el cual se creó un modelo de negocio que consistió en la incorporación de una red de proveedores del SBI, los cuales se encuentran ubicados en diferentes zonas a nivel del mar generando una gran ventaja competitiva en la producción de diversos cultivos de alta calidad. Para lograr esta ventaja competitiva, el programa Tierra Fertil enfocó sus fortalezas en brindar capacitaciones técnicas a los «pequeños agricultores en la preparación de la tierra, siembra, cultivo y cosecha de frutas y hortalizas» (Ickis et al., 2009c, p.118).

Asimismo, Tierra Fertil inició un programa de fidelización de sus proveedores que consistió en pago inmediato contra entrega de los productos, con el fin de estrechar la relación con los agricultores, minimizando así las posibles brechas de fidelización de estos.

A continuación, se relacionarán otros casos sobre negocios inclusivos en América Latina, con base en investigaciones realizadas por Reficco E., Márquez P., Berger G., (2009a):

Caso 1

La cadena minorista Cativen enfrentaba un problema con sus productores percederos: la oferta era de mala calidad y desconectada de la demanda, lo que generaba crisis periódicas de sobre y subproducción. Para superar este problema, en el 2002 lanzó una iniciativa de integración directa de campesinos de bajos ingresos, que incluyó capacitación,

⁸ Es un programa que surgió en Costa Rica por las presiones competitivas entre las cadenas de supermercados de asegurar el abastecimiento continuo de productos agrícolas distinguidos por la alta calidad, la frescura, la amplia variedad y las condiciones de higiene e inocuidad.

acompañamiento y planificación conjunta. Como resultado, consiguió mejorar la calidad y la variedad de sus insumos perecederos, además de apropiarse del margen de 20% que hasta entonces quedaba en manos de intermediarios. (p. 36)

Caso 2

Irupama es una pequeña empresa boliviana dedicada al almacenaje, procesamiento y comercialización de producto orgánico, que construyó una red de proveedores entre campesinos de bajos ingresos de ese país. Según su presidente, Javier Hurtado, “el Programa de Proveedores nos ha permitido en dos años llegar a volúmenes de exportación que a otras empresas les ha tomado 10 o 15 años”. (p. 36)

Los casos anteriores, ratifican la importancia que tienen las personas de la base de la pirámide para que las empresas funcionen a un nivel excepcional, por ende, es de vital importancia no solo pensar en el crecimiento de las organizaciones, sino también, en el de estas personas que sustentan y sostienen la pirámide.

Del mismo modo, es importante mencionar que estos casos permiten evidenciar que las personas y organizaciones se consolidan para trabajar en conjunto y de esta manera contribuyen a la conformación de una asociación sostenible que lucha por el bienestar social.

Dando continuidad a lo mencionado, la asociatividad refleja un modelo de cooperación donde se hace más amena la incursión y sostenibilidad en el mercado, puesto que se unen las fuerzas individuales para alcanzar resultados eficientes y exitosos.

En otras palabras, el trabajar en conjunto por un mismo fin ayuda a minimizar y maximizar los agentes que afectan de forma negativa o positiva el entorno en el que se encuentre ubicada cualquier organización, como, por ejemplo: Se reducen costos, mayor posicionamiento en el mercado, economías de escala, innovación y desarrollo de nuevos productos entre otros.

Con el objetivo de ilustrar el modelo de asociatividad, se presentan los siguientes ejemplos:

En Alemania las empresas se asocian para el comercio, especializándose preferentemente en nichos de mercados donde su producto presenta ventajas competitivas. El objetivo perseguido con este tipo de asociaciones, es el de incrementar su participación y control en determinados mercados. (Liendo & Martínez, 2001a, p. 315)

En Colombia, a partir de la década de los 90 se implementa el Programa de Desarrollo Empresarial Sectorial (PRODES) como una estrategia para las Pymes colombianas que representan alrededor del 90% de los establecimientos ocupado cerca del 70% de la mano de obra. Este programa se plantea como una herramienta integral, asociativa y estratégica que se

orienta a solucionar en el corto y mediano plazo los principales problemas que enfrenta la pequeña y mediana industria colombiana. (Liendo & Martínez, 2001b, p. 315)

Lo que evidencia, que el proceso de trabajar de forma asociada permite lograr a mayor escala los objetivos propuestos puesto que permite tener más alternativas para desafiar el mercado, gracias a las ventajas competitivas que trae consigo la asociatividad.

5. Justificación

El desarrollo de este documento contribuye a la ejecución del proyecto de conformación de la “LA CENTRAL”, por lo que es fundamental el establecimiento de factores a tener en cuenta para la estructuración de la red dentro de la línea de acción de competitividad laboral y empresarial de PROSOFI Negocios Inclusivos.

Razón a lo anterior, se planteó en este texto los lineamientos administrativos y legales estableciendo el tipo de asociación adecuada e idónea que fortalecerá la red de confeccionistas.

De esta forma, se da una visión clara del proceso que se debe desarrollar para lograr una exitosa conformación de una red de cooperación, donde los negocios inclusivos son el eje central para que las mujeres y hombres en estado de marginalidad logren alcanzar sus sueños y minimizar las brechas entre sus expectativas y la realidad, al tiempo, que el programa Social PROSOFI cumple a cabalidad el proyecto establecido en esta línea de acción.

Además, se brindan bases sobre las diversas competencias que posee la red de confeccionistas del sector Bolonia, que serán fundamentales para dar continuidad al proceso de asignación de roles de cada uno de estos dentro de “LA CENTRAL”. Lo anterior, debido a que son estas personas las que estarán al frente del desarrollo continuo y sostenibilidad de la organización en el mercado, dado que PROSOFI y los demás aliados estratégicos son agentes transitorios que buscan contribuir al bienestar social, mas no harán parte integral de esta entidad.

De igual manera, el desarrollo del presente documento se justifica en el hecho de contribuir a la creación de una organización en el marco de la economía solidaria, que ayudará a la generación de empleo y a la disminución de pobreza y desigualdad del País.

Mostrando así, el importante rol de un administrador donde se evidencian sus altas competencias académicas, gerenciales y humanas dentro de un entorno altamente competitivo. Aportando de esta manera, sus conocimientos y habilidades para la creación de una organización, al tiempo que genera valor para la población en estado de marginalidad.

A parte de contribuir a una causa social, la autora de este documento tuvo la oportunidad de demostrar las competencias profesionales adquiridas en la trayectoria de su carrera como administradora, como lo son; dirigir, gestionar, asesorar y reflejar una visión emprendedora que permitió brindar ideales para la creación de una empresa. (*Ver cronograma de las actividades planeadas en anexo 5*).

6. Objetivos

6.1. Objetivo General

Estructurar la red de talleres de confección del sector Bolonia Usme “*LA CENTRAL*” que hace parte de la línea de competitividad laboral y empresarial de PROSOFI Negocios Inclusivos para el 2018.

6.2. Objetivos Específicos

1. Hacer el inventario de habilidades gerenciales, blandas y duras que poseen los miembros de los talleres de confección para la asignación de roles dentro de la “*CENTRAL*”.
2. Determinar el modelo de asociatividad u organización jurídica acorde a la luz de la legislación colombiana.
3. Planear las áreas de punto de recepción, centro de maquinaria, centro de capacitación y punto de venta de la “*CENTRAL*” para su funcionamiento.

6.3. Metas

1. Documentos con competencias, habilidades gerenciales, blandas y duras que poseen los miembros de los talleres de confección para la asignación de roles dentro de la “*CENTRAL*” para el 24 de marzo de 2018.
2. Propuesta de tipo de asociación para “*LA CENTRAL*” con fecha limite 12 de abril de 2018.
3. Descripciones de las 4 áreas que debe tener la red para garantizar su funcionamiento con fecha de elaboración 11 de mayo de 2018.

6.4. Indicadores

1. Documento propuesto con habilidades gerenciales, blandas y duras. /documento elaborado con habilidades gerenciales, blandas y duras.
2. Propuesta de asociatividad planteada para establecer el modelo de asociatividad a implementar / propuesta de asociatividad presentada para establecer el modelo de asociatividad.

3. Cuatro áreas (*punto de recepción, centro de maquinaria, centro de capacitación y punto de venta*) con su descripción propuesta / Cuatro áreas (*punto de recepción, centro de maquinaria, centro de capacitación y punto de venta*) con su descripción elaborada.

7. Marco Teórico y Conceptual

7.1. Marco Teórico

A continuación, se brinda una breve introducción de los diferentes temas que se abordan en el desarrollo de la presente investigación, como lo son: habilidades gerenciales, competencias, asociatividad, estructura organizacional, negocios inclusivos.

Por lo que Pinilla & Lopez (2017) mencionan que «el trabajo en equipo es una de las estrategias básicas de cualquier sistema de gestión flexible» (p.81), puesto que este se convierte en un factor relevante para el cumplimiento de metas en común, siendo indispensable la colaboración de cada uno de los miembros que conforman un equipo de trabajo.

De igual manera, «cada miembro del equipo tiene una concreta personalidad y unas habilidades, conocimientos y experiencias específicas a aportar, que se diferencian de las del resto de los miembros del equipo» (Carona & Wilkinson, 2006, p.3)., generando así, un mayor nivel de cooperación y diversidad de competencias dentro de la fuerza de trabajo.

Dando alcance a lo anterior, se puede decir que el éxito de una organización radica en su capital humano. Así como lo establece Daft (2010):

El elemento clave de una organización no es una construcción ni un conjunto de políticas y procedimientos; las organizaciones están constituidas por las personas y las relaciones entre ellas. Una organización existe cuando las personas interactúan entre sí para realizar funciones esenciales que ayudan a alcanzar las metas. (p.11)

Permitiendo así, contar con organizaciones consolidadas y sostenibles en el mercado donde se puede dar la unión entre las mismas para conformar asociaciones que fomenten el bienestar social. Por lo que, Lopez & Calderon (citado por Bada et al., 2017c), «definen la asociatividad como una estrategia resultado de una cooperación o coalición de empresas en función de un objetivo en común» (p. 1103), que buscan el constante progreso de todas las partes que intervienen. Por lo que es indispensable, que una organización cuente con componentes claves dentro de su estructura organizacional.

Según lo establece Daft (2010) estos son los componentes que debe tener la estructura:

1. La estructura organizacional designa relaciones formales de subordinación, como el número de niveles en la jerarquía y el tramo de control de los gerentes y supervisores.
2. La estructura organizacional identifica el agrupamiento de individuos en departamentos y el de departamentos en la organización total.
3. La estructura organizacional incluye el diseño de sistemas para garantizar la comunicación, la coordinación y la integración efectivas de los esfuerzos entre departamentos. (p.90)

Factores que son primordiales para la sostenibilidad de las empresas, pues son la columna vertebral para alcanzar los objetivos organizacionales y construir ventajas competitivas que marquen la diferencia en el mercado.

Por lo que es importante, incluso dentro de una misma organización, el establecimiento del concepto de trabajo en red: el cual hace énfasis a la colaboración que se brinda entre cada uno de los agentes que conforman la organización. Puesto que, al partir de la colaboración dentro de esta, se puede lograr en un mayor nivel el trabajo asociado entre diferentes organizaciones.

Por consiguiente, «la asociatividad permite, a través de la implementación de estrategias colectivas y de carácter voluntario, alcanzar niveles de competitividad similares a los de empresas de mayor envergadura» (Liendo & Martínez, 2001c, p. 312), que es prácticamente lo que se pretende obtener con la creación de “LA CENTRAL.

Por lo que un concepto que absorbe las figuras antes mencionadas, como trabajo en equipo, organización, asociatividad y trabajo en red, son los negocios inclusivos, los cuales:

Pretenden plasmar la importancia vital que tiene lograr la inclusión social de las personas de bajos ingresos, (...). En otras palabras, al hablar de negocios inclusivos se busca poner el énfasis en las actividades económicas que permiten lograr la participación de los más pobres en cadenas de generación de valor, de manera tal que estos logren capturar valor para sí mismos, que permitan mejorar sus condiciones de vida. (Reficco et al.,2009b, p. 29)

Lo anterior, refleja lo importante de estructurar estos conceptos con miras a trabajar por el bien común e incluir en la cadena de valor a las personas de la base de la pirámide.

Así como lo menciona CECODES (2008):

Un Negocio Inclusivo, NI, es una iniciativa empresarial que, sin perder de vista el objetivo final de generar ganancias, contribuye a superar la pobreza al incorporar a los ciudadanos de bajos ingresos en su cadena de valor, en una relación de beneficio para todas las partes. (p.10)

Basado en lo anterior, se propone el surgimiento y fortalecimiento de la red de confeccionistas, con el fin de mejorar la calidad de vida de estas personas y la de sus familias.

Que, de cierto modo, este concepto de negocios inclusivos es parte de la filosofía de PROSOFI en cuanto a los talleres de confección del sector Bolonia, donde se pretende apoyar y consolidar la conformación de la red de confeccionistas, con el objetivo de establecer un modelo de negocio donde incluir a esta población es el eje central.

7.2. Marco Conceptual

El trabajo en equipo es fundamental para que la red de confeccionistas mencionados en este documento pueda trabajar de forma colectiva y eficiente, donde sus intereses conjuntos van camino hacia la misma línea. Siendo evidente el respeto y la tolerancia hacia el otro, donde primar el reconocimiento de las habilidades, competencias y conocimientos que posee cada integrante de los talleres de confección. Generando así, la creación de lazos de confianza y la formulación de objetivos comunes que impulsan el éxito de la comunidad.

De igual manera, al poseer objetivos comunes y el personal comprometido con el bienestar de la comunidad, se logrará la unificación de las diversas unidades de negocios que existen en la red de confeccionistas, fomentando de esta manera la asociatividad, donde los procesos y procedimientos se desarrollarán con mayor agilidad y compromiso, con el fin de contribuir a una estrategia de cooperación entre estos.

Por consiguiente, «una estrategia clave para el desarrollo de MYPIMES en el mundo globalizado es fomentar la asociatividad de las empresas, promoviendo la creación de clústeres y redes empresariales en cadenas productivas competitivas» (Bada et al., 2017d, 1103)

Sin embargo, es importante que los talleres se encuentren legalmente constituidos como empresa u organización, para llegar a la instauración de esta asociatividad, y promover el crecimiento, desarrollo y sostenibilidad de esta población.

Y es acá donde el concepto de negocios inclusivos se ajusta a la realidad de los talleres de confección, donde se planea crear “*LA CENTRAL*”, y son estas personas en estado de vulnerabilidad quienes harán parte de su cadena de valor.

Por otra parte, es importante resaltar las habilidades gerenciales que deben poseer las personas que conformarán “*LA CENTRAL*”, dentro de las cuales se encuentran aptitudes técnicas, habilidades humanas y destrezas conceptuales que han sido establecidas por Robbins en su libro comportamiento organizacional (2013a), como habilidades necesarias para alcanzar las metas. Estas competencias consisten básicamente en aplicar «conocimiento o experiencia especializadas, (...). Entender, motivar, apoyar y comunicarse con otras personas, tanto en grupo

como a nivel individual, (...). Deben tener la capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas» (Robbins, 2013b, p. 8). Siendo estas las características claves que deben poseer los miembros de la red para lograr con éxito la filosofía de los negocios inclusivos.

Dando alcance a lo anterior, es importante mencionar que existen dos tipos de NI según CECODES (2008);

(1) aquel donde se vincula a la población como consumidores, que consiste en poner en el mercado productos y servicios asequibles y de buena calidad para satisfacer las necesidades de la comunidad. (2) Que para el caso de la red de confeccionistas del sector Bolonia, aplica aquel que se enfoca en vincular a las poblaciones de escasos recursos ya sea como: socios, proveedores o distribuidores, donde adquieren beneficios como: condiciones laborales justas, ventas estables, capacitaciones y por ende una mejor calidad de vida. (p.11)

8. Metodología

El desarrollo del problema planteado en este documento se realizó a través de una investigación con enfoque cualitativo, el cual consiste en: «ofrece la posibilidad de generalizar los resultados más ampliamente, otorgando control sobre los fenómenos, así como un punto de vista basado en conteos y magnitudes» (Hernandez, 2014, p. 15). Donde el desenlace del proyecto contó con dos realidades, una en el ámbito objetivo y la otra en el subjetivo, obteniendo de esta manera un robusto análisis e investigación.

Permitiendo de esta forma, lograr el alcance de los objetivos planteados, los cuales fueron ejecutados de la siguiente manera:

Para el primer objetivo, se realizaron instrumentos como entrevista, grupos focales y cuestionarios que permite evaluar las habilidades gerenciales, blandas y duras.

Para el segundo objetivo, se realizó una propuesta del modelo de asociación acorde para la conformación de “*LA CENTRAL*”, previa investigación sobre los tipos de asociaciones permitidas por la legislación colombiana, con el apoyo de fuentes como: Decreto 410 de 1971 (Código de Comercio de Colombia), Ley 1258 del 2008, Ley 10 de 1991, Decreto 1480 de 1898, Ley 79 de 1988, Cámara de Comercio de Bogotá y material suministrado en la clase de derecho de los negocios en la Pontificia Universidad Javeriana por el profesor Camilo Ramirez Zuluaga.

Para el tercer objetivo, se realizó una propuesta con la descripción de las áreas que conformarán “*LA CENTRAL*”, previa revisión de literatura y validación con fuentes primarias y secundarias donde se evidencien las características de cada una de estas unidades que harán parte de la estructura organizacional.

Para la ejecución de lo anterior, se trabajó con una muestra promedio de 22 personas que hacen parte de la población de talleres de confección del sector Bolonia Usme.

9. Resultados.

9.1. Inventario de habilidades gerenciales, blandas y duras que poseen los miembros de los talleres de confección para la asignación de roles dentro de la “CENTRAL”.

9.1.1. Habilidades Gerenciales

Actualmente, las organizaciones se encuentran expuestas a un entorno altamente competitivo y heterogéneo, por lo que deben esforzarse en gran medida para ser sostenibles en el mercado laboral. Por lo tanto, se vuelve sumamente relevante el papel de los gerentes, dado que «la actual dinámica de los mercados exige un desarrollo de los sectores productivos, donde las competencias gerenciales se convierten en fuente de estrategia competitiva, impulsando la toma de decisiones y potencializando la diferenciación en el mercado». De Meuse, Dai & Wu (citado por Leyva, Espéjel & Arroyo, 2009a, p. 9).

A partir de lo anterior, se presenta el listado de habilidades gerenciales que muestra el artículo habilidades gerenciales como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes) elaborado por Leyva, et al, 2009b y el Diccionario de competencias. La trilogía de Alles, 2009.

Tabla 2. Habilidades Gerenciales propuestas por Leyva y Alles.

HABILIDADES GERENCIALES	
Por Leyva, Espéjel & Arroyo	Por Martha Alles
* Conductas basadas en pensamientos conceptuales.	* Conducción de personas
* Visión estratégica	* Dirección de equipos de trabajo
* Habilidades interpersonales que permitan interactuar con éxito en un trabajo cada vez más desafiante sometido a un entorno cambiante.	* Empowerment ⁹
* Liderazgo estratégico	* Entrenados
* Toma de decisión	* Liderar con el ejemplo
* Motivación	* Liderazgo
* Manejo de conflictos	* Liderazgo ejecutivo (capacidad para ser líder de líderes)
* Excelentes interrelaciones con sus colaboradores, proveedores y clientes	* Liderazgo para el cambio
* Trabajo en equipo	* Visión estratégica
* Comunicación	

⁹ Capacidad para otorgar poder al equipo de trabajo y compartir tanto los éxitos como las consecuencias negativas de los resultados, con todos los colaboradores. (Alles, 2009, p. 153)

Fuente: Elaboración propia con información de Leyva, et al, 2009 y Alles, 2009.

Las anteriores habilidades, básicamente reflejan tres campos claves en los cuales se basa el éxito de los gerentes en las organizaciones que fueron mencionados en el marco conceptual del presente texto y se resaltan a continuación:

- (1) Aptitudes técnicas que hace referencia a la capacidad de aplicar conocimientos especializados, (2) Habilidades humanas que son la base para entender, motivar apoyar y comunicarse con otras personas, y (3) Destrezas conceptuales que señalan la capacidad intelectual para analizar y diagnosticar situaciones complejas. (Robbins, 2013c, p. 8).

Con el fin de dar contraste a la teoría consultada, se realizó un taller con las personas de la red de confeccionista para extraer la percepción de ellas sobre las habilidades gerenciales que debe tener un gerente, líder u administrador de una organización. (Ver anexo 8 – Figura 3. Fotos Taller Habilidades Gerenciales)

A continuación, se relacionan las habilidades planteadas en el taller:

Tabla 3. Habilidades Gerenciales Propuestas por la Red de Confeccionistas

HABILIDADES GERENCIALES PROPUESTAS POR LA RED DE CONFECCIONISTAS			
Valores humanos	Humanidad	Perfeccionista	Líder
Responsabilidad	Incentivar	Gratitud	Perseverancia
Lealtad	Pertenencia	Trabajo en Equipo	Sacrificio
Cumplimiento	Respeto	Organización	Amable
Tener autoridad	Comprensivo	Honestidad	Creatividad
Exigente	Simpático	Metas claras	Liderazgo
Compromiso	Dialogo asertivo		

Fuente: Elaboración propia con información taller habilidades gerenciales, 2018.

9.1.2. Competencias Blandas

Para llevar a cabo el inventario de competencias blandas se realizó previamente un análisis de observación del comportamiento, actitudes y rasgos de personalidad de las personas que pueden llegar hacer parte de “LA CENTRAL”. Observación que se efectuó en paralelo con el apoyo de actividades programadas por un grupo de estudiantes de la Universidad Cooperativa de Colombia, quienes capacitaban a esta comunidad en el tema de economía solidaria. Por otro lado, se contaba con el apoyo de actividades realizadas por las directivas de la Cabaña Champagnat de la Fundación Hermanos Maristas, que son la entidad en cargada de brindar sus instalaciones para llevar a cabo estos procesos y fortalecían en sus sesiones la formación humana.

A partir de la observación de las actividades, se identificaron indicios en cada uno de los participantes, los cuales fueron clave para poder concretar las competencias que más se ajustarán a este núcleo de personas.

De acuerdo con lo anterior, se resalta a continuación lo extraído en el desarrollo de las capacitaciones:

En la primera sesión, se profundizó desde el punto de vista de la observación el trabajo en equipo, donde se tuvo la oportunidad de analizar el comportamiento y actitudes de las personas participantes; dejándoles como enseñanza la importancia de trabajar en grupo y valorar las capacidades y esfuerzos propios y los de los demás. (*Ver anexo 8 – Figura 6. Fotos Actividad Universidad Cooperativa*)

De igual manera, se pudo evidenciar los diferentes roles que asumieron los participantes, como, por ejemplo: el rol de líderes; quienes asumieron la dirección de las acciones a realizar para lograr el objetivo de la actividad propuesta, el rol de subalternos; quienes asumían una actitud pasiva limitándose a seguir las instrucciones dadas por los líderes. Sin embargo, independientemente del rol asumido, prevaleció el trabajo en equipo para lograr un objetivo común como se puede ver en la foto 1.

Lo anterior, conduce a tomar la decisión de implementar las siguientes competencias; trabajo en equipo, liderazgo, iniciativa, respeto y colaboración, las cuales fueron las de mayor relevación en el proceso de observación y fueron seleccionadas como competencias que deben poseer en un alto grado los futuros integrantes de “*LA CENTRAL*”.

Dentro de una de las sesiones dirigidas por la Cabaña Champagnat, se trabajó en el método de observación competencias como; compromiso, perseverancia en la consecución de objetivos y el trabajo en equipo. Dado que la actividad se enfocó en un taller dividido en dos temas: “*encuentro con cristo*” y “*resolución de conflictos*”, en el cual se tomó evidencia del interés de estas personas por capacitarse; demostrando de esta forma un alto sentido de compromiso tanto con la organización como con cada una de ellas. Esto se sustenta con la participación voluntaria en este espacio que pretendía buscar inicialmente esa reflexión espiritual que en ocasiones pasa a un segundo plano en las prioridades de las personas.

En cuanto a la parte del taller de “*resolución de conflictos*”, se rescató la competencia perseverancia en la consecución de objetivos, puesto que el taller consistía en armar un triángulo con ocho fichas bajo una serie de instrucciones (no hablar entre los participantes, no tocar las

fichas del compañero, límite de tiempo, entre otras) que los participantes debían seguir; permitiendo así, tener una imagen global de la perseverancia de cada una de estas personas para contribuir al cumplimiento exitoso del objetivo planteado. (Ver anexo 8 – Figura 5. Fotos Actividad Cabaña Champagnat.)

En este proceso, se evidenció lo complejo que puede llegar a ser el cumplimiento de los objetivos y metas propuestas, puesto que en el transcurso de la realización de este se presentan diversas dificultades; las cuales pueden ser causadas por agentes internos o externos que se deben aprender a manejar, controlar y superar para alcanzar el éxito de lo que se quiere. Por lo tanto, es en este espacio donde entra esa perseverancia que deben tener las personas para sostener y mantener sus ideales de la mejor manera posible, ya sea en el ámbito personal u organizacional.

Para otra parte, se llevó una ardua revisión de la literatura, específicamente, de la autora Martha Alicia Alles en los diccionarios de competencias, comportamientos y de preguntas; los cuales sirvieron de soporte para ratificar la decisión del establecimiento de las competencias y elaboración de los instrumentos de identificación de estas. (Ver instrumentos de identificación de competencias blandas en el anexo 6).

Es importante resaltar que la selección de las competencias se realizó del contraste analizado en el entorno de los talleres de confección del sector Bolonia y las bases que sustenta la teoría de la gestión por competencias que debe tener una organización. Dando alcance a lo anterior, se identificaron nueve competencias para “LA CENTRAL” y por ende son estas las que deben poseer y adherir cada una de las personas que la conformarán.

Tabla 4. Competencias Establecidas para “LA CENTRAL”

COMPETENCIAS ESTABLECIDAS PARA “LA CENTRAL”		
1. Compromiso	4. Perseverancia en la Consecución de Objetivos.	6. Respeto
2. Colaboración	5. Productividad	7. Responsabilidad
3. Iniciativa		8. Trabajo en Equipo
		9. Liderazgo

Fuente: Elaboración propia con resultados de observación y literatura, 2018.

Al tener una clara visión y el establecimiento de las competencias a identificar dentro del grupo de personas de la red de confeccionistas, se procedió a la aplicación de los instrumentos de identificación de competencias blandas elaborados por la presente autora. (Ver anexo 8 – Figura 6. Fotos Aplicación Instrumento opción 1 – Identificación Competencias Blandas.)

Inicialmente, se estableció una actividad con tres clústeres de trabajo de forma grupal, donde cada equipo socializó entre si las preguntas y sus respuestas de acuerdo con el punto de vista de cada uno de los integrantes, plasmándolas en post-it en una cartela.

Los grupos se conformaron de la siguiente manera:

Grupo 1: Milena Rodriguez, Esperanza Rodriguez, Alcira Rodriguez.

Grupo 2: Martha Rocio Moreno, Cecilia Arias, Luz Marina Velazco, Isaura Amaya.

Grupo 3: Marcela Cardoso, Maria Teresa Chavarro.

Las preguntas seleccionadas de los cuestionarios fueron las siguientes y algunas fueron medianamente ajustadas por las personas de PROSOFI:

1. Tiene que realizar la entrega de un pedido muy importante, para ese trabajo usted se encuentra con 3 personas más, que estrategia utilizaría para cumplir con la entrega.
2. Cuéntenos una experiencia exitosa de un pedido de venta que haya realizado en su carrera como empresaria.
3. Una vecina cliente le ha encomendado realizar uno de sus productos y le pide terminarlo para pocos días, usted tiene varias tareas y piensa que....
4. Uno de sus clientes fieles se encuentra distante por algo que usted no sabe, ¿Cuál es su reacción frente a esta situación?
5. ¿Cuál creen que es la mayor dificultad de su producto y como aprendió a trabajarla?
6. Está liderando un trabajo satélite, pero una de las personas de su equipo no tiene el conocimiento requerido para el manejo de las máquinas y daña una de estas, que acciones toma y por qué.
7. Usted tiene que entregar un pedido mañana a primera hora y aún le queda pendiente la costura de algunas prendas, a la máquina de coser se le daña una pieza, cuál es su reacción.
8. Ha conocido a personas con formas de confeccionar distintas a las suya, que reacción ha tomado frente a ellas.

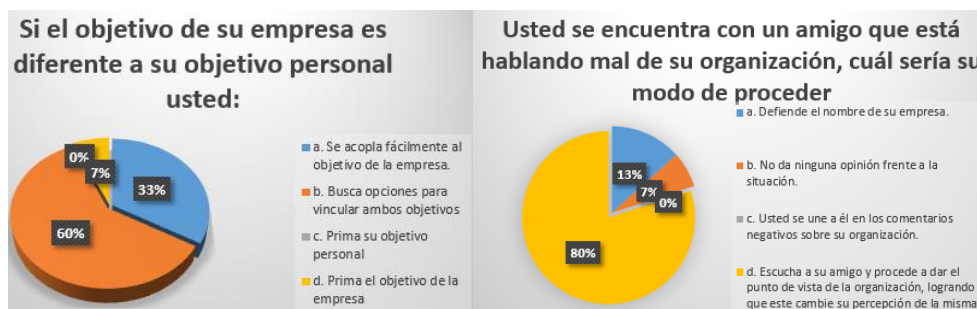
En esta actividad, se rescató el importante rol de todas las integrantes de los clústeres en cuanto al trabajo en equipo, colaboración y compromiso. Sin embargo, es de resaltar un nivel superior de posesión de estas competencias en Milena Rodriguez, Teresa Chavarro, Esperanza Rodriguez y Marcela Cardoso; afirmación que se sustenta y justifica de acuerdo con las opiniones de cada una de ellas: «se dialoga y divide el trabajo para cada persona, buscar el

equilibrio, conocimiento equitativo, ayudar al otro, entre otras» (actividad identificación competencias, 2018).

Por otra parte, las competencias de mayor relevancia fue iniciativa donde Marcela, Milena, Alcira y Esperanza, dieron respuesta a las preguntas enfocadas a validar estas competencias en los niveles establecidos entre superior y alto en el instrumento de identificación de competencias. Asimismo, Marcela, Milena y Esperanza demostraron con sus repuestas un nivel superior en la competencia liderazgo.

De igual manera, se realizó la aplicación del instrumento de identificación de competencias opción 2 (ver anexo 6) a quince de las mujeres que han llevado proceso de formación con PROSOFI y sus aliados estratégicos (Corporación Mundial de la Mujer, Universidad Cooperativa de Colombia, etc.). Obteniendo los siguientes resultados:

Identificación Compromiso

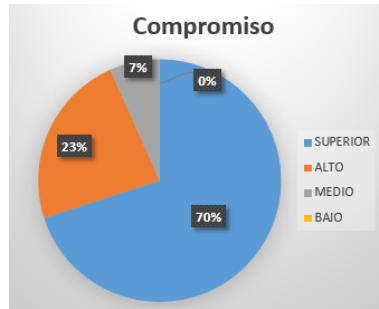


Como se observa en la primera gráfica el 60% de la población selecciono la respuesta b, lo que de acuerdo con lo establecido en el instrumento corresponde a un nivel superior de posesión del compromiso y el 33% se encuentran ubicados en nivel superior.

En la segunda grafica se refleja que el 80% de la población opto por la opción b, cuya categorización se encuentra como nivel superior.

Al analizar estas dos gráficas anteriores, se puede decir que el 70% de las futuras integrantes que conformaran “LA CENTRAL”, poseen un nivel superior de esta competencia, que será de vital importancia para la sostenibilidad de esta organización en el mercado.

A continuación, se puede observar el porcentaje correspondiente a cada uno de los niveles asociados al compromiso según los resultados arrojados en la aplicación del instrumento.



Identificación Colaboración



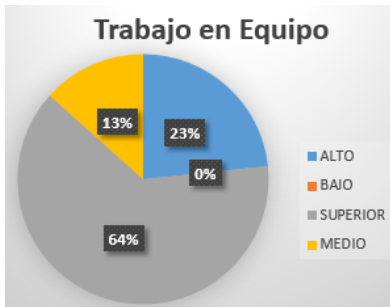
En la primera grafica se puede evidenciar que el 73% actuaría de acuerdo con la opción de respuesta c, la cual se encuentra en nivel alto y en la segunda el 67% asumiría el rol de la respuesta d, cuya categoría es nivel superior. Lo anterior, refleja un nivel óptimo de apropiación de colaboración en la población objetivo.



La grafica anterior evidencia que el 50% y 43% de la población analizada se poseen la competencia colaboración en nivel alto y superior respectivamente.

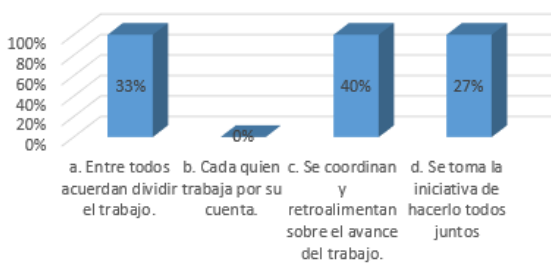
Identificación Trabajo en Equipo

En cuanto a esta competencia el 64% de la población se encuentra en nivel superior, como se muestra en la siguiente gráfica:

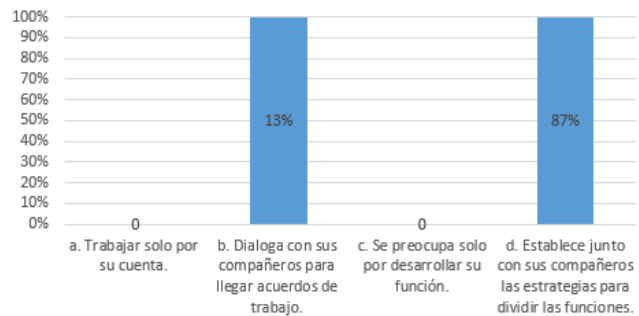


Esto se logra identificar, puesto que las respuestas con mayor asertividad asociadas a estos niveles fueron las seleccionadas por las personas que respondieron el instrumento. Por ejemplo: el 40% seleccionaron la respuesta c que corresponde al nivel superior y el 33 % seleccionaron la respuesta a, que se encuentra en nivel alto. Asimismo, se puede observar que el 88% toman la iniciativa planteada en la respuesta d categorizada como superior.

Tiene que realizar la entrega de un pedido muy importante, para ese trabajo usted se encuentra con 3 personas más, que estrategia utilizaría para cumplir con la entrega:



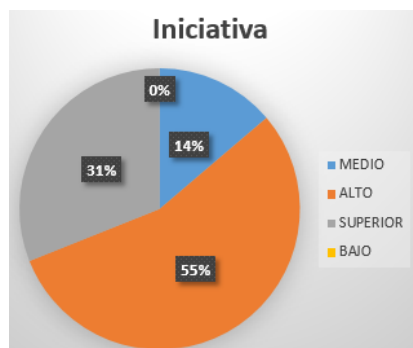
Cuando usted se encuentra trabajando en equipo, el rol que asume es:



Esto permite, ratificar el trabajo de análisis realizado bajo observación en las capacitaciones brindadas por la U. Cooperativa y la Cabaña Champagnat, donde las personas asistentes demostraron un gran potencial del trabajo en equipo.

Identificación Iniciativa

El nivel de mayor impacto en esta competencia dentro de la población objetivo, es el nivel alto, así como lo muestra la gráfica:

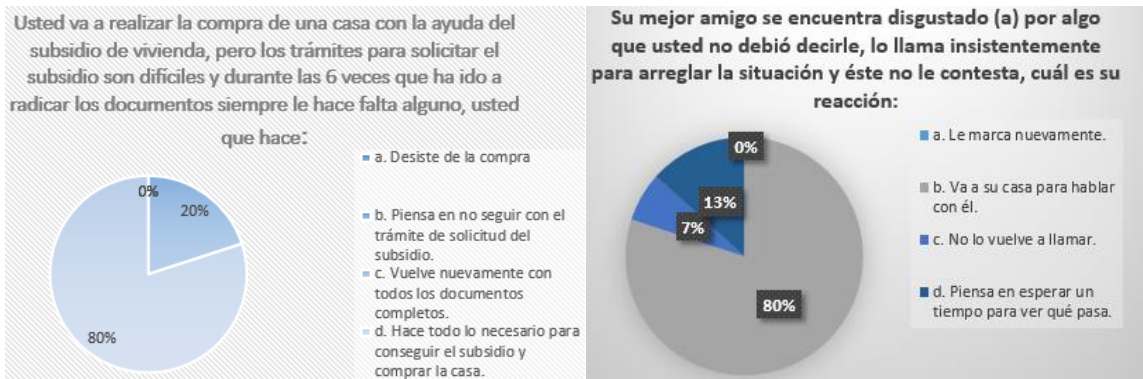


Sin embargo, como se muestra a continuación:



Es de resaltar que aunque la mayoría de la población se encuentra ubicada en el nivel superior y alto en la posesión de la competencia iniciativa (64% nivel superior, 29% nivel alto, 33% nivel superior, 47% nivel alto), también existe un 20% ubicada en el nivel medio, pese a que esta categoría no es un mal indicador, si se requiere contar con un mayor grado de iniciativa, puesto que al trabajar en un proyecto en desarrollo se debe contar con habilidades y destrezas que permitan idear e inventar para poder emprender.

Identificación Perseverancia en la consecución de objetivos



Estas graficas nos muestran que el 80% de las personas cuentan con esta competencia en nivel superior, lo que es un gran indicador puesto que la creación de “LA CENTRAL” requiere de personas que luchen por alcanzar los objetivos y metas que garantizarán un ciclo de vida organizacional estable.

Para brindar mayor claridad de los resultados anteriores, se puede comprobar en la siguiente grafica los resultados en cada uno de los niveles asignados en el instrumento.

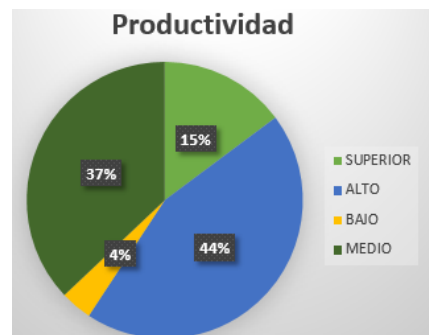


Identificación Productividad

En cuanto a productividad y como lo muestran las siguientes gráficas, el 72% de la población tuvo afinidad con la respuesta c que se encuentra categorizada en nivel medio, y en la segunda grafica el 77% se identificó mejor con la respuesta categorizada en nivel alto.



De igual manera, al realizar el análisis conjunto de las respuestas a las dos preguntas establecidas para identificar en nivel de adhesión de esta competencia en la red de confeccionistas, como se evidencia en la siguiente gráfica:



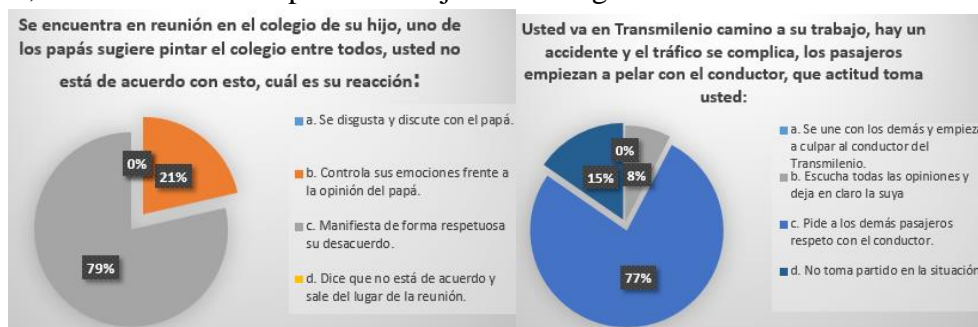
El nivel con mayor porcentaje es el nivel alto con una participación del 44%, seguido por el nivel medio con un 37%.

Identificación Respeto

Al interpretar los resultados de la aplicación del instrumento, se puede decir que el 78% de la población cuentan con nivel superior de esta competencia, así como lo refleja el grafico.



Sin embargo, esto no quiere decir que el resto de la población no cuente con un nivel adecuado del respeto, ya que como se puede observar en las preguntas realizadas para identificar el nivel de la competencia dentro de la población, las respuestas a las preguntas están centradas en los siguientes niveles 79% en nivel superior, 21% en nivel alto, 77% nivel superior y 15% en nivel medio, estos resultados se pueden cotejar en estas graficas:

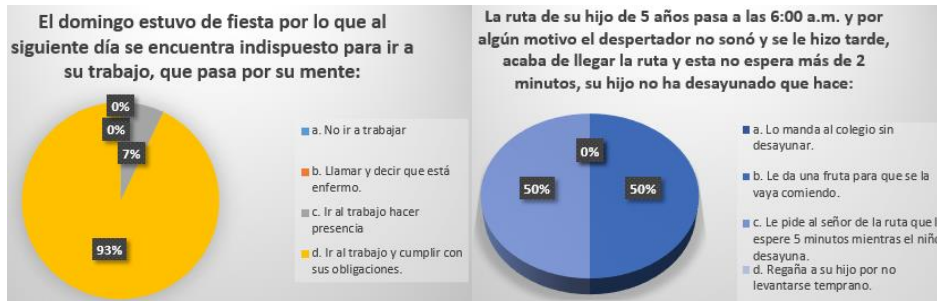


Identificación Responsabilidad

Del análisis de esta competencia y así como se muestra en la gráfica de abajo, se extrajeron los siguientes datos: el 71% de la población se encuentran en un nivel superior y el 29% en un nivel alto.

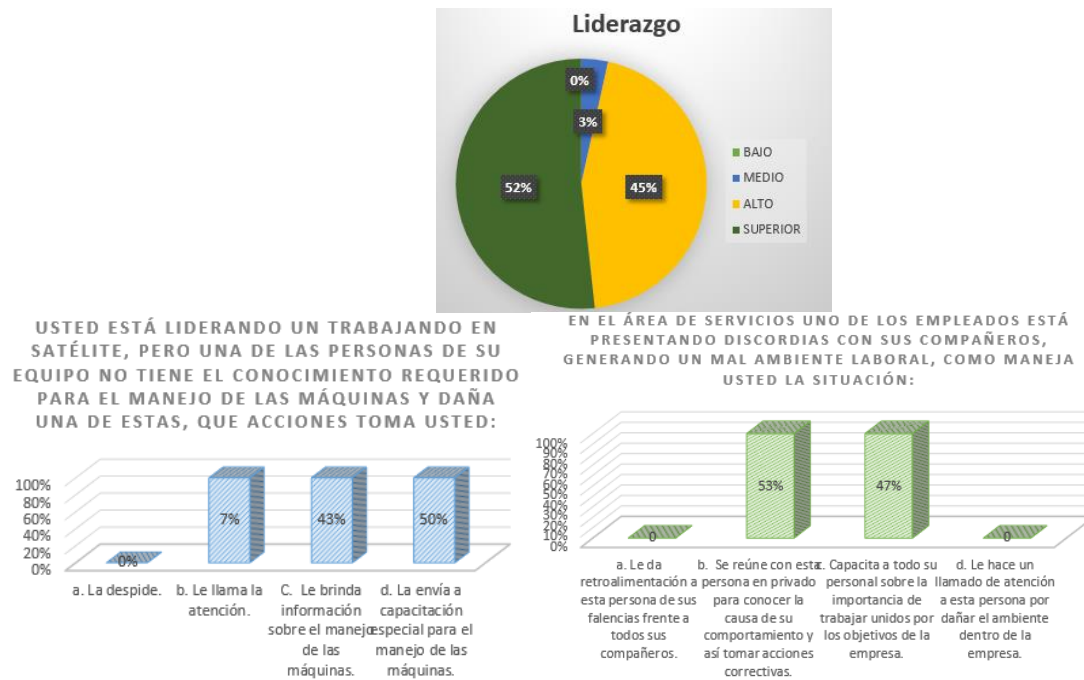


Básicamente, el resultado es el reflejo de las respuestas seleccionadas en la aplicación del instrumento, como, por ejemplo: el 93% actuaría de acuerdo con las opción de respuesta c, categorizada como nivel superior y asimismo, en la segunda figura el 50% y el otro 50% tomarían las acciones propuestas en las preguntas b y c, que corresponden a nivel superior y alto respectivamente.



Identificación Liderazgo

El liderazgo dentro de la población analizada se encuentra en el rango de los niveles alto con un 45% y superior con 52%. Como soporte a estos datos, se junta imágenes con los porcentajes correspondientes a las preguntas realizadas y participación de cada uno de los niveles.



9.1.3. Competencias Duras.

Las competencias que se mencionan en este capítulo, son aquellas que están asociadas con el saber-saber y el saber hacer que poseen las personas de la red de confeccionistas.

Estas competencias son definidas por Gallego (2002) como:

«Competencias relacionadas con EL SABER: Conocimientos técnicos y de gestión» y «Competencias relacionadas con el saber HACER: Habilidades innatas o fruto de la experiencia y del aprendizaje» (p.66). Las cuales se deben reconocer, para tener una clara visión de los conocimientos que poseen estas personas en los temas relacionados con el desarrollo de sus funciones diarias en los talleres de confección.

Para la identificación de estas competencias, se contó con información que reposa en fichas técnicas que se han sido aplicadas por PROSOFI en los diferentes talleres de confección e información suministrada por la instructora de confección de la Corporación Mundial de la Mujer quien apoya el proceso de capacitación en la población de Bolonia. Dando alcance a esto, se mencionan en la tabla 5 las competencias identificadas.

Tabla 5. Competencias Duras

COMPETENCIAS DURAS			
<u>Conocimiento en manejo de Maquinaria</u>	<u>Conocimiento en proceso de costura</u>	<u>Conocimiento en Elaboración de Productos</u>	<u>Conocimientos en temas de:</u>
Plana	Patronaje	Uniformes - Chaquetas	Emprendimiento
Fileteadora	Diseño	Disfraces - Limpiones	Economía
Plana familiar		Pantalones - Ropa deportiva	Solidaria
Plana industrial		Sábanas - Leggis	
Collarín		Ropa Interior - Ropa para bebe	

Fuente: Elaboración propia a partir informes técnicos de PROSOFI año 2017.

9.1.4. Inventario de Competencias y Habilidades Gerenciales “LA CENTRAL”

A continuación, se presenta el consolidado de habilidades gerenciales, competencias blandas y duras resultado del proceso de identificación de las misma, las cuales fueron extraídas a través de los métodos y medios explicados anteriormente.

Tabla 6. Inventario Competencias.

INVENTARIO COMPERENCIAS		
<u>Habilidades Gerenciales</u>	<u>Blandas</u>	<u>Duras</u>
* Conductas basadas en pensamientos conceptuales	* Compromiso	* Conocimientos en manejo de maquinaria; Plana, Fileteadora, Plana Familiar, Plana Industrial y Collarín.
* Habilidades interpersonales	* Colaboración	* Conocimientos en proceso de confección; Patronaje y Diseño.
* Visión estratégica	* Iniciativa	* Conocimientos en elaboración de productos: Uniformes, Chaquetas
* Liderazgo estratégico	* Perseverancia en la consecución de objetivos.	Disfraces, Limpiones, Pantalones, Ropa deportiva, Sábanas, Leggis, Ropa Interior y Ropa para bebe.
* Toma de decisión	* Productividad Respeto	* Conocimientos en temas de: Emprendimiento y Economía Solidaria
* Motivación	* Responsabilidad	
* Manejo de conflictos	* Trabajo en Equipo	
* Excelentes interrelaciones con sus colaboradores, proveedores y clientes	* Liderazgo	
* Trabajo en equipo		
* Comunicación		
* Conducción de personas		
* Dirección de equipos de trabajo		
* Empowerment		
* Entrenados		
* Liderazgo		
* Visión estratégica		

-
- * Valores humanos
 - * Lealtad
 - * Responsabilidad
 - * Respeto
 - * Comprensivo
 - * Exigente
 - * Dialogo asertivo
 - * Creatividad
 - * Perseverancia
 - * Perfeccionista
-

Fuente: Elaboración a partir de los resultados de la investigación, 2018.

Después de presentadas las competencias anteriores, se muestra en la tabla 7 las competencias identificadas en las posibles socias de “LA CENTRAL”. (*Ver en anexo 7, Tabla 7 Competencias por Individuo*)

9.2. Modelos de asociatividad u organización jurídica acorde a la luz de la legislación colombiana.

Con el fin de tener una visión global de los diferentes tipos de sociedades que existen en Colombia, se realizaron diversas tablas que describen cada una de estas. (*Ver anexo 9, Cuadros comparativos Tipos de Sociedades*).

Es importante mencionar, que la información contenida en las tablas ha sido tomada de fuentes como: Decreto 410 de 1971 (Código de Comercio de Colombia), Ley 1258 del 2008, Ley 10 de 1991, Decreto 1480 de 1898, Ley 79 de 1988, Cámara de Comercio de Bogotá y material suministrado en la clase de derecho de los negocios en la Pontificia Universidad Javeriana por el profesor Camilo Ramirez Zuluaga.

Posterior a esto, se realizó el respectivo análisis de cada una de las características que poseen los diferentes tipos de sociedad, dentro de las cuales las de mayor similitud con el enfoque de la creación de “LA CENTRAL”, son las entidades de economía solidaria, caracterizadas por ser:

Personas jurídicas organizadas para realizar actividades sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o los usuarios según el caso, son simultáneamente sus aportantes y gestores, creadas con el objeto de producir, distribuir y consumir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y al desarrollo de obras de servicio a la comunidad en general. (Ley 454, 1998)

Dando alcance a lo anterior, se presenta a continuación la tabla 8 que resalta las diferencias entre los tipos de sociedad de economía solidaria, información que ha sido tomada de la Ley 79, 1988 y el Decreto 1480, 1989:

Tabla 8. Diferencias entre sociedades de economía solidaria

<u>DIFERENCIAS ENTRE SOCIEDADES DE ECONOMÍA SOLIDARIA</u>	
<u>Cooperativas</u>	<u>Asociaciones Mutuales</u>
<ul style="list-style-type: none"> * Los aportes de los socios se devuelven cuando este se retira. * Los excedentes podría retornar a sus asociados * Su objetivo es producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general * Cuenta con 3 clases de cooperativas: Especializadas que se organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Multiactivas: Se organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica. Integrales: aquellas que, en desarrollo de su objeto social, realicen dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios. * Los socios deben adquirir conocimiento sobre los principios básicos del cooperativismo, características del acuerdo cooperativo y estatutos que rigen la entidad. 	<ul style="list-style-type: none"> * Establece la no devolución de las contribuciones de los asociados. * Los excedentes no se dividen entre los asociados. * Su objetivo es brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de seguridad social. * Su enfoque es exclusivo en la prestación de servicios. * Los socios deben adquirir conocimientos sobre principios básicos del mutualismo observar las disposiciones del estatuto social y los reglamentos que rijan la Asociación Mutua

Fuente: Elaboración a partir de revisión de normatividad colombiana, 2018.

De acuerdo con la anterior información y la contenida en el anexo 9, se recomienda conformar “LA CENTRAL” bajo la figura jurídica cooperativa, puesto que brinda mayor beneficio a sus asociados en cuanto a la posibilidad de poder obtener ganancias de los excedentes. Adicional, cuenta con un mayor campo de acción donde se tiene la posibilidad de enfocarse en una de las tres clases de cooperativas existentes (Especializadas, Multiactivas, Integrales). Que para este caso podría implementarse la cooperativa integral donde su foco está en la producción, distribución, consumo y prestación de servicios que va de la mano con las actividades que se desempeñarán en “LA CENTRAL”.

De igual manera, este tipo de asociación cuenta con el beneficio de que sus socios tienen una responsabilidad limitada al capital, lo que quiere decir que su responsabilidad se limita hasta el monto de sus aportes, siendo esto, un gran apoyo para los asociados puesto que son personas que cuenta con escasos recursos y no estarían en la capacidad financiera para asumir gastos adicionales.

En lo que respecta al régimen tributario las cooperativas «pertenecen al Régimen Tributario Especial y tributan sobre sus beneficios netos o excedentes a la tarifa única especial del veinte por ciento (20%)» (Ley 1891, 2016). Convirtiéndose así, en una razón más para ratificar que esta figura jurídica es la idónea para la creación de la red de confeccionistas del sector Bolonia. No obstante, es importante mencionar que el objetivo fundamental de una corporación es ser una organización sin ánimo de lucro y que básicamente su finalidad es satisfacer las necesidades de las personas o población en general, a través de la generación de productos o servicios.

Asimismo, este tipo de organizaciones «tienen mayores probabilidades de sobrevivir que otro tipo de empresas, debido a que ofrecen mayor estabilidad en el empleo y a que proporcionan mayores incentivos a sus trabajadores, al participar en el proceso de toma de decisiones» (Melgarejo, Vera & Mora, 2012, p.5).

9.3. Planeación de las áreas: punto de recepción, centro de maquinaria, centro de capacitación y punto de venta de la “CENTRAL” para su funcionamiento.

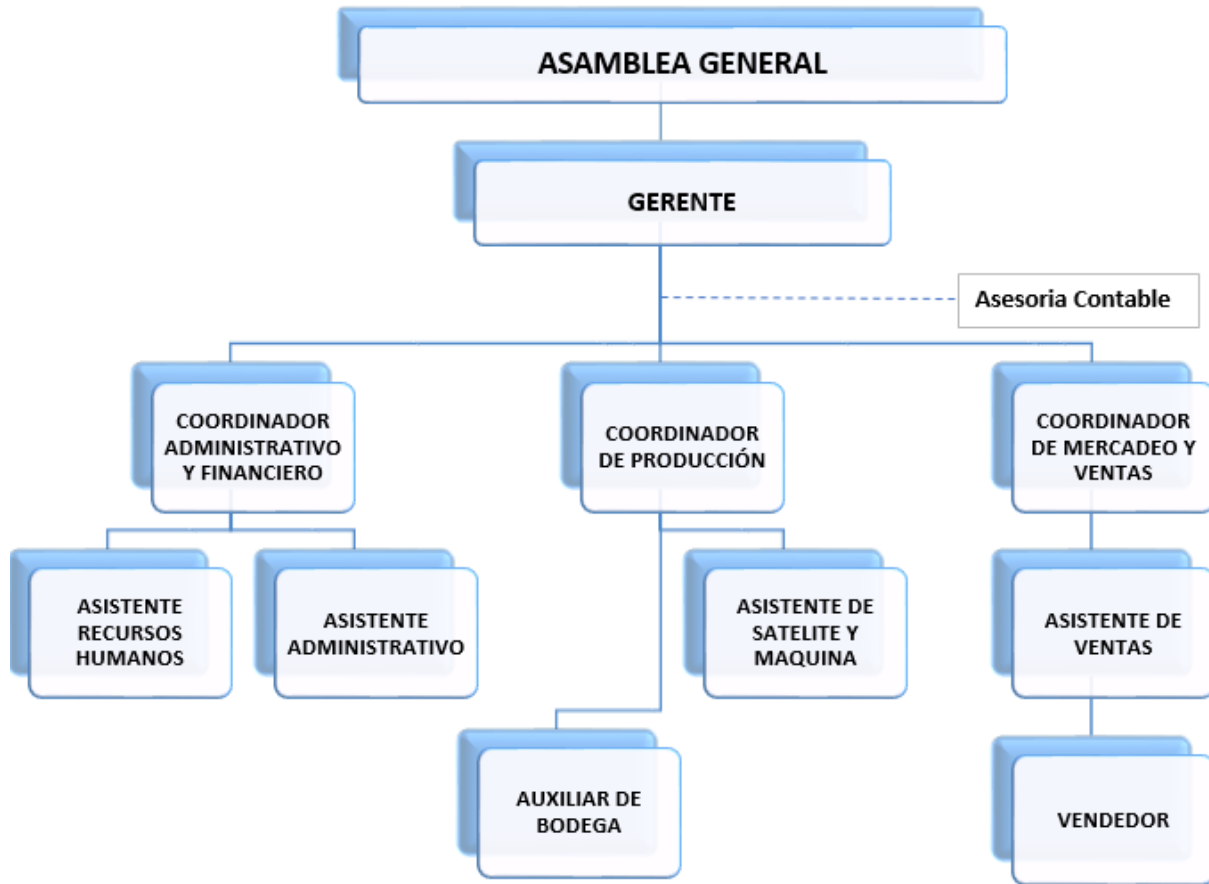
Para iniciar la estructuración de las áreas que debe contener “LA CENTRAL”, es importante tener una visión de la razón de ser de esta organización, por consiguiente, se ha estructurado la siguiente misión y visión organizacional:

Misión: Sociedad basada en economía solidaria, buscando el bienestar social y crecimiento del sector de la confección, impulsando el desarrollo sostenible y sustentable de la población del sector Bolonia, Usme, con el apoyo de personal altamente comprometido y responsable.

Visión: Ser reconocida en Bogotá para el año 2020 como una cooperativa comprometida con el desarrollo social, contribuyendo a la disminución del desempleo, mejoramiento y crecimiento de los talleres de confección del sector Bolonia, teniendo en cuenta los principios del programa social PROSOFI de la Pontificia Universidad Javeriana.

Dando continuidad a este proceso, se realizó un taller con 16 mujeres que podrían ser parte de la red de confeccionistas, donde se planteó el organigrama según su criterio. (*Ver en anexo 10 el organigrama propuesto por las futuras socias de “LA CENTRAL”*). Con base en esta información y la suministrada por PROSOFI en cuanto a las áreas que se debe contener “LA CENTRAL” para un adecuado funcionamiento, se sugiere la siguiente estructura organizacional:

ORGANIGRAMA “LA CENTRAL”



En efecto, esta nueva propuesta de estructura organizacional desde el punto de vista de la autora del presente documento tiene un mayor impacto positivo con respecto a la realidad del mercado laboral, dado que al ser una organización que apenas está en su fase de conformación no cuenta con los suficientes recursos físicos, económicos y humanos, por lo que es necesario unificar y suprimir algunas áreas propuestas en el taller antes mencionado.

Asimismo, se implementaron de forma implícita las áreas establecidas por PROSOFI de la siguiente manera:

El punto de recepción donde se realizarán funciones como: Recepción de productos, Administración de materia prima, Control de calidad y Facilitar la distribución, se encuentra implícito en el área de producción. De igual manera, dentro de esta área está ubicado el centro de maquinaria donde se realizará el alquiler de maquinaria dentro del punto y servicio de corte.

El Punto de venta en el cual se encontrará el producto terminado, se realizarán los temas de negociación y venta de materia prima, se ha establecido dentro del área de mercadeo y ventas.

El centro de capacitación en el cual se tratarán temas administrativos y pretende ser el punto de encuentro empresarial y de capacitación de la red de confeccionistas se ha plasmado en el área Administrativa – Financiera.

De acuerdo con lo anterior, se presenta a continuación una detallada descripción de la estructura organizacional propuesta para “LA CENTRAL”, elaborada con base en información obtenida del Observatorio Laboral y Ocupacional del SENA y la Ley 79, 1998:

PERFIL ASAMBLEA GENERAL

Propósito General (Misión Fundamental)

Será el mayor órgano administrativo de la de “LA CENTRAL” y sus decisiones serán transversales a toda la organización. Estará conformada por los asociados hábiles¹⁰ o sus delegados que serán mínimo veinte (20).

Principales Funciones:

1. Establecer las políticas y directrices de “LA CENTRAL”.
2. Reformar los estatutos en caso que sea necesario.
3. Revisar los informes de los órganos de administración y vigilancia.
4. Avalar los estados financieros.
5. Aprobar los estados financieros
6. Fijar los aportes extraordinarios a los que haya lugar.
7. Elegir los miembros del consejo administrativo y la junta de vigilancia
8. Elegir el revisor fiscal y establecer su remuneración salarial.
9. Asumirá las funciones adicionales que queden enmarcados en los estatutos.

Asimismo, celebrarán reuniones ordinarias a más tardar el 31 de marzo de cada año con el fin de dar cumplimiento a sus obligaciones regulares. Y podrán realizar reuniones extraordinarias en el momento que se requiera tratar un tema de suma urgencia que no de espera a la siguiente asamblea ordinaria.

Fuente: elaboración propia con información de la Ley 79, 1998, 2018

<u>Fecha: 09 de mayo de 2018</u>	<u>Descripción de Cargos</u>	<u>“LA CENTRAL”</u>
Nombre del Cargo: GERENTE		
Cargo al que Reporta Jerárquicamente: Asamblea General		
1. <u>Conocimientos deseados</u>		
En administración, finanzas, en gerencia, capacitación y recursos humanos.		
Con experiencia en cargos a fines		
1.1. <u>Habilidades:</u>		
Resolución de problemas		
Criterio y toma de decisión		
Comunicación asertiva		
Pensamiento crítico		

¹⁰ Son los inscritos en el registro social que no tengan suspendidos sus derechos y se encuentren al corriente en el cumplimiento de sus obligaciones de acuerdo con los estatutos o reglamentos. (Ley 79, 1998)

Evaluación y control de actividades

2. Propósito General (Misión Fundamental):

Planear, dirigir, organizar y controlar, las diferentes áreas que conforman la organización con el fin de buscar el crecimiento de la está a corto, mediano y largo plazo. Formular y definir políticas orientado por su mayor órgano administrativo

3. Principales Funciones:

Representar legalmente la organización
Formular objetivos y políticas para la empresa
Organizar el funcionamiento de los principales departamentos
Generar, coordinar y controlar planes estratégicos

4. Competencias:

Liderazgo
Trabajo en Equipo
Compromiso
Responsabilidad
Respeto
Iniciativa
Perseverancia en la consecución de objetivos

Fuente: elaboración propia con información del Observatorio Laboral y Ocupacional del SENA, 2018.

Así como se observa en la tabla anterior, se realizó la descripción de cada uno de los cargos que conformarán “LA CENTRAL” dentro de su estructura organizacional, como lo son: Gerente, Coordinador Administrativo – Financiero, Coordinador de Producción, Coordinador de Ventas, Asistente de Recursos Humanos, Asistente Administrativo, Asistente de Ventas, Auxiliar de Bodega y Vendedor que se encuentran en el anexo 11.

10. Conclusiones

En el marco de los objetivos propuestos en esta investigación, se logró dar una visión global de la estructuración que deberá tener “LA CENTRAL” al momento de su conformación. Para lo cual, se trabajó acorde con la metodología plantea en cuanto a la identificación de competencias de las personas que conformarán esta organización, identificación del tipo de sociedad bajo la cual se debe regir y la estructuración de las áreas que la compondrán.

De acuerdo con lo anterior, se establecieron nueve competencias blandas que serán guía para desarrollar la ventaja competitiva que caracterizará “LA CENTRAL”, dado que están enfocadas y seleccionadas de su capital humano, que son el recurso más valioso de una organización, fomentando así la diferenciación frente a sus competidores.

Asimismo, se identificaron competencias duras que van de la mano con la confección, que es el oficio de las futuras socias. No obstante, se observaron falencias en cuanto a la posesión de

conocimientos en temas administrativos, financieros, entre otros, que son de suma relevancia para el funcionamiento de una organización.

Por otra parte, se logró realizar una profunda investigación que dio luces para identificar el tipo de sociedad acorde al enfoque y principios que se pretende tenga “LA CENTRAL”, siendo la mejor opción las sociedades basadas en economía solidarias específicamente la cooperativa integral, puesto que brinda un mayor campo de acción y minimiza restricciones en su funcionamiento. Asimismo, ofrece mayores beneficios a sus socios que es el objetivo inicial de crear esta entidad.

Finalmente, se trabajó en la planeación de las áreas que conformaran “LA CENTRAL”, obteniendo tres áreas macro: área administrativa – financiera, área de producción y área de ventas, dentro de las cuales se encuentran el punto de recepción, centro de maquinaria, centro de capacitación y punto de venta que tiene visualizado PROSOFI dentro del centro de distribución.

Si bien es cierto, la creación de una organización no es fácil y requiere tener en cuenta factores importantes como lo es el tema económico, que es decisivo para identificar el tamaño estructural que podrá tener una organización. Por esta razón, se consideró pertinente la implementación de 10 cargos inicialmente, mientras se refleja el progreso y crecimiento de “LA CENTRAL”.

11. Recomendaciones

La creación de “LA CENTRAL” es un proyecto de suma relevación para el fortalecimiento de los talleres de confección del sector Bolonia. Sin embargo, es compleja su conformación, teniendo en cuenta que esta población está ubicada en una zona donde los recursos económicos son limitados y por ende las personas que harán parte de esta iniciativa no cuentan con los conocimientos pertinentes para asegurar un funcionamiento perpetuo y rentable en el mercado.

Por ende, se recomiendan los siguientes perfiles que deberían tener los cargos establecidos en la estructura organizacional de “LA CENTRAL” desde una visión ajustada a la condición económica y comercial del País.

<u>CARGO</u>	<u>PERFIL</u>
GERENTE	<p>5. Perfil</p> <p>5.1. Educación Formal: Profesional en administración o Finanzas. Preferiblemente con posgrado en áreas de administración y finanzas.</p> <p>5.2. Experiencia: Mínimo 5 años en cargos gerenciales</p> <p>5.3. Conocimientos específicos: Administración y gerencia</p>

	Educación y capacitación Servicio al cliente Recursos humanos
COORDINADOR ADMINISTRATIVO - FINANCIERO	<p>1.1 Perfil</p> <p>1.1. Educación Formal: Profesional en administración, Finanzas o Contabilidad.</p> <p>Experiencia: Mínimo 3 años en cargos medios</p> <p>1.2. Conocimientos específicos: Administración de empresas, finanzas y economía Servicios de oficina, administrativos y de finanzas Normas de contabilidad e información financiera Matemáticas Servicio al cliente Manejo de las TICS</p>
COORDINADOR DE PRODUCCIÓN	<p>1.1 Perfil</p> <p>1.1. Educación Formal: Profesional en ingeniería o diseño.</p> <p>1.2. Experiencia: Mínimo 3 años en cargos medios</p> <p>1.3. Conocimientos específicos: Ingeniería, diseño y tecnología Mecánica de Maquinaria de confección Servicio al cliente Manejo de las TICS</p>
COORDINADOR DE MERCADEO Y VENTAS	<p>1. Perfil</p> <p>1.1. Educación Formal: Profesional en administración.</p> <p>1.2. Experiencia: Mínimo 3 años en cargos medios</p> <p>1.3. Conocimientos específicos: Administración Mercadotecnia y ventas Servicio al cliente</p>
ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS	<p>1. Perfil</p> <p>1.1. Educación Formal: Tecnólogo en Gestión Humana.</p> <p>1.2. Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en cargos afines</p> <p>1.3. Conocimientos específicos: Servicios de oficina y administrativos Manejo de las TICS Servicio al cliente Manejo de office</p>
ASISTENTE ADMINISTRATIVO	<p>1. Perfil</p> <p>1.1. Educación Formal: Tecnólogo en administración o contabilidad.</p> <p>1.2. Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en cargos afines</p> <p>1.3. Conocimientos específicos: Servicios de oficina y administrativos Leyes y normatividad en temas de contabilidad y finanzas Manejo de las TICS</p>

		Servicio al cliente Manejo de office
ASISTENTE SATELITE MAQUINA	DE Y	1. Perfil 1.1. Educación Formal: Tecnólogo o técnico en mantenimiento de máquinas, en confección o experiencia en temas afines. 1.2. Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en cargos afines 1.3. Conocimientos específicos: Diseño y tecnología Mecánica en Maquinaria de confección Servicio al cliente
ASISTENTE VENTAS	DE	1. Perfil 1.1. Educación Formal: Tecnólogo en mercadeo. 1.2. Experiencia: Mínimo 2 años de experiencia en cargos afines 1.3. Conocimientos específicos: Mercado y ventas Servicio al cliente Matemáticas
AUXILIAR BODEGA	DE	1. Perfil 1.1. Educación Formal: Bachiller. 1.2. Experiencia: Mínimo 1 años de experiencia en cargos afines. 1.3. Conocimientos específicos: Trámites administrativos Matemáticas Servicio al cliente Producción y procesamiento
VENDEDOR		1. Perfil 1.1. Educación Formal: Técnico en mercadeo y ventas o experiencia en ventas. 1.2. Experiencia: Mínimo 5 años de experiencia en cargos afines 1.3. Conocimientos específicos: Mercadotecnia y ventas Servicio al cliente Matemáticas

De acuerdo con los perfiles propuestos, se recomienda a PROSOFI validar la posibilidad de capacitar a las personas que conformarán “LA CENTRAL” en los temas referentes en los cargos a ocupar. Adicional, brindar coaching para que guíen a estas nuevas empresarias sobre los conocimientos y especificidades de los cargos antes mencionados

Por otra parte, se sugieren las siguientes recomendaciones:

Buscar asesoría jurídica y vincular practicantes en esta área para la elaboración de los estatutos que regirán la cooperativa, asegurando así, los mejores beneficios para los asociados.

Vincular practicantes de la Facultad de diseño para construir la imagen de “LA CENTRAL” dando así un gran impacto en el mercado.

Un staff en asesoría contable que asegure el funcionamiento acorde con la normatividad vigente.

Presentar este documento a los aliados estratégicos de PROSOFI, ya que permitirá mostrar un panorama donde la gestión por competencias y la estructura legal y administrativa es de suma relevancia en el funcionamiento de una organización.

12. Referencias

- Pontificia Universidad Javeriana (2018, 12 de febrero). Facultad de Ingeniería; *PROSOFI*. Recuperado de: <http://ingenieria.javeriana.edu.co/facultad/prosofi>
- Mendez, S., Linares, A., & Perez. B. (2013a). Prosofi, un modelo académico para acompañar el desarrollo integral de comunidades marginales. *Revista educación en ingeniería*, 8 (15), 69-82. Recuperado de <https://www.dropbox.com/s/ztc44abb3suqdoq/prosofi-2015-042.pdf?dl=0>
- Consejo Empresarial Colombiano para el desarrollo sostenible. (2008). *Los Negocios Inclusivos en Colombia*. Recuperado de http://cecodes.org.co/site/wp-content/uploads/publicaciones/Negocios_Inclusivos_en_Colombia.pdf
- Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2018). Mirada al sector textil. Recuperado de http://www.tlc.gov.co/publicaciones/12780/mirada_al_sector_textil
- Presidencia de la Republica. (2017). Decreto Número 2218 de 2017. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%202218%20DEL%2027%20DE%20DICIEMBRE%20DE%202017.pdf>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2018). Cuentas Económicas Nacionales Trimestrales, Producto Interno Bruto – PIB. Recuperado de <http://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales>
- Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas. (2017). Pobreza Monetaria 2016: Bogota D.C.. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2016/Bogota_Pobreza_2016.pdf
- Secretaria Distrital de Planeación. (2011). *21 Monografías de las localidades # 5 Usme*. Recuperado de <http://www.sdp.gov.co/portal/page/portal/PortalSDP/InformacionTomaDecisiones/Estadisticas/Documentos/An%Elisis/DICE067-MonografiaUsme-31122011.pdf>

- Gonzalez, J., & Parga, M. (2014). *Propuesta de diseño de un centro de distribución para los talleres de confección del macro modelo de negocios inclusivos del sector Bolonia – Usme (Tesis de Pregado)*. Universidad Javeriana, Bogota, Colombia.
- Valdés, M., & Villegas, T. (2017). Responsabilidad Social Universitaria: Fundamento para la gestión sociocultural. *Revista Cubana De Educación Superior*, 36(3), 55-62
- Sanchez, K., & Roa, N. (2013). *Propuesta cadena de suministro del modelo de negocio inclusivo, para mejorar la competitividad y crecimiento en el sector Bolonia en la localidad de Usme (Tesis de Pregado)*. Universidad Javeriana, Bogota, Colombia.
- Cámara de Comercio de Medellín. (2010). *Guía de trámites legales para la construcción y funcionamiento de empresas en Medellín*. Recuperado de http://www.camaramedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/2011/tramites_constitucion_empresas.pdf
- Observatorio de Desarrollo Economico. (2015). *Boletin Localidades N. 1*. Recuperado de <http://observatorio.desarrolloeconomico.gov.co/directorio/documentosPortal/05BoletinlocalidadUsme.pdf>
- Mendez, S., Linares, A., & Perez. B. (2013b). Prosofi, un modelo académico para acompañar el desarrollo integral de comunidades marginales. *Revista educación en ingeniería*, 8 (15), 69-82. Recuperado de <https://www.dropbox.com/s/ztc4m4abb3suqdoq/prosofi-2015-042.pdf?dl=0>
- Mendez, S., Linares, A., & Perez. B. (2013c). Prosofi, un modelo académico para acompañar el desarrollo integral de comunidades marginales. *Revista educación en ingeniería*, 8 (15), 69-82. Recuperado de <https://www.dropbox.com/s/ztc4m4abb3suqdoq/prosofi-2015-042.pdf?dl=0>
- Bada, J., Rivas, L., Littlewood, H. (2017a). Model of associativity in the production chain in agroindustrial SMEs. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1118-1135.
Doi:10.1016/j.cya.2017.06.010.

- Bada, J., Rivas, L., Littlewood, H. (2017b). Model of associativity in the production chain in agroindustrial SMEs. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1118-1135.
Doi:10.1016/j.cya.2017.06.010.
- Ickis, J., Leguizamon, F. Metzger, M. & Flores, J. (2009a). Agroindustry: Fertile ground for inclusive business. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, (43),107-127
- Ickis, J., Leguizamon, F. Metzger, M. & Flores, J. (2009b). Agroindustry: Fertile ground for inclusive business. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, (43),107-127
- Ickis, J., Leguizamon, F. Metzger, M. & Flores, J. (2009c). Agroindustry: Fertile ground for inclusive business. *Academia Revista Latinoamericana de Administración*, (43),107-127
- Reficco E., Márquez P., Berger G.,(2009a).Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*, Vol. 7, No. 5, pp. 28-38
- Reficco E., Márquez P., Berger G.,(2009b).Negocios inclusivos en América Latina. *Harvard Business Review*, Vol. 7, No. 5, pp. 28-38
- García, F., & Peláez, A. (2018). The intensification of work in Spain (2007-2011): Teamwork and flexibility. *Revista Española De Investigaciones Sociológicas*, 160790-97.
Doi:10.5477/cis/reis. 160.79
- Cardona, P., & Wilkinson, H. (2006). *Trabajo en Equipo*. Recuperado de <http://www.iese.edu/research/pdfs/op-07-10.pdf>
- Daft, L. (2010). *Teoría y diseño organizacional*. México, D.F.: Cengage Learning Editores.
- Hernández. R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M.P. (2014). *Metodología de la investigación*. México, D.F.: McGRAW-HIL/Interamericana Editores.
- Robbins. S., & Judge. T., (2013a). *Comportamiento organizacional*. México.: Pearson.
- Robbins. S., & Judge. T., (2013b). *Comportamiento organizacional*. México.: Pearson.

- Bada, J., Rivas, L., Littlewood, H. (2017c). Model of associativity in the production chain in agroindustrial SMEs. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1118-1135.
Doi:10.1016/j.cya.2017.06.010.
- Bada, J., Rivas, L., Littlewood, H. (2017d). Model of associativity in the production chain in agroindustrial SMEs. *Contaduría y Administración*, 62(4), 1118-1135.
Doi:10.1016/j.cya.2017.06.010.
- Robbins. S., & Judge. T., (2013c). *Comportamiento organizacional*. México.: Pearson.
- Portafolio. (2017). *Diferencias entre el Gobierno y el sector textil por aranceles*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/negocios/diferencias-entre-el-gobierno-y-el-sector-textil-por-aranceles-507035>
- Presidencia de la Republica. (2016). Decreto Número 1745 de 2016. Recuperado de <http://es.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%201745%20DEL%202002%20DE%20NOVIEMBRE%20DE%202016.pdf>
- Portafolio. (2017). *Detención de mercancía de contrabando en textiles, aumentó un 20%*. Recuperado de <http://www.portafolio.co/economia/detencion-de-mercancia-de-contrabando-en-textiles-aumento-un-20-506948>
- Liendo, M., & Martinez, A. (2001a). *Asociatividad. una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. Recuperado de http://rehip.unr.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/2133/8044/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf?sequence=2
- Liendo, M., & Martinez, A. (2001b). *Asociatividad. una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. Recuperado de http://rehip.unr.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/2133/8044/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf?sequence=2
- Liendo, M., & Martinez, A. (2001c). *Asociatividad. una alternativa para el desarrollo y crecimiento de las pymes*. Recuperado de http://rehip.unr.edu.ar/xmlui/bitstream/handle/2133/8044/Liendo,%20Martinez_asociatividad.pdf?sequence=2

- Leyva, A., Espejel, J., Arroyo, J. (2017a) Habilidades gerencial es como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). -Perspectiva Empresarial, 4(1), 7-22. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Leyva, A., Espejel, J., Arroyo, J. (2017b) Habilidades gerencial es como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). -Perspectiva Empresarial, 4(1), 7-22. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Allens, M. (2009). Diccionario de competencias la trilogia. Buenos Aires, Argentina:Ediciones Granica S.A.
- Camara de Comercio de Bogotá. (2018).Consituya su empresa como persona natural, juridica o establecimiento de comernico. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>
- Presidencia de la República. (1991). Ley 10 de 1991. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2768>
- Presidencia de la República. (2008). Ley 1258 de 2008. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html
- Presidencia de la Repúblia. (1971). Ley 410 de 1971. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html
- Presidencia de la República. (1998). Ley 454 de 1998. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>
- Presidencia de la República. (2006). Decreto 4588 de 2006. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22659>
- Presidencia de la República. (1998). Ley 79 de 1988. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9211>
- Presidencia de la República. (1989). Decreto 1480 de 1989. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3366>

Gallego, M. (2000). Gestión humana basada en competencias. *Revista Universidad EAFIT*, Vol. 36, No. 119, pp. 63-71

Presidencia de la República. (2016). Ley 1819 de 2016. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=68189>

Melgarejo, M., Vera, C., & Mora, E. (2012). The survival of associated labor cooperatives in Colombia: A theoretical approach. *Revista de Ciencias Administrativas y sociales*, 22 (45), 5-16.

SENA. (2017). *Observatorio laboral y ocupacional*. Recuperado de <http://observatorio.sena.edu.co/Comportamiento/CnoResultadoBusquedaDenominacion?tags=COORDINADOR+DE+PRODUCCI%C3%93N>

13. Anexos

13.1. Anexo 1 – Líneas de Acción de PROSOFI

Definidas con la comunidad del Sector Bolonia - Usme

1. Competitividad Laboral y Empresarial
2. Infraestructura de Espacio Público, Vivienda y Equipamiento Comunitario
3. Medio Ambiente, Saneamiento Básico y Desarrollo sostenible
4. Infraestructura Tecnológica y de Comunicaciones
5. Desarrollo Social Integral, Salud y Convivencia
6. Gestión Participativa, Desarrollo Local y Política Pública
7. Gestión Integral del Riesgo

13.2. Anexo 2 – Objetivos Misionales PROSOFI

1. Relacionado con el desarrollo integral humano.
 - I. Proyectar el planteamiento de la espiritualidad ignaciana.
 - II. Acompañar y potenciar comunidades.
 - III. Fortalecer la formación integral de la Comunidad Educativa Javeriana.
 - IV. Fortalecer el crecimiento integral de otros vinculados al Programa.
 - V. Generar nuevas estrategias de Responsabilidad Social Universitaria y Responsabilidad Social Empresarial.
2. Relacionados con el quehacer universitario.
 - I. Fortalecer la Proyección de la Universidad hacia la sociedad.
 - II. Generar espacios de interdisciplinariedad e interinstitucionalidad.
 - III. Fortalecer el enfoque social de la academia: docencia, investigación, servicio

13.3. Anexo 3 – Aliados Institucionales

1. Colegio San Gregorio Hernandez
2. Colegio Ofelia Uribe Acosta
3. Centro Pastoral y de Servicio San Marcelino Champagnat
4. Asociación Nacional de Empresarios de Colombia (ANDI)
5. Corporación Mundial de la Mujer
6. Alcaldía Mayor de Bogotá
7. Rotary

13.4. Anexo 4 – Disciplinas en las que se apoya PROSOFI

1. Ingeniería
2. Arquitectura
3. Odontología
4. Enfermería
5. Ciencias
6. Ciencias Políticas
7. Psicología
8. Medicina.
9. Ciencias Económicas y Administrativas
10. Comunicación y Lenguaje

13.5. Anexo 5 – Cronograma de Actividades

PROYECTO LÍDER Estructuración de la red de confeccionistas “LA CENTRA” que hace parte de la línea de competitividad laboral y empresarial de PROSOFI Negocios Inclusivos, para potencializar los talleres de confección del sector Bolonia Usme en el año 2018.

ALUMNO EYDI JHOANNA SUAREZ

COMPañÍA PROSOFI NEGOCIOS INCLUSIVOS

AREA DE PRACTICA PRACTICA SOCIAL

OBJETIVO GENERAL Estructurar la red de confeccionistas “LA CENTRA” que hace parte de la línea de competitividad laboral y empresarial de PROSOFI Negocios Inclusivos, para potencializar los talleres de confección del sector Bolonia Usme en el año 2018.

Objetivo específico 1	Actividad	SEMANAS POR MES																	
		Enero		FEBRERO				MARZO				ABRIL				MAYO			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Hacer el inventario de habilidades gerenciales, blandas y duras que poseen los miembros de los talleres de confección para la asignación de roles dentro de la “CENTRAL”.	Reconocimiento de las personas que podrán hacer parte de la “CENTRAL”	P																	
	Reunión con PROSOFI para coordinar autorización para elaborar instrumento	R																	
	Actividad de observación de los posibles integrantes de la “CENTRAL”	P																	
	Diseño instrumento competencias blandas y reunión con PROSOFI para validar instrumento	R																	
	Prueba piloto aplicación instrumento y sistematización prueba piloto	P																	
	Aplicación instrumento y tabulación	R																	
	Elaboración instrumento competencias dura y aprobación de PROSOFI	P																	
	Aplicación instrumento y tabulación	R																	
	Análisis de la recolección de datos y asignación de role	P																	
	R																		
Objetivo específico 2	Actividad																		
Determinar el modelo de asociatividad u organización jurídica acorde a la luz de la legislación colombiana.	Reunión con PROSOFI para validar las características del entorno para iniciar trabajo	P																	
	Primer bosquejo de los tipos de asociatividad y presentación a PROSOFI	R																	
	Elaboración propuesta modelo de asociatividad a implementar	P																	
	Presentación propuesta PROSOFI para validar y autorizar el modelo planteado	R																	
	R																		
Objetivo específico 3	Actividad																		
Planear las áreas de punto de recepción, centro de maquinaria, centro de capacitación y punto de venta de la “CENTRAL” para su funcionamiento.	Reunión con PROSOFI para identificar áreas a establecer en la “CENTRAL”	P																	
	Investigación en fuentes primarias y secundarias	R																	
	Elaboración bosquejo descripción de las áreas de la “CENTRAL”	P																	
	Presentación propuesta PROSOFI para validar y autorizar	R																	
	P																		
	Presentación Proyecto	R																	
	R																		

Observaciones

METAS
 1
 2
 3

P Planeado o programado, cuando se defino o programó
 R Real Cuando se efectuó realmente
 Metas 1 y 2 Semana de control, pueden ser 2 o mas metas

13.6. Anexo 6 – Instrumento para Identificar Competencias

INSTRUMENTOS PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS

Los presentes instrumentos tiene como finalidad identificar las competencias blandas¹¹ que poseen las personas que hacen parte del proyecto de negocios inclusivos talleres de confección del sector Bolonia –Usme.

Objetivo de los instrumentos: Tener una base de referencia sobre las competencias y habilidades que poseen las personas que actualmente están vinculadas a estos talleres de confección, y que podrían ser parte del objetivo central de la línea de acción de Competitividad Laboral y Empresarial de PROSOFI.

Objetivo PROSOFI Negocios Inclusivos:

Creación de una central de distribución para talleres de confección ubicados en la localidad de Usme, como una primera etapa para la construcción de una red de confeccionistas cuyo objetivo sea mejorar la generación de ingresos de mujeres en estado de marginalidad y vulnerabilidad. (p.2)

COMPETENCIAS

Según Alles (2009) «las competencias hacen referencia a las características de personalidad, devenidas en comportamientos, que generan un desempeño exitoso en un puesto de trabajo». (p.18).

De igual manera, se tomó el diccionario de competencias de Alles (2009), el diccionario de comportamiento de Alles (2009), para la definición de las competencias y comportamientos a evaluar.

Las competencias que se pretenden identificar con su respectivo comportamiento son:

Competencias	Comportamientos	Nivel
Compromiso: Capacidad de los miembros de la comunidad del proyecto negocios inclusivos talleres	<ul style="list-style-type: none">Mostrar capacidad para cumplir con los lineamientos fijados en	(Grado B)

¹¹ Son aquellas que están asociadas con las características personales, actitudes, creencias, rasgos de personalidad y el comportamiento de los individuos.

<p>de confección para sentir como propios los objetivos de toda la red de confeccionistas. Al tiempo que apoya e instrumenta decisiones hacia el bienestar de los objetivos comunes.</p>	<p>relación con el sector a su cargo.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Demuestra respeto por los valores y las personas de su sector y las motiva a obrar del mismo modo. 	<p>(Grado B).</p>
<p>Colaboración: Capacidad de los integrantes de la red para apoyar a los otros en sus necesidades y requerimientos e incluso en la solución de problemas que afecten el cumplimiento de los objetivos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar ayuda y colaboración a las personas de su área y de otros sectores de la organización. • Utilizar mecanismos que promuevan la cooperación entre cada una de las partes que conforman una organización. 	<p>(Grado B)</p> <p>(Grado B)</p>
<p>Trabajo en Equipo: Capacidad de los miembros de la comunidad para colaborar con los demás. Formar parte de un grupo y trabajar con otras áreas de la organización con el fin de lograr, en conjunto, las estrategias. Al tiempo que se comprende a los demás y se mantiene un clima de trabajo adecuado.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Fomentar la colaboración y cooperación en el grupo de trabajo con el fin de alcanzar los objetivos planeados. • Dar prevalencia a los objetivos grupales sobre los personales para llegar a las metas propuestas. 	<p>(Grado C)</p> <p>(Grado C)</p>

<p>Iniciativa: Capacidad de los miembros del área de confección del sector Bolonia – Usme, para actuar proactivamente pensando en acciones futuras con el propósito de contribuir a la creación de oportunidades y solución de problemas.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Tener la capacidad de anticiparse a situaciones internas o externas en un contexto dado (Organización). • Analizar situaciones e implementar planes de contingencia. 	<p>(Grado B)</p> <p>(Grado B)</p>
<p>Perseverancia en la consecución de objetivos: Capacidad de los individuos que conforman el grupo de negocios inclusivos talleres de confección para obrar con firmeza y constancia en la ejecución de proyectos. Así como, para actuar con fuerza interior e insistir cuando sea necesario.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Actuar con fuerza interior, insistir o repetir una acción cuando sea necesario. • Mantener un comportamiento constante para lograr un objetivo. 	<p>(Grado B)</p> <p>(Grado B)</p>
<p>Productividad: Capacidad de los individuos que conformarán la red para fijarse objetivos de alto desempeño y alcanzarlos exitosamente, en el tiempo y la calidad requeridos con el fin de agregar valor y</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer objetivos de trabajo por encima de los esperados y lograr alcanzarlos. • Superar los requerimientos que la central determina para cada área. 	<p>(Grado B)</p> <p>(Grado B)</p>

reconocimiento de la organización en el mercado		
Respeto: Capacidad de cada uno de los miembros de la comunidad para brindar a los otros y a uno mismo un trato digno, franco y tolerante, comportándose de acuerdo con los valores morales y las buenas costumbres. Contribuyendo de esta manera, a relaciones cálidas y duraderas basada en una conducta honesta y veraz.	<ul style="list-style-type: none"> • Brindar trato digno, franco y tolerante a los demás y así mismo. • Construir relaciones cálidas, basadas en una conducta honesta y veraz. 	<p>(Grado B)</p> <p>(Grado B)</p>
Responsabilidad: Capacidad de cada individuo del proyecto de negocios inclusivos talleres de confección para mantener el balance entre las obligaciones personales y profesionales promoviendo el logro de los objetivos.	<ul style="list-style-type: none"> • Promover un adecuado balance entre obligaciones personales y laborales. • Promover el logro de los objetivos asignados en su área. 	<p>(Grado B)</p> <p>(Grado B)</p>
Liderazgo: Capacidad de los líderes de la comunidad para comunicar una visión estratégica y los valores que deben regir la conformación de la red de los negocios inclusivos talleres de	<ul style="list-style-type: none"> • Motivar a sus colaboradores al logro de los objetivos propuestos, fomentando el sentido de pertenencia y promoviendo la 	<p>(Grado B)</p>

confección por medio de un modelo de conducción personal acorde con la ética. Y motivar a los colaboradores al logro de los objetivos planeados con sentido de pertenencia y real compromiso.	innovación y creatividad. • Cumplir y hacer cumplir las políticas establecidas.	(Grado B)
---	--	-----------

La identificación de cada una de estas competencias se realizará a través del siguiente cuestionario, que será implementado por medio de entrevistas.

Es importante mencionar, que estas preguntas han sido seleccionadas y otras han sido medianamente ajustadas al contexto de los talleres de confección, del diccionario de preguntas de Alles (2008).

OPCIÓN 2 – INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS

Este instrumento está compuesto por dieciocho preguntas de las cuales cada competencia tiene enlazada dos preguntas cada una con cuatro opciones de respuestas.

Para las opciones de respuesta se establecieron cuatro niveles que fueron asociados a cada una de las respuestas planteadas.

El nivel se encuentra categorizados de la siguiente manera:

Nivel Superior: Este es el nivel con mayor afinidad hacia la competencia

Nivel Alto: Este sigue siendo un nivel con un grado alto de afinidad.

Nivel Medio: Este nivel se encuentra en un rango no tan óptimo de afinidad.

Nivel Bajo: Este nivel es el menor nivel de afinidad con la competencia.

COMPETENCIAS	PREGUNTAS	OPCIÓN DE RESPUESTA	NIVEL
Compromiso	Si el objetivo de su empresa es diferente	a. Se acopla fácilmente al objetivo de la empresa.	Alto

	a su objetivo personas usted:	b. Busca opciones para vincular ambos objetivos	Superior	
		c. Prima su objetivo personal	Bajo	
		d. Prima el objetivo de la empresa	Medio	
	Usted se encuentra con un amigo que está hablando mal de su organización, cuál sería su modo de proceder	a. Defiende el nombre de su empresa.	Alto	
		b. No da ninguna opinión frente a la situación.	Medio	
		c. Usted se une a él en los comentarios negativos sobre su organización.	Bajo	
		d. Escucha a su amigo y procede a dar el punto de vista de la organización, logrando que este cambie su percepción de la misma	Superior	
	Colaboración	Cuando una persona requiere de su ayuda su reacción es:	a. Ayudarla inmediatamente.	Superior
			b. Se porta indiferente.	Bajo
			c. Procede a preguntarle que necesita.	Alto
d. Le brinda la mínima ayuda .			Medio	
Cuando está trabajando en equipo y uno de sus compañeros no puede desarrollar la actividad y usted tiene los conocimientos que el necesita, usted que hace		a. Lo orienta para que pueda desarrollar la actividad.	Alto	
		b. Le sugiere que investigue sobre el tema.	Medio	
		c. Mira para el lado y no presta atención.	Bajo	
		d. Acompaña a su compañero en el desarrollo de la actividad y le brinda el apoyo necesario.	Superior	

Trabajo en Equipo	Tiene que realizar la entrega de un pedido muy importante, para ese trabajo usted se encuentra con 3 personas más, que estrategia utilizaría para cumplir con la entrega:	a. Entre todos acuerdan dividir el trabajo.	Alto
		b. Cada quien trabaja por su cuenta.	Bajo
		c. Se coordinan y retroalimentan sobre el avance del trabajo.	Superior
		d. Se toma la iniciativa de hacerlo todos juntos.	Medio
	Cuando usted se encuentra trabajando en equipo, el rol que asume es:	a. Trabajar solo por su cuenta.	Bajo
		b. Dialoga con sus compañeros para llegar acuerdos de trabajo.	Alto
		c. Se preocupa solo por desarrollar su función.	Medio
		d. Establece junto con sus compañeros las estrategias para dividir las funciones.	Superior
Iniciativa	Usted desea crear un negocio propio, qué hace para que esto se convierta en una realidad?:	a. Espera el momento adecuado para crearlo.	Medio
		b. Se esfuerza por lograr su creación.	Alto
		c. Lo crea superando los obstáculos que se presenten.	Superior
		d. Analiza el entorno y decide mejor no crearlo.	Bajo
	Usted tiene que entregar un pedido	a. Llama de inmediato a un técnico para solucionar el problema.	Superior

	de sudaderas mañana a primera hora y aún le queda pendiente la costura de algunas prendas, a la máquina de coser se le daña una pieza, cuál es su reacción:	b. Llama a la persona que espera el pedido y le informa que no podrá realizar la entrega en la fecha establecida.	Medio
		c. Trata de arreglar la maquina por sus propios medios.	Alto
		d. No cumple con la entrega del pedido	Bajo
Perseverancia en la consecución de objetivos	Usted va a realizar la compra de una casa con la ayuda del subsidio de vivienda, pero los trámites para solicitar el subsidio son difíciles y durante las 6 veces que ha ido a radicar los documentos siempre le hace falta alguno, usted que hace:	a. Desiste de la compra	Bajo
		b. Piensa en no seguir con el trámite de solicitud del subsidio.	Medio
		c. Vuelve nuevamente con todos los documentos completos.	Alto
		d. Hace todo lo necesario para conseguir el subsidio y comprar la casa.	Superior
	Su mejor amigo se encuentra disgustado (a) por algo que usted no debió decirle, lo llama insistentemente para arreglar la situación	a. Le marca nuevamente.	Alto
		b. Va a su casa para hablar con él.	Superior
		c. No lo vuelve a llamar.	Bajo
		d. Piensa en esperar un tiempo para ver qué pasa.	Medio

	y éste no le contesta, cuál es su reacción:		
Productividad	Su jefe le ha encomendado realizar una tarea y le pide terminarla al finalizar la semana, usted que piensa:	a. Terminar la tarea lo antes posible.	Superior
		b. Tomarse menos tiempo del asignado para terminar la tarea.	Alto
		c. Si es necesario se tomará más del tiempo asignado.	Bajo
		d. Entregarla la tarea para el día que se la solicitaron.	Medio
	El día de hoy su jefe les ha autorizado terminar sus labores dos horas antes de la jornada normal, usted tenía planeado producir 80 prendas en toda la jornada, teniendo en cuenta que ahora saldrán temprano que hace:	a. Se toma su tiempo para producir lo que alcance hasta la hora de salida.	Medio
		b. Le pone mayor dedicación a su trabajo para producir la mayor cantidad posible.	Alto
		c. Produce las 80 prendas planeadas.	Superior
		d. No produce las 80 prendas planeadas.	Bajo
Respeto	Se encuentra en reunión en el colegio de su hijo, uno de los papás sugiere pintar el colegio entre todos, usted no está de	a. Se disgusta y discute con el papá.	Bajo
		b. Controla sus emociones frente a la opinión del papá.	Alto
		c. Manifiesta de forma respetuosa su desacuerdo.	Superior
		d. Dice que no está de acuerdo y sale del lugar de la reunión.	Medio

	acuerdo con esto, cuál es su reacción:		
	Usted va en Transmilenio camino a su trabajo, hay un accidente y el tráfico se complica, los pasajeros empiezan a pelear con el conductor, que actitud toma usted:	a. Se une con los demás y empieza a culpar al conductor del Transmilenio.	Bajo
		b. Escucha todas las opiniones y deja en claro la suya	Alto
		c. Pide a los demás pasajeros respeto con el conductor.	Superior
		d. No toma partido en la situación.	Medio
Responsabilidad	El domingo estuvo de fiesta por lo que al siguiente día se encuentra indispuesto para ir a su trabajo, que pasa por su mente:	a. No ir a trabajar.	Bajo
		b. Llamar y decir que está enfermo.	Medio
		c. Ir al trabajo hacer presencia.	Alto
		d. Ir al trabajo y cumplir con sus obligaciones.	Superior
	La ruta de su hijo de 5 años pasa a las 6:00 a.m. y por algún motivo el despertador no sonó y se le hizo tarde, acaba de llegar la ruta y esta no espera más de 2 minutos, su hijo no ha desayunado que hace:	a. Lo manda al colegio sin desayunar.	Medio
		b. Le da una fruta para que se la vaya comiendo.	Superior
		c. Le pide al señor de la ruta que lo espere 5 minutos mientras el niño desayuna.	Alto
		d. Regaña a su hijo por no levantarse temprano.	Bajo

Liderazgo	Usted está liderando un trabajador en satélite, pero una de las personas de su equipo no tiene el conocimiento requerido para el manejo de las máquinas y daña una de estas, que acciones toma usted:	a. La despide.	Bajo
		b. Le llama la atención.	Medio
		c. Le brinda información sobre el manejo de las máquinas.	Alto
		d. La envía a capacitación especial para el manejo de las máquinas.	Superior
	En el área de servicios uno de los empleados está presentando discordias con sus compañeros, generando un mal ambiente laboral, como maneja usted la situación:	a. Le da retroalimentación a esta persona de sus falencias frente a todos sus compañeros.	Bajo
		b. Se reúne con esta persona en privado para conocer la causa de su comportamiento y así tomar acciones correctivas.	Superior
		c. Capacita a todo su personal sobre la importancia de trabajar unidos por los objetivos de la empresa.	Alto
		d. Le hace un llamado de atención a esta persona por dañar el ambiente dentro de la empresa.	Medio

ESTRUCTURA DEL INSTRUMENTO A APLICAR

INSTRUMENTO PARA IDENTIFICAR COMPETENCIAS BLANDAS

Por favor marque con una X en la casilla "RESPUESTA" la respuesta que usted considere sea la mejor

PREGUNTAS	OPCIÓN DE RESPUESTA	RESPUESTA
Si el objetivo de su empresa es diferente a su objetivo personas usted:	a. Se acopla fácilmente al objetivo de la empresa.	
	b. Busca opciones para vincular ambos objetivos	
	c. Prima su objetivo personal	
	d. Prima el objetivo de la empresa	
Usted se encuentra con un amigo que está hablando mal de su organización, cuál sería su modo de proceder	a. Defiende el nombre de su empresa.	
	b. No da ninguna opinión frente a la situación.	
	c. Usted se une a él en los comentarios negativos sobre su organización.	
	d. Escucha a su amigo y procede a dar el punto de vista de la organización, logrando que este cambie su percepción de la misma	
Cuando una persona requiere de su ayuda su reacción es:	a. Ayudarla inmediatamente.	
	b. Se porta indiferente.	
	c. Procede a preguntarle que necesita.	
	d. Le brinda la mínima ayuda .	
Cuando está trabajando en equipo y uno de sus compañeros no puede desarrollar la actividad y usted tiene los conocimientos que el necesita, usted que hace:	a. Lo orienta para que pueda desarrollar la actividad.	
	b. Le sugiere que investigue sobre el tema.	
	c. Mira para el lado y no presta atención.	
	d. Acompaña a su compañero en el desarrollo de la actividad y le brinda el apoyo necesario.	
Tiene que realizar la entrega de un pedido muy importante, para ese trabajo usted se encuentra con 3 personas más, que estrategia utilizaría para cumplir con la entrega:	a. Entre todos acuerdan dividir el trabajo.	
	b. Cada quien trabaja por su cuenta.	
	c. Se coordinan y retroalimentan sobre el avance del trabajo.	
	d. Se toma la iniciativa de hacerlo todos juntos.	
Cuando usted se encuentra trabajando en equipo, el rol que asume es:	a. Trabajar solo por su cuenta.	
	b. Dialoga con sus compañeros para llegar acuerdos de	
	c. Se preocupa solo por desarrollar su función.	
	d. Establece junto con sus compañeros las estrategias para dividir las funciones.	
Usted desea crear un negocio propio, qué hace para que esto se convierta en una realidad?:	a. Espera el momento adecuado para crearlo.	
	b. Se esfuerza por lograr su creación.	
	c. Lo crea superando los obstáculos que se presenten.	
	d. Analiza el entorno y decide mejor no crearlo.	
Usted tiene que entregar un pedido de sudaderas mañana a primera hora y aún le queda pendiente la costura de algunas prendas, a la máquina de coser se le daña una pieza, cuál es su reacción:	a. Llama de inmediato a un técnico para solucionar el problema.	
	b. Llama a la persona que espera el pedido y le informa que no podrá realizar la entrega en la fecha establecida.	
	c. Trata de arreglar la maquina por sus propios medios.	
	d. No cumple con la entrega del pedido	

Su mejor amigo se encuentra disgustado (a) por algo que usted no debió decirle, lo llama insistentemente para arreglar la situación y éste no le contesta, cuál es su reacción:	a. Le marca nuevamente.	
	b. Va a su casa para hablar con él.	
	c. No lo vuelve a llamar.	
	d. Piensa en esperar un tiempo para ver qué pasa.	
Su jefe le ha encomendado realizar una tarea y le pide terminarla al finalizar la semana, usted que piensa:	a. Terminar la tarea lo antes posible.	
	b. Tomarse menos tiempo del asignado para terminar la tarea.	
	c. Si es necesario se tomará más del tiempo asignado.	
	d. Entregar la tarea para el día que se la solicitaron.	
El día de hoy su jefe les ha autorizado terminar sus labores dos horas antes de la jornada normal, usted tenía planeado producir 80 prendas en toda la jornada, teniendo en cuenta que ahora saldrán temprano que hace:	a. Se toma su tiempo para producir lo que alcance hasta la hora de salida.	
	b. Le pone mayor dedicación a su trabajo para producir la mayor cantidad posible.	
	c. Produce las 80 prendas planeadas.	
	d. No produce las 80 prendas planeadas.	
Se encuentra en reunión en el colegio de su hijo, uno de los papás sugiere pintar el colegio entre todos, usted no está de acuerdo con esto, cuál es su reacción:	a. Se disgusta y discute con el papá.	
	b. Controla sus emociones frente a la opinión del papá.	
	c. Manifiesta de forma respetuosa su desacuerdo.	
	d. Dice que no está de acuerdo y sale del lugar de la reunión.	
Usted va en Transmilenio camino a su trabajo, hay un accidente y el tráfico se complica, los pasajeros empiezan a pelar con el conductor, que actitud toma usted:	a. Se une con los demás y empieza a culpar al conductor del Transmilenio.	
	b. Escucha todas las opiniones y deja en claro la suya	
	c. Pide a los demás pasajeros respeto con el conductor.	
	d. No toma partido en la situación.	
El domingo estuvo de fiesta por lo que al siguiente día se encuentra indispuesto para ir a su trabajo, que pasa por su mente:	a. No ir a trabajar.	
	b. Llamar y decir que está enfermo.	
	c. Ir al trabajo hacer presencia.	
	d. Ir al trabajo y cumplir con sus obligaciones.	
La ruta de su hijo de 5 años pasa a las 6:00 a.m. y por algún motivo el despertador no sonó y se le hizo tarde, acaba de llegar la ruta y esta no espera más de 2 minutos, su hijo no ha desayunado que hace:	a. Lo manda al colegio sin desayunar.	
	b. Le da una fruta para que se la vaya comiendo.	
	c. Le pide al señor de la ruta que lo espere 5 minutos mientras el niño desayuna.	
	d. Regaña a su hijo por no levantarse temprano.	
Usted está liderando un trabajando en satélite, pero una de las personas de su equipo no tiene el conocimiento requerido para el manejo de las máquinas y daña una de estas, que acciones toma usted:	a. La despide.	
	b. Le llama la atención.	
	c. Le brinda información sobre el manejo de las máquinas.	
	d. La envía a capacitación especial para el manejo de las máquinas.	
En el área de servicios uno de los empleados está presentando discordias con sus compañeros, generando un mal ambiente laboral, como maneja usted la situación:	a. Le da retroalimentación a esta persona de sus falencias frente a todos sus compañeros.	
	b. Se reúne con esta persona en privado para conocer la causa de su comportamiento y así tomar acciones correctivas.	
	c. Capacita a todo su personal sobre la importancia de trabajar unidos por los objetivos de la empresa.	
	d. Le hace un llamado de atención a esta persona por dañar el ambiente dentro de la empresa.	

REFERENCIAS

Allens, M. (2009). *Diccionario de competencias la trilogia*. Buenos Aires, Argentina:Ediciones Granica S.A.

Allens, M. (2009). *Diccionario de comportamientos la trilogia*. Buenos Aires, Argentina:Ediciones Granica S.A.

Allens, M. (2009). *Diccionario de preguntas gestión por competencias*. Buenos Aires, Argentina:Ediciones Granica S.A.

Tecnologico de Monterrey (2018, 03 de marzo). Glosario de preguntas de selección de personal basadas en competencias. Recuperado de http://egobierno.aguascalientes.gob.mx/servicios/vap/profesionalizacion/biblioteca%5Cgestion_tec%5C2.pdf

PROSOFI (2017). Infografía.

13.7. Anexo 7 – Tabla 7. Competencias por Individuo

COMPETENCIAS POR INDIVIDUOS			
<u>Futuras Socias</u>	<u>Competencias Blandas</u>	<u>Competencias Duras</u>	<u>Habilidades Gerencias</u>
Dora Sotelo	*Compromiso – Nivel Alto/Superior *Colaboración – Nivel Alto * Trabajo en Equipo – Nivel Alto/Superior *Iniciativa – Nivel Ato/Superior *Perseverancia – Nivel Superior *Productividad – Nivel Medio/Alto *Respeto – Nivel Superior/Alto *Responsabilidad – Nivel Superior/Alto * Liderazgo – Nivel Medio/Alto	*Diseño *Patronaje *Emprendimiento *Economía Solidaria *Manejo de Maquina plana y Filete.	Trabajo en equipo Perseverancia Iniciativa Compromiso Respeto
Esperanza Rodriguez	*Compromiso – Nivel Superior *Colaboración – Nivel Superior * Trabajo en Equipo – Nivel Alto/Superior *Iniciativa – Nivel Ato/Superior *Perseverancia – Nivel Superior *Productividad – Nivel Medio/Alto *Respeto – Nivel Superior *Responsabilidad – Nivel Superior * Liderazgo – Nivel Superior	*Emprendimiento *Economía Solidaria *Manejo de Fileteadora, Collarín y Plana. *Confección ropa para niños y ropa interior.	Compromiso Trabajo en equipo Perseverancia Respeto Responsabilidad Liderazgo
Alcira Rodriguez	*Compromiso – Nivel Superior Colaboración – Nivel Alto/ Superior * Trabajo en Equipo – Nivel Alto/Superior Iniciativa – Nivel Medio *Perseverancia – Nivel Superior *Productividad – Nivel Medio/Alto *Respeto – Nivel Medio/Alto	*Emprendimiento *Economía Solidaria *Manejo de maquina Plana, familiar y fileteadora	Compromiso Trabajo en equipo Perseverancia Responsabilidad

	*Responsabilidad – Nivel Superior * Liderazgo – Nivel Alto/Superior	*Confecciona chalecos y uniformes	
Gloria Sanabria	*Compromiso – Nivel Alto/Superior *Colaboración – Nivel Alto * Trabajo en Equipo – Nivel Superior Iniciativa – Nivel Superior *Perseverancia – Nivel Medio/Alto *Productividad – Nivel Alto *Respeto – Nivel Superior *Responsabilidad – Nivel Superior * Liderazgo – Nivel Alto	* Diseño *Patronaje *Economía solidaria *Confecciona blusas	Compromiso Trabajo en equipo Respeto Responsabilidad
Milena Rodriguez	*Compromiso – Nivel Superior *Colaboración – Nivel Alto * Trabajo en Equipo – Nivel Alto/Superior *Iniciativa – Nivel Superior/Alto *Perseverancia – Nivel Superior *Productividad – Nivel Medio/Alto *Respeto – Nivel Superior *Responsabilidad – Nivel Superior * Liderazgo – Nivel Alto/Superior	*Diseño *Patronaje *Emprendimiento *Economía Solidaria *Manejo de maquina plana y fileteadora * Confecciona chaquetas y chalecos	Compromiso Trabajo en equipo Iniciativa Perseverancia Respeto Responsabilidad Liderazgo
Rosa Roa	*Compromiso – Nivel Superior Colaboración – Nivel Alto/Superior * Trabajo en Equipo – Nivel Alto/Superior *Iniciativa – Nivel Medio *Perseverancia – Nivel Superior *Productividad – Nivel Medio/Alto *Respeto – Nivel Medio/ Alto *Responsabilidad – Nivel Alto/Superior * Liderazgo – Nivel Alto/Superior	*Diseño *Patronaje *Emprendimiento * Manejo de maquina plana *Confecciona sabanas	Compromiso Perseverancia

Aura	*Compromiso – Nivel Alto/Superior	*Diseño	Compromiso
Estupinan	Colaboración – Nivel Alto/Medio	*Patronaje	Respeto
	* Trabajo en Equipo – Nivel Alto/Superior	*Emprendimiento	Responsabilidad
	* Iniciativa – Nivel Alto	*Economía	Trabajo en equipo
	*Perseverancia – Nivel alto/ Superior	Solidaria	Perseverancia
	*Productividad – Nivel Alto	* Manejo de	Respeto
	*Respeto – Nivel Superior	maquina plana,	
	*Responsabilidad – Nivel Alto/Superior	fileteadora y	
	* Liderazgo – Nivel Alto	collarín.	
		*Confecciona	
		camisetas,	
		chaquetas y busos	
Maria Pureza	*Compromiso – Nivel Alto/Medio	*Economía	*Colaboración
	Colaboración – Nivel Superior	Solidaria	*Respeto
	* Trabajo en Equipo – Nivel Alto/Superior		*Liderazgo
	* Iniciativa – Nivel Alto		
	*Perseverancia – Nivel Medio/Superior		
	*Productividad – Nivel	*Productividad	
	– Nivel Medio/Alto		
	*Respeto – Nivel Superior		
	*Responsabilidad – Nivel Alto/Superior		
	* Liderazgo – Nivel Superior		
Cecilia Arias	*Compromiso – Nivel Medio/ Alto	*Economía	*Perseverancia
	*Colaboración – Nivel Alto/Superior	Solidaria	*Respeto
	* Trabajo en Equipo – Nivel Medio/Alto		*Responsabilidad
	* Iniciativa – Nivel Alto		
	*Perseverancia – Nivel Superior		
	*Productividad – Nivel Medio/Alto		
	*Respeto – Nivel Alto/Superior		
	*Responsabilidad – Nivel Superior		
	* Liderazgo – Nivel Alto/Superior		

Luz Mery	*Compromiso – Nivel Superior	*Diseño	*Compromiso
Clavijo	*Colaboración – Nivel Superior	*Patronaje	*Colaboración
	* Trabajo en Equipo – Nivel Medio/Superior	*Emprendimiento	* Iniciativa
	*Iniciativa – Nivel Superior	*Economía Solidaria	*Perseverancia
	*Perseverancia – Nivel Superior	*Manejo de	*Respeto
	*Productividad – Nivel Superior	maquina plana y	*Liderazgo
	*Respeto – Nivel Superior	fileteadora	
	* Liderazgo – Nivel Superior	*Confecciona chaquetas y blusas	
Luz Marina	*Compromiso – Nivel Superior	* Economía	*Compromiso
Velazco	*Colaboración – Nivel Alto/Superior	Solidaria	*Trabajo en equipo
	* Trabajo en Equipo – Nivel Superior		* Perseverancia
	* Iniciativa – Nivel Alto/Medio		
	*Perseverancia – Nivel Superior		
	*Productividad – Nivel Superior		
Olga Ocampo	*Compromiso – Nivel Superior	* Economía	*Compromiso
	*Colaboración – Nivel Alto/Superior	Solidaria	*Trabajo en equipo
	* Trabajo en Equipo – Nivel Superior		*Perseverancia
	* Iniciativa – Nivel Alto		*Respeto
	*Perseverancia – Nivel Superior		
	*Productividad – Nivel		
	*Respeto – Nivel Superior		
	*Responsabilidad – Nivel Alto/Superior.		
	* Liderazgo – Nivel Superior/Alto		
Luz Montes	*Compromiso – Nivel Superior	*Economía	*Compromiso
	* Colaboración – Nivel Alto/Superior	Solidaria	*Trabajo en equipo
	* Trabajo en Equipo – Nivel Superior		*Iniciativa
	* Iniciativa – Nivel Superior		*Respeto
	*Perseverancia – Nivel Alto/ Superior		*Liderazgo
	*Productividad – Nivel Superior		
	*Respeto – Nivel Superior		

	*Responsabilidad – Nivel Alto/Superior.		
	* Liderazgo – Nivel Superior		
Marcela Cardoso	*Compromiso – Nivel Alto/Superior	*Economía Solidaria	*Trabajo en equipo
	* Colaboración – Nivel Alto/Superior		* Respeto
	* Trabajo en Equipo – Nivel Superior		*Compromiso
	* Iniciativa – Nivel Alto		
	*Perseverancia – Nivel Bajo/Alto		
	*Productividad – Nivel Medio/Superior		
	*Respeto – Nivel Superior		
	*Responsabilidad – Nivel Alto/Superior.		
	* Liderazgo – Nivel Alto/Superior		
Graciela Sanchez	*Compromiso – Nivel Medio/Alto	*Economía Solidaria	*Trabajo en equipo
	* Colaboración – Nivel Alto/Superior		*Perseverancia
	* Trabajo en Equipo – Nivel Medio/Superior		*Responsabilidad
	* Iniciativa – Nivel Alto		
	*Perseverancia – Nivel Superior		
	*Productividad – Nivel Medio/alto		
	*Respeto – Nivel Superior Alto		
	*Responsabilidad – Nivel Superior		
	* Liderazgo – Nivel Alto/Superior		

Fuente: Elaboración propia a partir de los resultados de la investigación, 2018.

13.8. Anexo 8 – Figuras

Figura 1. Producto Interno Bruto (PIB) 2017



Figura 2. Resultados Censo Talleres de Confección, 2013

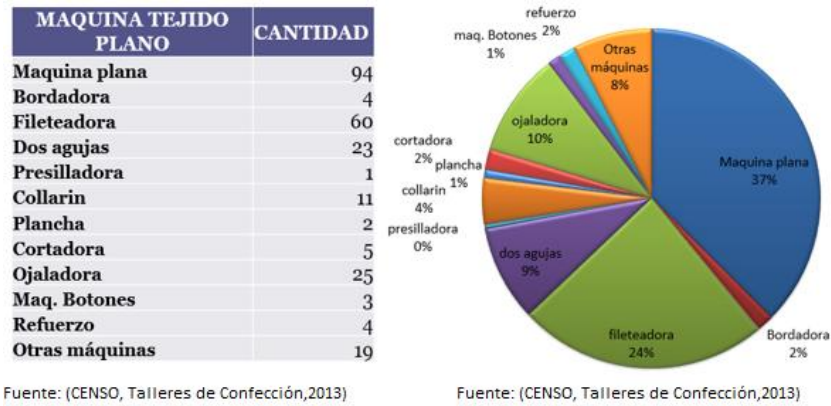


Figura 3. Fotos Taller Habilidades Gerenciales.



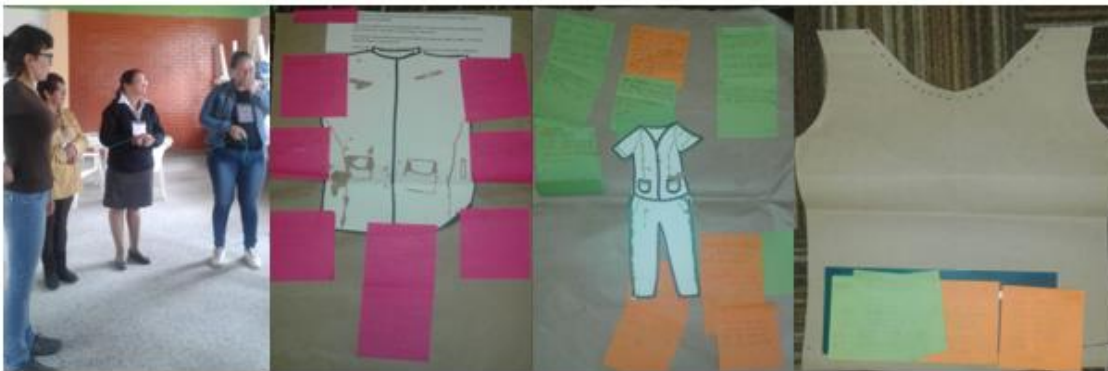
Figura 4. Foto Actividad Universidad Cooperativa.



Figura 5. Foto Actividad Cabaña Champagnat



Figura 6. Foto Aplicación instrumento modelo 1 - identificación competencias blandas.



13.9. Anexo 9 – Cuadros comparativos Tipos de Sociedades

Con el fin de brindar una visión global de los diferentes tipos de sociedades que existen en Colombia, se presentan a continuación las siguientes tablas que describen cada una de estas.

Es importante mencionar, que la información contenida en las tablas ha sido tomada de las siguientes fuentes: Decreto 410 de 1971 (Código de Comercio de Colombia), Ley 1258 del 2008, Ley 10 de 1991, Decreto 1480 de 1898, Ley 79 de 1988, Cámara de Comercio de Bogotá y material suministrado en la clase de derecho de los negocios en la Pontificia Universidad Javeriana por el profesor Camilo Ramirez Zuluaga.

De igual manera, es relevante mencionar que la finalidad de este documento es poder analizar los diversos tipos de sociedades, para así lograr identificar cual es la figura jurídica idónea para la instauración legal de la “CENTRAL”.

Las tablas que encontrará en este documento son:

1. **TABLA 1 - TIPOS DE SOCIEDADES SECTOR PRIVADO**
2. **TABLA 2 – ENTIDADES DE ECONOMÍA SOLIDARIA**

TABLA 1 - TIPOS DE SOCIEDADES SECTOR PRIVADO

Tipo de Sociedad	Constitución	Socios	Responsabilidad	Identificación	Termino de duración	Aprobaciones especiales
<u>ANÓNIMA</u>	Mediante escritura pública	Mínimo 5 accionistas	Responden hasta por el monto o aporte de capital respectivo que han suministrado para la sociedad	La razón social será la denominación que definan sus accionistas seguida de las palabras: “Sociedad Anónima” o su abreviatura “S.A.”	Limitado	Unanimidad: Aprobación de compra de acciones con bienes diferentes a dinero. Transformación en S.A.S. 80% de acciones representadas: pago de dividendo con acciones liberadas 75% de acciones suscritas: Emisión de acciones privilegiadas o eliminación de privilegios. Adquisición de acciones propias por la sociedad
<u>COLECTIVA</u>	Mediante escritura pública	Entre 2 o más socios	Responden solidaria, limitada y subsidiariamente por todas las operaciones sociales.	La razón social se forma con el nombre completo o solo el apellido de uno de los socios, seguido de las palabras:	Limitado	Se requiere Unanimidad para: Transferir partes de interés, autorizar el ingreso de nuevos socios, reformas estatutarias, enajenación de activos

				“y compañía”, “hermanos” o “e hijos”.		
<u>LIMITADA</u>	Mediante escritura pública	Mínimo 2 socios Máximo 25	Responden con sus respectivos aportes, en algunos casos según los artículos 354,355 y 357 del Código de Comercio, se puede autorizar la responsabilidad limitada y solidaria para algunos socios	Cualquiera que sea el nombre de la sociedad deberá estar seguido de la palabra “Limitada” o su abreviatura Ltda.	Limitado	60% de las cuotas: Para reformas estatutarias, Cesión de cuotas o no ejercicio del derecho de preferencia en la adquisición
<u>COMANDITA</u> <u>SIMPLE</u>	Mediante escritura pública	1 o más socios gestores o 1 o más socios comandita rios o capitalistas Socios *Gestores: interés	Socios gestores responde solidaria, limitada y directamente por las operaciones y los socios capitalistas o comanditarios solo responden por sus respectivos aportes.	Se forma exclusivamente con el nombre completo o solo apellido de uno o más socios colectivos comanditario o gestores; seguido de la palabra “y compañía” o su	Limitado	Reformas estatutarias se aprobarán por la unanimidad de los socios colectivos y por la mayoría absoluta de votos de los comanditarios. La cesión de las partes de interés de un socio colectivo requerirá de la aprobación unánime de los socios; la cesión de las cuotas de un

		social Socios *Comandit arios: acciones		abreviatura “& Cia”. Y seguido de la abreviatura “S. en C.		comanditario, del voto unánime de los demás comanditarios
<u>POR</u> <u>ACCIONES</u> <u>SIMPLIFICAD</u> <u>AS</u>	Contrato o acto unilateral que conste en documento privado, inscrito en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio	Mínimo 1 accionista no tiene máximo.	Responden hasta el monto de sus respectivos aportes.	Razón social o denominación de la sociedad, seguida de las palabras “sociedad por acciones simplifica”, o de las letras S.A.S.	Posibilidad de pactar un término de duración indetermina do	Para transformarse en S.A.S. y de SAS a otro tipo societario se requiere Unanimidad. Inclusión de cláusula para la autorización previa para la venta de acciones. Unanimidad: Para excluir un accionista Inclusión de cláusula compromisoria para resolver conflictos societarios. Inclusión de limitación a la negociación de acciones (se puede limitar su venta hasta por 10 años.

<u>EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO</u>	Por acta de constitución junto con los estatutos, por escritura pública o documento privado	Mínimo 3 asociados y máximo 10 (si su objetivo social consiste en la producción de bienes). Máximo 20 si es una empresa de servicios.	Aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa.	Denominación o razón social, seguido de la expresión “empresa asociativa de trabajo” i “ETA”	Limitada	Por regla general el quórum deliberatorio se integrará con la presencia de la mayoría de los socios, pero las decisiones sólo se tomarán por la mayoría de los votos.
--------------------------------------	---	---	---	--	----------	---

TABLA 1 - TIPOS DE SOCIEDADES SECTOR PRIVADO

<u>Tipo de Sociedad</u>	<u>Aportes</u>	<u>Administración</u>	<u>Balances Generales</u>	<u>Disolución y liquidación</u>
<u>ANÓNIMA</u>	Acciones: Ordinarias	La administración está en cabeza de	Al fin de cada ejercicio social y por lo menos una	1) Por las causales indicadas en el artículo 218 del Código de Comercio. (Regla

	<p>*Con dividendo preferencial: Se paga 1º el dividendo.</p> <p>*Privilegiadas: Cada acción da derecho a 1 voto.</p>	<p>los socios. Pueden delegarla.</p> <p>La asamblea general la constituirán los accionistas reunidos con el quórum y en las condiciones previstas en los estatutos.</p> <p>correspondan a otro órgano.</p>	<p>vez al año el treinta y uno de diciembre, las sociedades anónimas deberán cortar sus cuentas y producir el inventario y el balance general de sus negocios.</p> <p>Al final de cada ejercicio se producirá el estado de pérdidas y ganancias.</p>	<p>General para todas las sociedades).</p> <p>Art. 218</p> <p>“1. Vencimiento del término previsto para la duración del contrato sino fuere prorrogado antes de su expedición;</p> <p>2. Por la imposibilidad de desarrollar la empresa social, por la terminación de la misma;</p> <p>3. Por reducción del número de asociados o exceder el permitido;</p> <p>4. Por causas contractuales;</p> <p>5. Por decisión de los asociados, conforme a las leyes y al contrato social;</p> <p>6. Por decisión de autoridad competente.”</p> <p>2) Cuando ocurran pérdidas que reduzcan el patrimonio neto por debajo del cincuenta por ciento del capital suscrito, y</p> <p>3) Cuando el noventa y cinco por ciento o más de las acciones suscritas llegue a pertenecer a un solo accionista.</p>
--	--	--	--	---

<u>COLECTIVA</u>	Partes de interés: Tienen los mismos derechos independientemente de su participación en capital. Cada parte de interés da derecho a 1 voto	La administración de la sociedad colectiva corresponderá a todos y a cada uno de los socios, quienes podrán delegarla en sus consocios o en extraños. Junta de socios	Al iniciar sus actividades comerciales y, por lo menos una vez al año, todo comerciante elaborará un inventario y un balance general que permitan conocer de manera clara y completa la situación de su patrimonio	Causales Generales del Art. 218 más las especiales: 1.- La muerte de un socio si no se hubiera pactado que continúe con sus herederos. 2.- Incapacidad sobreviniente de un socio a menos que se pacte en contrario. 3.- Declaración de quiebra de un socio. 4.- Enajenación forzada de la participación. 5.- Renuncia o retiro justificado de algún socio
<u>LIMITADA</u>	Cuotas: Se tiene 1 voto por cada cuota. Los socios aparecen en la cámara de comercio	La administración está en cabeza de los socios. Puede delegarse. Puede tener Junta Directiva	Al iniciar sus actividades comerciales y, por lo menos una vez al año, todo comerciante elaborará un inventario y un balance general que permitan conocer de manera clara y completa la situación de su patrimonio	Causales Generales del Art. 218 más las especiales: 1.- Por pérdidas que reduzcan el capital por debajo del 50% 2.- Que el número de socios sea mayor a 25.

<p><u>COMANDITA</u> <u>SIMPLE</u></p>	<p>Socios colectivos: aportan trabajo personal. También pueden aportar capital.</p> <p>Socios comanditarios: aportan exclusivamente capital.</p>	<p>La administración de la sociedad estará a cargo de los socios colectivos, quienes podrán ejercerla directamente o por sus delegados, con sujeción a lo previsto para la sociedad colectiva. En las asambleas se seguirán las reglas establecidas para las sociedades anónimas</p>	<p>Al iniciar sus actividades comerciales y, por lo menos una vez al año, todo comerciante elaborará un inventario y un balance general que permitan conocer de manera clara y completa la situación de su patrimonio</p>	<p>Causales Generales del Art. 218 más Causales específicas:</p> <p>1. Por las causales especiales de la sociedad colectiva, cuando concurren respecto de los socios gestores</p>
<p><u>POR ACCIONES</u> <u>SIMPLIFICADAS</u></p>	<p>Acciones Pueden crearse diferentes clases de acciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Ordinarias - Con dividendo preferencial y sin derecho a voto 	<p>Hay libertad plena para diseñar la estructura de la administración Si no se crea un régimen de administración, la asamblea o el</p>	<p>Al iniciar sus actividades comerciales y, por lo menos una vez al año, todo comerciante elaborará un inventario y un balance general que permitan conocer de manera clara y completa</p>	<p>Disolverán por sentencia judicial o por reducción del número mínimo de miembros.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> - Acciones con voto múltiple - Acciones privilegiadas - Acciones con dividendo fijo - Acciones de pago <p>Capital Autorizado Capital Suscrito Capital Pagado</p> <p>El pago del aporte puede diferirse en un plazo máximo de 2 años</p> <p>Pueden existir acciones con voto múltiple o acciones sin derecho a voto.</p>	<p>accionista único podrán ejercer todas las funciones de dirección y administración</p> <p>El revisor fiscal es obligatorio si se cumplen con los requisitos legales.</p> <p>5000 SMLMV</p> <p>activos brutos – 3000 ingresos brutos</p>	<p>la situación de su patrimonio</p>	
<p><u>EMPRESA ASOCIATIVA DE TRABAJO</u></p>	<p>Aportan su capacidad laboral, por tiempo indefinido y algunos además entregan al servicio de la</p>	<p>La Junta de Asociados será la Suprema autoridad de la Empresa Asociativa de Trabajo. Sus</p>	<p>Estarán exentas de los impuestos de renta y complementarios y de patrimonio</p>	<p>Estarán exentas de los impuestos de renta y complementarios y de patrimonio</p>

	<p>organización una tecnología o destreza, u otros activos necesarios para el cumplimiento de los objetivos de la empresa</p> <p>El producido neto, es decir, la diferencia entre el valor de venta de los producido y el costo de los insumos materiales deberá distribuirse entre todos los asociados en proporción a su aporte, previa deducción del pago de los impuestos, contribuciones de seguridad social, intereses, arrendamientos,</p>	<p>resoluciones serán obligatorias para los miembros, siempre que se adopten de conformidad con los estatutos y normas reglamentarias.</p> <p>El Director Ejecutivo será el representante legal de la Empresa y tendrá a su cargo las funciones que en los estatutos determine la Junta de Asociados.</p>		
--	---	---	--	--

	reservas que ordenen los estatutos y contribuciones a las organizaciones de segundo grado a que se encuentre afiliada, en los períodos en que estatutariamente se determine			
RECOMENDACIÓN	Al analizar los lineamientos de cada uno de estos tipos de sociedades del sector privado, la que mayor se ajusta a la población de los talleres de confección del sector Bolonia es la sociedad por acciones simplicadas (SAS), ya que no tiene un límite de socios mínimo ni máximo para su instauración, se puede inscribir por documento privado, su responsabilidad solo va hasta el límite de sus aportes, tiene libertad para estructurar su administración y adicional el pago del capital se puede realizar durante un tiempo estimado sin necesidad de tener un monto establecido al momento de su creación.			

TABLA 2 – ENTIDADES DE ECONOMÍA SOLIDARIA

Personas jurídicas organizadas para realizar actividades sin ánimo de lucro, en las cuales los trabajadores o los usuarios según el caso, son simultáneamente sus aportantes y gestores, creadas con el objeto de producir, distribuir y consumir conjunta y eficientemente, bienes y servicios para satisfacer las necesidades de sus miembros y al desarrollo de obras de servicio a la comunidad en general. Art. 06 de Ley 454 de 1998					
<u>Tipos de Sociedades</u>	<u>Definición</u>	<u>Constitución</u>	<u>Socios</u>	<u>Responsabilidad</u>	<u>Los Estatutos</u>

<u>COOPERATIVAS</u>	<p>Es cooperativa la empresa asociativa sin ánimo de lucro, en la cual los trabajadores o los usuarios, según el caso, son simultáneamente los aportantes y los gestores de la empresa, creada con el objeto de producir o distribuir conjunta y eficientemente bienes o servicios para satisfacer las necesidades de sus asociados y de la comunidad en general.</p> <p>Características:</p> <p>1. Que tanto el ingreso de los</p>	<p>Se constituirán por documento privado y su personería jurídica será reconocida por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.</p> <p>Se hará en asamblea de constitución, en la cual serán aprobados los estatutos y nombrados en prioridad los órganos de administración y vigilancia.</p> <p>El Consejo de</p>	<p>El número de fundadores será de 20, salvo las excepciones consagradas en normas especiales.</p> <p>Podrán ser socios:</p> <p>1. Las personas naturales legalmente capaces y los menores de edad que hayan cumplido catorce (14) años. O quienes, sin haberlos cumplido, se asocien a través de representante legal.</p>	<p>Se limita al monto de sus aportes</p>	<p>Deben contener:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Razón social, domicilio y ámbito territorial de operaciones. 2. Objeto del acuerdo cooperativo y enumeración de sus actividades. 3. Derechos y deberes de los asociados; condiciones para su administración, retiro y exclusión y determinación del órgano competente para su decisión. 4. Régimen de sanciones, causales y procedimientos. 5. Procedimientos para resolver diferencias o conflictos transigibles entre los asociados o entre éstos y la cooperativa, por causa o con ocasión de actos cooperativos. 6. Régimen de organización interna, constitución, procedimientos y funciones de los órganos de administración y vigilancia, condiciones, incompatibilidades y forma de elección y remoción de sus miembros.
---------------------	---	---	--	--	---

	<p>asociados como su retiro sean voluntarios.</p> <p>2. Que el número de asociados sea variable e ilimitado.</p> <p>3. Que funcione de conformidad con el principio de la participación democrática.</p> <p>4. Que realice de modo permanente actividades de educación cooperativa.</p> <p>5. Que se integre económica y socialmente al sector cooperativo.</p> <p>6. Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de sus</p>	<p>Administración allí designado nombrará el representante legal de la entidad, quien será responsable de tramitar el reconocimiento de la personería jurídica.</p> <p>El acta de la asamblea de constitución será firmada por los asociados fundadores, anotando el valor de los aportes iniciales.</p> <p>Requisitos para la personería</p>	<p>2. Las personas jurídicas de derecho público.</p> <p>3. Las personas jurídicas del sector cooperativo y las demás de derecho privado sin ánimo de lucro.</p> <p>4. Las empresas o unidades económicas cuando los propietarios trabajen en ellas y prevalezca el trabajo familiar o asociado.</p> <p>Ninguno podrá tener más del 10% de los aportes.</p> <p>Derechos de los asociados:</p>		<p>7. Convocatoria de asambleas ordinarias y extraordinarias.</p> <p>8. Representación legal; funciones y responsabilidades.</p> <p>9. Constitución e incremento patrimonial de la cooperativa; reservas y fondos sociales, finalidades y forma de utilización de los mismos.</p> <p>10. Aportes sociales mínimos no reducibles durante la vida de la cooperativa; forma de pago y devolución; procedimientos para el avalúo de los aportes en especie o en trabajo.</p> <p>11. Forma de aplicación de los excedentes cooperativos.</p> <p>12. Régimen y responsabilidad de las cooperativas y de sus asociados.</p> <p>13. Normas para fusión, incorporación, transformación, disolución y liquidación.</p> <p>14. Procedimientos para reforma de estatutos, y</p>
--	---	---	--	--	---

	<p>asociados sin consideración a sus aportes.</p> <p>7. Que su patrimonio sea variable e ilimitado; obstante, los estatutos establecerán un monto mínimo de aportes sociales no reducibles durante la existencia de la cooperativa.</p> <p>8. Que establezca la irrepartibilidad de las reservas sociales y en caso de liquidación, la del remanente.</p> <p>9. Que tenga una duración indefinida en los estatutos, y</p>	<p>jurídica:</p> <p>1. Solicitud escrita de reconocimiento de personería jurídica.</p> <p>2. Acta de la asamblea de constitución.</p> <p>3. Texto completo de los estatutos.</p> <p>4. Constancia de pago de por lo menos el veinticinco por ciento (25%) de los aportes iniciales suscritos por los fundadores, expedida por el representante legal de la</p>	<p>1. Utilizar los servicios de la cooperativa y realizar con ella las operaciones propias de su objetivo social.</p> <p>2. Participar en las actividades de la cooperativa y en su administración mediante el desempeño de cargos sociales.</p> <p>3. Ser informado de la gestión de la cooperativa de acuerdo con las prescripciones estatutarias.</p> <p>4. Ejercer actos de decisión y elección en las asambleas</p>		<p>15. Las demás estipulaciones que se consideren necesarias para asegurar el adecuado cumplimiento del acuerdo cooperativo y que sean compatibles con su objeto social.</p> <p>* Los estatutos serán reglamentados por el Consejo de Administración</p> <p>* Las reformas de los estatutos deberán ser aprobadas en asamblea general y sancionadas por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas.</p>
--	---	--	--	--	--

	<p>10. Que se promueva la integración con otras organizaciones de carácter popular que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre.</p> <p>Clases de Cooperativas: Especializadas: organizan para atender una necesidad específica, correspondiente a una sola rama de actividad económica, social o cultural. Multiactivas:</p>	<p>cooperativa, y</p> <p>5. Acreditar la educación cooperativa por parte de los fundadores, con una intensidad no inferior a veinte (20) hora</p>	<p>generales.</p> <p>5. Fiscalizar la gestión de la cooperativa, y</p> <p>6. Retirarse voluntariamente de la cooperativa.</p> <p>El ejercicio de los derechos estará condicionado al cumplimiento del deber.</p> <p>Deberes de los asociados:</p> <p>1. Adquirir conocimiento sobre los principios básicos del cooperativismo, características del acuerdo cooperativo y estatutos que</p>		
--	--	---	--	--	--

	<p>organizan para atender varias necesidades, mediante concurrencia de servicios en una sola entidad jurídica.</p> <p>Integrales: aquellas que en desarrollo de su objeto social, realicen dos o más actividades conexas y complementarias entre sí, de producción, distribución, consumo y prestación de servicios.</p>		<p>rigen la entidad.</p> <p>2. Cumplir las obligaciones derivadas del acuerdo cooperativo.</p> <p>3. Aceptar y cumplir las decisiones de los órganos de administración y vigilancia.</p> <p>4. Comportarse solidariamente en sus relaciones con la cooperativa y con los asociados de la misma, y</p> <p>5. Abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que afecten la estabilidad</p>		
--	--	--	--	--	--

			económica o el prestigio social de la cooperativa. Pérdida de calidad de asociado: por muerte, disolución, cuando se trate de personas jurídicas, retiro voluntario o exclusión		
--	--	--	---	--	--

<u>ASOCIACIONES</u> <u>MUTUALES</u>	Las Asociaciones Mutuales son personas jurídicas de derecho privado, sin ánimo de lucro, constituidas libre y democráticamente por personas naturales, inspiradas en la solidaridad, con el objeto de brindarse ayuda recíproca frente a riesgos eventuales y satisfacer sus necesidades mediante la prestación de servicios de	Por documento privado que se hará constar en acta firmada por todos los asociados fundadores y su personería jurídica será reconocida por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas. En este mismo acto será aprobado el estatuto social y elegidos los órganos de administración	Mínimo 25 personas naturales Podrán ser socios: 1. Las personas naturales legalmente capaces y los menores de edad que hayan cumplido 14 años, o quienes sin haberlos cumplido se asocien a través de representante legal. 2. Las personas jurídicas del sector	Se limita al monto de sus aportes	Deben contener: 1. Razón social, domicilio, ámbito territorial de operaciones. 2. Objetivos de la Asociación Mutua y enumeración de sus actividades y servicios. 3. Derechos y deberes de los asociados; condiciones para su admisión, retiro, exclusión y determinación del órgano competente para su decisión. 4. Régimen de sanciones, causales y procedimientos. 5. Procedimientos para resolver diferencias o conflictos transigibles entre los asociados y entre estos y la Asociación Mutua. 6. Procedimiento de convocatoria para asambleas generales ordinarias y extraordinarias, funcionamiento y atribuciones de
--	---	---	--	-----------------------------------	--

	<p>seguridad social.</p> <p>Características:</p> <p>1. Que funcione de conformidad con los principios de autonomía, adhesión voluntaria, participación democrática, neutralidad política, religiosa, ideológica y racial, solidaridad, ayuda mutua e integración.</p> <p>2. Que establezca contribuciones económicas a sus asociados para la</p>	<p>y control</p> <p>Requisitos para la personería jurídica:</p> <p>1. Acta de constitución.</p> <p>2. Texto completo de los estatutos aprobados.</p> <p>3. Certificación que acredite que los asociados fundadores han recibido educación</p> <p>mutual con una intensidad no inferior a diez (10) horas.</p>	<p>Cooperativo; y las demás de derecho privado sin ánimo de lucro.</p> <p>Derechos de los asociados:</p> <p>1. Utilizar los servicios de la Asociación Mutual y realizar con ella las operaciones propias de su objeto social.</p> <p>2. Participar en las actividades de la Asociación Mutual y en la administración, mediante el desempeño de</p>		<p>las mismas.</p> <p>7. Régimen de organización interna, constitución, procedimientos y funcionamiento de los órganos de administración y control; condiciones, incompatibilidades, forma de elección y remoción y sus miembros</p> <p>8. Representación legal, funciones y responsabilidades</p> <p>9. Constitución e incremento patrimonial de la Asociación Mutual; reservas y fondos sociales, finalidades y forma de utilización de los mismos.</p> <p>10. Régimen de responsabilidad de las Asociaciones Mutuales y de sus a asociados</p> <p>11. Normas para fusión, incorporación, transformación, disolución y liquidación</p>
--	--	---	---	--	--

	<p>prestación de los servicios.</p> <p>3. Que el patrimonio y el número de asociados sea variable e ilimitado.</p> <p>4. Que realice permanentemente actividades de educación mutual.</p> <p>5. Que garantice la igualdad de derechos y obligaciones de los asociados.</p> <p>6. Que establezca la no devolución de las contribuciones de</p>	<p>La resolución de reconocimient o de personería jurídica se ordenará el registro de la Asociación Mutual, de los integrantes de la Junta Directiva, del representante legal, del Revisor Fiscal, de la Junta de Control Social, y se autorizará su funcionamient o</p>	<p>cargos sociales.</p> <p>3. Ser informados de la gestión de la Asociación Mutual de acuerdo con las prescripciones estatutarias.</p> <p>4. Ejercer actos de decisión y elección en las asambleas generales.</p> <p>5. Fiscalizar la gestión de la Asociación Mutual.</p> <p>6. Retirarse voluntariamente .</p> <p>Deberes de los</p>		<p>12. Procedimientos para reforma de estatutos</p> <p>13. Las demás estipulaciones que se consideren necesarias para asegurar el adecuado cumplimiento del objeto social.</p> <p>* Los estatutos serán reglamentados por la junta directiva</p> <p>* Las reformas de los estatutos de las Asociaciones Mutuales deberán ser aprobadas en asamblea general.</p> <p>El Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas sancionará las reformas estatutarias dentro de los dos (2) meses siguientes a</p>
--	---	--	--	--	--

	<p>los asociados y la irrepartibilidad del remanente patrimonial en caso de liquidación.</p> <p>7. Que su duración sea indefinida.</p> <p>8. Que promueva la participación e integración con entidades que tengan por fin promover el desarrollo integral del hombre</p>		<p>asociados:</p> <p>1. Adquirir conocimientos sobre los principios básicos del mutualismo y observar las disposiciones del estatuto social y los reglamentos que rijan la Asociación Mutual</p> <p>2. Aceptar y cumplir las decisiones de los órganos de administración y control social.</p> <p>3. Comportarse</p>		
--	--	--	--	--	--

			<p>solidariamente en sus relaciones con la Asociación Mutual y con los asociados de la misma.</p> <p>4. Abstenerse de efectuar actos o de incurrir en omisiones que afecten la estabilidad económica o el prestigio social de la Asociación Mutual.</p> <p>5. Participar en los programas de educación mutual y de capacitación</p>		
--	--	--	---	--	--

			<p>general, así como en los demás eventos a que se les cite.</p> <p>6. Pagar oportunamente las contribuciones económicas que establezca la Asociación Mutual.</p> <p>7. Cumplir las obligaciones que adquiera con la Asociación Mutual.</p> <p>Las demás que estipulen los estatutos</p> <p>Pérdida de</p>		
--	--	--	--	--	--

			calidad de asociado: por muerte, disolución cuando se trate de personas jurídicas, retiro voluntario o exclusión.		
--	--	--	---	--	--

TABLA 2 – ENTIDADES DE ECONOMÍA SOLIDARIA

Tipos de Sociedades	Administración	Reuniones	Inspección y Vigilancia	Balances	Disolución
<u>COOPERATIVAS</u>	<p>La administración de las cooperativas estará a cargo de la asamblea general, el consejo de administración y el gerente.</p> <p>Asamblea general: La constituye la reunión de los asociados hábiles o de los delegados elegidos por éstos.</p> <p>Funciones: 1. Establecer las políticas y directrices generales de la cooperativa para el cumplimiento del objeto social.</p>	<p>Ordinarias: Deberán celebrarse dentro de los tres (3) primeros meses del año calendario para el cumplimiento de sus funciones regulares.</p> <p>Extraordinarias: Podrán reunirse en cualquier época del año, con el objeto de tratar asuntos imprevistos o de urgencia que</p>	<p>La junta de vigilancia: integrada por asociados hábiles en número no superior a tres, con sus respectivos suplentes; su período y las causales de remoción serán fijadas en los estatutos.</p> <p>Funciones: 1. Velar porque los actos de los órganos de administración se ajusten a las prescripciones legales, estatutarias y reglamentarias y en especial a los principios cooperativos. 2. Informar a los órganos de administración, al revisor fiscal y al</p>	<p>Se elaborará balance, estado de resultados e inventarios a 31 de diciembre.</p> <p>Si se generan excedentes: Un veinte por ciento (20%) como mínimo para crear y mantener una reserva de protección de los aportes sociales; un veinte por ciento (20%) como mínimo para el Fondo de educación y un diez por ciento (10%) mínimo para un Fondo de solidaridad.</p>	<p>Por acuerdo de asamblea general, especialmente convocadas para el efecto.</p> <p>Causas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por acuerdo voluntario de los asociados. 2. Por reducción de los asociados a menos del número mínimo exigible para su constitución, siempre que esta situación se prolongue por más de seis meses. 3. Por incapacidad o imposibilidad de cumplir el objeto social para el cual fue creada. 4. Por fusión o incorporación a otra cooperativa. 5. Por haberse iniciado

	<p>2. Reformar los estatutos.</p> <p>3. Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia.</p> <p>4. Aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio.</p> <p>5. Destinar los excedentes del ejercicio económico conforme a lo previsto en la ley y los estatutos.</p> <p>6. Fijar aportes extraordinarios.</p> <p>7. Elegir los miembros del consejo de administración y de</p>	<p>no puedan postergarse hasta la siguiente asamblea general ordinaria.</p> <p>La mitad de los asociados hábiles o de los delegados convocados constituirá quórum para deliberar y adoptar decisiones.</p> <p>Las decisiones de la asamblea general se tomarán por mayoría absoluta de los</p>	<p>Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas sobre las irregularidades que existan en el funcionamiento de la cooperativa y presentar recomendaciones sobre las medidas que en su concepto deben adoptarse.</p> <p>3. Conocer los reclamos que presten los asociados en relación con la prestación de los servicios, transmitirlos y solicitar los correctivos por el conducto regular y con la debida oportunidad.</p> <p>4. Hacer llamadas de atención a los asociados cuando incumplan los deberes consagrados en</p>	<p>El remanente, según este establecido en los estatutos o asamblea se podrá:</p> <p>1. Destinar a la revalorización de aportes, teniendo en cuenta las alteraciones en su valor real.</p> <p>2. Destinar a servicios comunes y seguridad social.</p> <p>3. Retornar a los asociados en relación con el uso de los servicios o la participación en el trabajo.</p> <p>4. Destinar a un Fondo para amortización de aportes de los asociados.</p>	<p>contra ella concurso de acreedores, y</p> <p>6. Porque los medios que empleen para el cumplimiento de sus fines o porque las actividades que desarrollan sean contrarias a la ley, a las buenas costumbres o al espíritu del cooperativismo.</p> <p>La resolución de disolución deberá ser comunicada al Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la realización de la asamblea, para los fines legales pertinentes.</p>
--	--	--	---	---	--

	<p>la junta de vigilancia.</p> <p>8. Elegir el revisor fiscal y su suplente y fijar su remuneración, y</p> <p>9. Las demás que le señalen los estatutos y las leyes.</p>	<p>votos de los asistentes.</p> <p>Para las reformas de estatutos, la fijación de aportes extraordinarios, la amortización de aportes, la transformación, la fusión, la incorporación y la disolución para liquidación, se requerirá el voto favorable de las dos terceras partes de los asistentes</p>	<p>la ley, los estatutos y reglamentos.</p> <p>5. Solicitar la aplicación de sanciones a los asociados cuando haya lugar a ello, y velar porque el órgano competente se ajuste al procedimiento establecido para el efecto.</p> <p>6. Verificar la lista de asociados hábiles e inhábiles para poder participar en las asambleas o para elegir delegados.</p> <p>7. Rendir informes sobre sus actividades a la asamblea general ordinaria, y</p> <p>8. Las demás que le asigne la Ley o los estatutos, siempre y</p>		
--	--	---	--	--	--

			<p>cuando se refieran al control social y no correspondan a funciones propias de la auditoría interna o revisoría fiscal, salvo en aquellas cooperativas eximidas de revisor fiscal por el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas. Revisor Fiscal: Deberá tener su respectivo suplente. Deberán ser contadores públicos con matrícula vigente; el Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas podrá eximir a las cooperativas de tener revisor fiscal cuando las circunstancias</p>		
--	--	--	--	--	--

			<p>económicas o de ubicación geográfica o el número de asociados lo justifiquen.</p> <p>Las funciones se establecen en los estatutos.</p> <p>Se podrá tomar prestado el servicio de revisor fiscal por organismos cooperativos previa autorización del Departamento Nacional de Cooperativas</p>		
--	--	--	--	--	--

<p><u>ASOCIACIONES</u> <u>MUTUALES</u></p>	<p>La administración de las mutuales estará a cargo de la asamblea general, la junta directiva y el representante legal.</p> <p>La asamblea general: La constituye la reunión de los asociados hábiles o de los delegados elegidos por éstos.</p> <p>Funciones: Establecer las políticas y directrices generales de la Asociación Mutua para el cumplimiento del objetivo social.</p> <p>1. Reforma los</p>	<p>Ordinarias: Deberán celebrarse dentro de los tres (3) primeros meses del año calendario para el cumplimiento de sus funciones regulares.</p> <p>Extraordinarias: Podrán reunirse en cualquier época del año, con el objeto de tratar asuntos imprevistos o de urgencia que no puedan postergarse hasta la</p>	<p>Junta de control social: ejercerá las funciones de vigilancia fijadas en los estatutos.</p> <p>El número de integrantes, su período y sistema de elección serán previstos en los estatutos.</p> <p>En efecto o como complemento de éstas se aplicarán las establecidas en la legislación cooperativa para las juntas de vigilancia.</p> <p>Revisor Fiscal: Deberá tener su respectivo suplente. Deberán ser contadores públicos con matrícula vigente; el Departamento Administrativo Nacional</p>	<p>Se elaborará balance, estado de resultados e inventarios a 31 de diciembre.</p> <p>Si se generan excedentes: Destinarán como mínimo un veinte por ciento (20%) para crear y mantener una reserva de protección al fondo mutua.</p>	<p>Por acuerdo de asamblea general, especialmente convocadas para el efecto.</p> <p>Causas:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Por decisión voluntaria del asociado, adoptada en asamblea general con el voto calificado previsto en el presente Decreto y con las formalidades que establezca. 2. Por reducción del número de asociados a uno inferior al requerido para la continuación de la Asociación Mutua, siempre que esta situación se prolongue por más de seis (6) meses. 3. Por fusión o incorporación a otras Asociaciones Mutuales. 4. Por incapacidad o imposibilidad de cumplir el objeto social para el cual
--	---	--	---	---	--

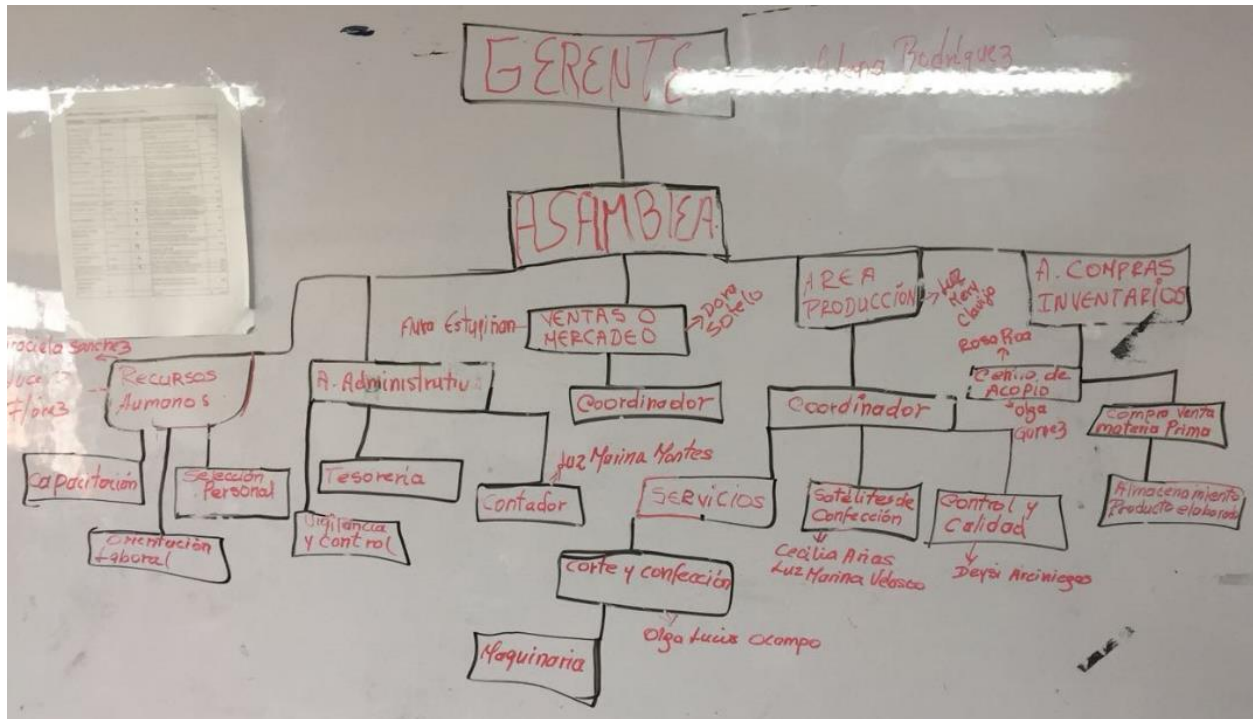
	<p>estatutarios.2. Examinar los informes de los órganos de administración y vigilancia.</p> <p>3. Considerar y aprobar o improbar los estados financieros de fin de ejercicio.</p> <p>4. Fijar contribuciones extraordinarias.</p> <p>5. Elegir los miembros de la junta directiva y de la junta de control social.</p> <p>6. Nombrar el revisor fiscal y su suplente y fijar su remuneración cuando hubiere</p>	<p>siguiente asamblea general ordinaria.</p> <p>La mitad de los asociados hábiles o de los delegados convocados constituirá quórum para deliberar y adoptar decisiones.</p> <p>Las decisiones de la asamblea general se tomarán por mayoría absoluta de los votos de los asistentes.</p>	<p>de Cooperativas podrá eximir a las cooperativas de tener revisor fiscal cuando las circunstancias económicas o de ubicación geográfica o el número de asociados lo justifiquen</p> <p>Las funciones se establecen en los estatutos.</p> <p>Se podrá tomar prestado el servicio de revisor fiscal por organismos de grado superior o entidades de primer grado del sector solidario.</p> <p>Las funciones se establecen en los estatutos.</p>		<p>fueron creadas.</p> <p>5. Porque los medios que empleen para el cumplimiento de sus fines o porque las actividades que desarrollen sean contrarias a la ley, las buenas costumbres o al espíritu del mutualismo.</p> <p>6. Por haberse iniciado contra la Asociación Mutual concurso de acreedores.</p> <p>La resolución de disolución deberá ser comunicada al Departamento Administrativo Nacional de Cooperativas, dentro de los quince (15) días hábiles siguientes a la realización de la asamblea, para los fines legales pertinentes</p>
--	--	--	---	--	--

	<p>lugar.</p> <p>7. Decidir la fusión, incorporación, transformación y liquidación de la Asociación Mutual.</p> <p>8. Las demás que le señalen las leyes y los estatutos</p> <p>Junta Directiva: La junta directiva es el órgano de administración permanente, subordinado a las directrices y políticas de la asamblea general.</p>	<p>Para las reformas de estatutos, fijación de aportes extraordinarios, la amortización de aportes, la transformación, la fusión, la incorporación y la disolución para liquidación, se requerirá el voto favorable de las dos terceras partes de los asistentes.</p>			
--	--	---	--	--	--

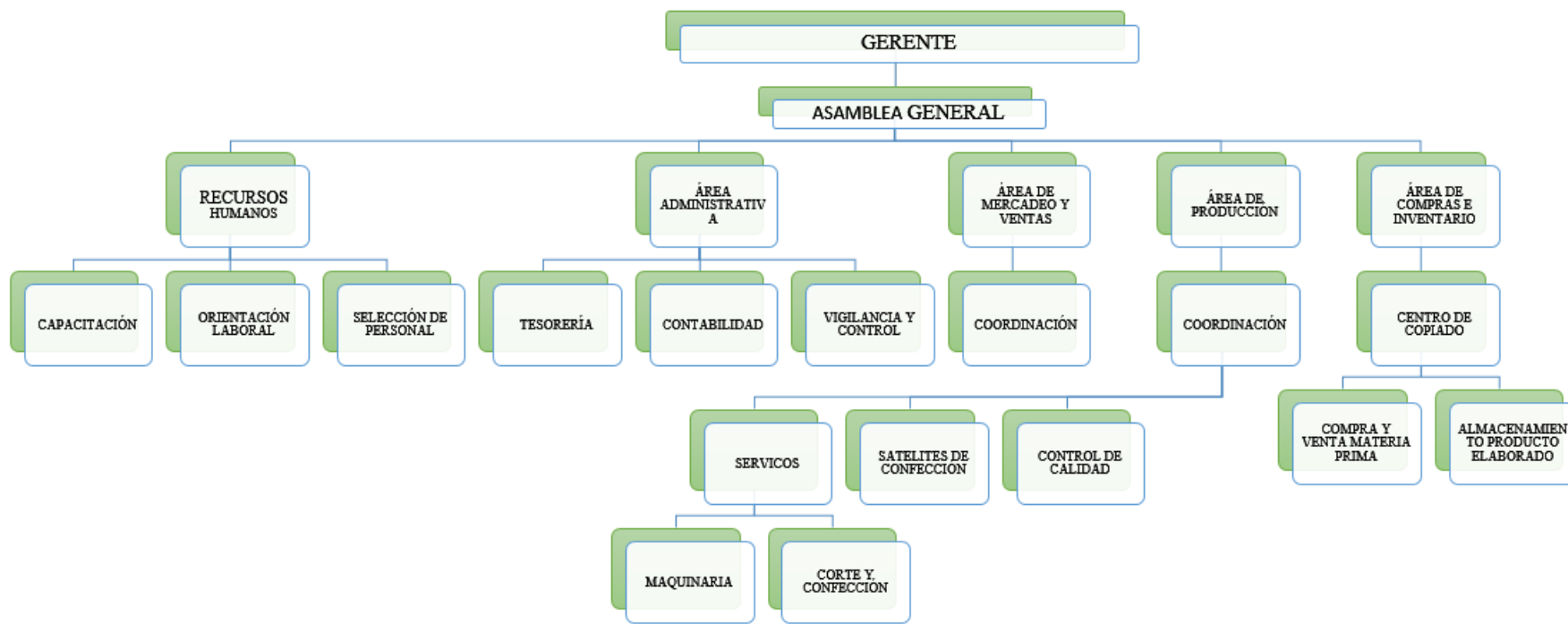
Referencias

- Leyva, A., Espejel, J., Arroyo, J. (2017) Habilidades gerencial es como estrategia de competitividad empresarial en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). - *Perspectiva Empresarial*, 4(1), 7-22. <http://dx.doi.org/10.16967/rpe.v4n1a1>
- Allens, M. (2009). *Diccionario de competencias la trilogia*. Buenos Aires, Argentina:Ediciones Granica S.A.
- Camara de Comercio de Bogotá. (2018).Consituya su empresa como persona natural, juridica o establecimiento de comernico. Recuperado de: <https://www.ccb.org.co/Cree-su-empresa/Pasos-para-crear-empresa/Constituya-su-empresa-como-persona-natural-persona-juridica-o-establecimiento-de-comercio>
- Presidencia de la República. (1991). Ley 10 de 1991. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=2768>
- Presidencia de la República. (2008). Ley 1258 de 2008. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1258_2008.html
- Presidencia de la Repúblia. (1971). Ley 410 de 1971. Recuperado de http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_comercio.html
- Presidencia de la República. (1998). Ley 454 de 1998. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3433>
- Presidencia de la República. (2006). Decreto 4588 de 2006. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=22659>
- Presidencia de la República. (1998). Ley 79 de 1988. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=9211>
- Presidencia de la República. (1989). Decreto 1480 de 1989. Recuperado de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=3366>

13.10. Anexo 10 – Organigrama Original



ORGANIGRAMA “LA CENTRAL” PROPUESTO POR LA FUTURAS SOCIAS



Fuente: elaborado según criterio de las futuras socias de “LA CENTRAL”.

13.11. Anexo 11 - Descripción de Cargos – Estructura Organizacional

<u>Fecha: 09 de mayo de 2018</u>	<u>Descripción de Cargos</u>	<u>“LA CENTRAL”</u>
Nombre del Cargo: GERENTE		
Cargo al que Reporta Jerárquicamente: Asamblea General		
<p>1. <u>Conocimientos deseados</u></p> <p>En administración, ingeniería, finanzas, en gerencia, capacitación y recursos humanos. Con experiencia en cargos a fines</p> <p>1.1.Habilidades:</p> <p>Resolución de problemas Criterio y toma de decisión Comunicación asertiva Pensamiento crítico Evaluación y control de actividades</p>		
<p>2. Propósito General (Misión Fundamental):</p> <p>Planear, dirigir, organizar y controlar, las diferentes áreas que conforman la organización con el fin de buscar el crecimiento de la organización a corto, mediano y largo plazo. Formular y definir políticas orientado por su mayor órgano administrativo</p>		
<p>3. Principales Funciones:</p> <p>Representar legalmente la organización Formular objetivos y políticas para la empresa Organizar el funcionamiento de los principales departamentos Coordinar y controlar planes estratégicos Generar, coordinar y controlar planes estratégicos</p>		
<p>4. Competencias:</p> <p>Liderazgo - Trabajo en Equipo Compromiso Responsabilidad Respeto Iniciativa Perseverancia en la consecución de objetivos</p>		

Fuente: elaboración propia con información del Observatorio Laboral y Ocupacional del SENA, 2018

<u>Fecha: 09 de mayo de 2018</u>	<u>Descripción de Cargos</u>	<u>“LA CENTRAL”</u>
Nombre del Cargo: COORDINADOR ADMINISTRATIVO - FINANCIERO		
Cargo al que Reporta Jerárquicamente: Gerente		
<p>1. <u>Conocimientos deseados</u></p> <p>En administración, finanzas, contabilidad, servicios de oficina, matemáticas, servicio al cliente, en normatividad.</p> <p>Con experiencia en cargos medios</p> <p>1.1.Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Comprensión de lectura Redacción de textos Comunicación asertiva Pensamiento critico Escucha activa 		
<p>2. Propósito General (Misión Fundamental):</p> <p>Supervisar, coordinar y controlar las actividades administrativas y financieras en línea con la estrategia de la organización. Proponer políticas y sistemas financieros.</p>		
<p>3. Principales Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Diseñar sistemas de control según el marco estratégico y financiero Generar informes financieros y administrativos Coordinar y supervisar actividades administrativas y de gestión humana Generar entrenamiento y capacitación del talento humano Generar el presupuesto general de la organización Supervisar contratación de personal Gestionar y supervisar la nómina del personal 		
<p>4. Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Liderazgo Trabajo en Equipo Compromiso Responsabilidad Respeto 		

Fuente: elaboración propia con información del Observatorio Laboral y Ocupacional del SENA, 2018

<u>Fecha: 09 de mayo de 2018</u>	<u>Descripción de Cargos</u>	<u>“LA CENTRAL”</u>
Nombre del Cargo: COORDINADOR DE PRODUCCIÓN		
Cargo al que Reporta Jerárquicamente: Gerente		
<p>1. <u>Conocimientos deseados</u></p> <p>En ingeniería, diseño y tecnología, mecánica de maquinaria, servicio al cliente</p> <p>1.4.Habilidades:</p> <p>Análisis de control de calidad</p> <p>Vigilancia de las operaciones</p> <p>Comunicación asertiva</p> <p>Comprensión de lectura</p> <p>Pensamiento critico</p>		
<p>2. Propósito General (Misión Fundamental):</p> <p>Supervisar y coordinar los procesos y actividades desarrolladas por los trabajadores y los satélites de confección.</p>		
<p>3. Principales Funciones:</p> <p>Supervisar y controlar las actividades de los trabajadores y satélites de confección.</p> <p>Establecer métodos para cumplir programas de producción</p> <p>Resolver problemas de trabajo y recomendar medidas para mejorar la productividad de los procesos y la calidad del producto.</p> <p>Garantizar el cumplimiento de los planes de calidad</p>		
<p>4. Competencias:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Compromiso</p> <p>Colaboración</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Respeto</p> <p>Productividad</p>		

Fuente: elaboración propia con información del Observatorio Laboral y Ocupacional del SENA, 2018

<u>Fecha: 09 de mayo de 2018</u>	<u>Descripción de Cargos</u>	<u>“LA CENTRAL”</u>
Nombre del Cargo: COORDINADOR DE MERCADEO Y VENTAS		
Cargo al que Reporta Jerárquicamente: Gerente		
<p>2. <u>Conocimientos deseados</u></p> <p>En administración, mercadotecnia, ventas, servicio al cliente</p> <p>2.1.Habilidades:</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Persuasión</p> <p>Escucha activa</p> <p>Comunicación asertiva</p> <p>Evaluación y control de actividades</p>		
<p>3. Propósito General (Misión Fundamental):</p> <p>Supervisar y coordinar las operaciones de ventas y comercialización de los productos y servicios ofrecidos en la organización</p>		
<p>4. Principales Funciones:</p> <p>Supervisar y coordinar las actividades del personal de ventas y mercadeo</p> <p>Realizar estudios e informes de mercado donde se determine la demanda del consumidor, los volúmenes de ventas y el comportamiento de la competencia.</p> <p>Determinar zonas y rutas de venta</p> <p>Entrenar personal de ventas y de mercadeo</p>		
<p>5. Competencias:</p> <p>Liderazgo</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Compromiso</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Respeto</p> <p>Perseverancia</p> <p>Iniciativa</p>		

Fuente: elaboración propia con información del Observatorio Laboral y Ocupacional del SENA, 2018

<u>Fecha: 09 de mayo de 2018</u>	<u>Descripción de Cargos</u>	<u>“LA CENTRAL”</u>
Nombre del Cargo: ASISTENTE DE RECURSOS HUMANOS		
Cargo al que Reporta Jerárquicamente: Coordinador Administrativo - Financiero		
<p>1. <u>Conocimientos deseados</u></p> <p>En gestión humana, en manejo de oficina, servicio al cliente. Experiencia en cargos a fines.</p> <p>1.4. Habilidades:</p> <p>Comprensión de lectura</p> <p>Resolución de problemas complejos</p> <p>Escucha activa</p> <p>Comunicación asertiva</p> <p>Pensamiento crítico</p>		
<p>2. Propósito General (Misión Fundamental):</p> <p>Asistencia en los procesos de selección, vinculación, capacitación, desarrollo y bienestar en la gestión del talento humano.</p>		
<p>3. Principales Funciones:</p> <p>Apoyar la coordinación de acciones de capacitación y bienestar social laboral</p> <p>Apoyar el proceso de reclutamiento y selección</p> <p>Apoyar programas de inducción</p> <p>Apoyar en la elaboración de informes en relación a la gestión humana</p> <p>Apoyar la generación de nomina</p>		
<p>4. Competencias:</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Compromiso</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Respeto</p> <p>Productividad</p>		

Fuente: elaboración propia con información del Observatorio Laboral y Ocupacional del SENA, 2018

<u>Fecha: 09 de mayo de 2018</u>	<u>Descripción de Cargos</u>	<u>“LA CENTRAL”</u>
Nombre del Cargo: ASISTENTE ADMINISTRATIVO		
Cargo al que Reporta Jerárquicamente: Coordinador Administrativo - Financiero		
<p>1. <u>Conocimientos deseados</u></p> <p>En administración, contabilidad, manejo de oficina y trámites administrativos, servicio al cliente. Experiencia en cargos afines.</p> <p>1.4. Habilidades:</p> <p>Comprensión de lectura</p> <p>Redacción de textos</p> <p>Escucha activa</p> <p>Comunicación asertiva</p> <p>Gestión del tiempo</p>		
<p>2. Propósito General (Misión Fundamental):</p> <p>Gestionar e implementar procesos, procedimientos y actividades administrativas y financieras de acuerdo con los lineamientos organizacionales.</p>		
<p>3. Principales Funciones:</p> <p>Procesar datos de la unidad administrativa</p> <p>Organizar reuniones administrativas</p> <p>Elaborar documentos de la unidad administrativa de acuerdo con los lineamientos y procedimientos técnicos establecidos.</p> <p>Organizar archivos de gestión</p> <p>Registrar la información de contenido empresarial</p> <p>Asistir la gestión de proyectos</p> <p>Apoyar en la elaboración de documentos financieros y contables</p> <p>Apoyar en la elaboración de presupuestos</p>		
<p>4. Competencias:</p> <p>Trabajo en Equipo</p> <p>Compromiso</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Respeto</p>		

Fuente: elaboración propia con información del Observatorio Laboral y Ocupacional del SENA, 2018

<u>Fecha: 09 de mayo de 2018</u>	<u>Descripción de Cargos</u>	<u>“LA CENTRAL”</u>
Nombre del Cargo: ASISTENTE DE SATELITE Y MAQUINA		
Cargo al que Reporta Jerárquicamente: Coordinador de Producción		
<p>1. <u>Conocimientos deseados</u></p> <p>En mantenimiento de máquinas, confección, servicio al cliente</p> <p>1.4. Habilidades:</p> <ul style="list-style-type: none"> Control de calidad Comunicación asertiva Pensamiento critico 		
<p>5. Propósito General (Misión Fundamental):</p> <p>Gestionar los procesos de préstamo de maquinaria, servicio de corte y controlar los satélites de confección en temas de tiempos y calidad de producción .</p>		
<p>6. Principales Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> Apoyar los procesos de producción con los trabajadores Apoyar los procesos producción con los satélites de confección. Gestionar el cumplimiento de las programaciones de producción Apoyar actividades para mejorar la productividad con los trabajadores Apoyar actividades para mejorar la calidad del producto. Apoyar la elaboración de informes de producción Apoyar la elaboración de informes de calidad 		
<p>7. Competencias:</p> <ul style="list-style-type: none"> Trabajo en Equipo Compromiso Colaboración Responsabilidad Respeto Productividad 		

Fuente: elaboración propia con información del Observatorio Laboral y Ocupacional del SENA, 2018

<u>Fecha: 09 de mayo de 2018</u>	<u>Descripción de Cargos</u>	<u>“LA CENTRAL”</u>
Nombre del Cargo: ASISTENTE DE VENTAS		
Cargo al que Reporta Jerárquicamente: Coordinador Mercadeo y Ventas		
1. <u>Conocimientos deseados</u> En mercadeo, ventas, servicio al cliente.		
1.4. Habilidades: Relaciones interpersonales Persuasión Escucha activa Comunicación asertiva		
5. Propósito General (Misión Fundamental): Gestionar operaciones de ventas y comercialización de los productos y servicios ofrecidos.		
6. Principales Funciones: Apoyar las actividades del personal de ventas y mercadeo Apoyar la elaboración de informes de mercado y ventas Apoyar estudios para validar la determinar de zonas y rutas de venta Apoyar el entrenamiento de personal de ventas Vender los productos elaborados en “LA CENTRAL”		
7. Competencias: Trabajo en Equipo Compromiso Responsabilidad Respeto Colaboración Iniciativa		

Fuente: elaboración propia con información del Observatorio Laboral y Ocupacional del SENA, 2018

<u>Fecha: 09 de mayo de 2018</u>	<u>Descripción de Cargos</u>	<u>“LA CENTRAL”</u>
Nombre del Cargo: VENDEDOR		
Cargo al que Reporta Jerárquicamente: Coordinador Mercadeo y Ventas		
<p>1. <u>Conocimientos deseados</u></p> <p>En mercadeo y ventas, servicio al cliente, matemáticas. Con experiencia en ventas.</p> <p>1.4. Habilidades:</p> <p>Relaciones interpersonales</p> <p>Persuasión</p> <p>Escucha activa</p> <p>Comunicación asertiva</p>		
<p>2. Propósito General (Misión Fundamental):</p> <p>Crear vínculos con clientes para gestionar la venta de productos y servicios de alquiler de maquinaria para confección.</p>		
<p>3. Principales Funciones:</p> <p>Vender los productos terminados</p> <p>Vender insumos a los satélites de confección</p> <p>Identificar y contactar clientes potenciales</p> <p>Identificar necesidades y recursos de los clientes</p> <p>Servicio posventa a los clientes para resolver posibles problemas</p> <p>Mantener registro de ventas para controlar inventarios</p> <p>Atender a los clientes presencial y telefónicamente</p> <p>Recuperar cartera vencida</p>		
<p>4. Competencias:</p> <p>Compromiso</p> <p>Responsabilidad</p> <p>Respeto</p> <p>Colaboración</p> <p>Iniciativa</p> <p>Perseverancia</p> <p>Productividad</p>		

Fuente: elaboración propia con información del Observatorio Laboral y Ocupacional del SENA, 2018

13.12. Anexo 12 - Certificaciones Empresa

Bogotá/ Fecha (19/05/2018)

Yo, JENIFFER TATIANA CUELLAR GÓMEZ, estoy al tanto de la entrega final del proyecto líder Estructuración de la red de confeccionistas "LA CENTRAL" que hace parte de la línea de competitividad laboral y empresarial de PROSOFI Negocios Inclusivos, para potencializar los talleres de confección del sector Bolonia Usme en el año 2018., el cual está siendo elaborado por EYDI JHOANNA SUAREZ PUERTAS en el marco de su Práctica Empresarial/Social en NOMBRE DE LA ENTIDAD O FUNDACIÓN.

Firma del estudiante:

JHOANNA SUAREZ

Firma del jefe:

[Firma]

Bogotá / Fecha (10/03/2018)

Yo, JENIFFER TATIANA CUELLAR GÓMEZ, estoy al tanto del avance del proyecto líder ESTRUCTURACIÓN DE LA RED DE CONFECCIONISTAS "LA CENTRA" QUE HACE PARTE DE LA LÍNEA DE COMPETITIVIDAD LABORAL Y EMPRESARIAL DE PROSOFI NEGOCIOS INCLUSIVOS, PARA POTENCIALIZAR LOS TALLERES DE CONFECCIÓN DEL SECTOR BOLONIA USME EN EL AÑO 2018, el cual está siendo elaborado por EYDI JHOANNA SUAREZ PUERTAS en el marco de su Práctica Empresarial/Social en PROSOFI.

Firma del estudiante:

JHOANNA SUAREZ

firma del jefe:

[Firma]

13.13. Anexo 13 - Carta de confidencialidad



Carta
confidencialidad.pdf