

**Diagnóstico y diseño de programa de entrenamiento para los empleados de la
empresa Panadería Bread en la ciudad de Santa Marta**

Ena Raquel Trujillo Acosta

María Angélica Fernández Vidal

Jairo Luís Ribon Castro

Director

Andrés Felipe Pérez Saavedra

Universidad Nacional Abierta y a Distancia - UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN

Administración de Empresas

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento humano

2021

Dedicatoria

A Dios, nuestro creador, por ser nuestra gran inspiración, porque con su inmensa ayuda, sabiduría y amor nos motivó para continuar con nuestra meta, siempre estuvo al lado de nosotros guiando nuestro camino.

A nuestros padres quienes son las personas que nos han educado con valores y principios bien fundamentados, para que el día de hoy seamos seres humanos de buen proceder y con un alto grado de transparencia y ética en la realización de todas nuestras actividades.

A nuestra institución educativa UNAD, que nos ha impartido la educación seglar por medio de sus docentes bien capacitados con el objetivo de preparar profesionales competentes a nivel nacional e internacional, generando un aporte importante a la nación y aportando al desarrollo de nuestra querida Colombia.

Agradecimientos

A Dios por habernos dado la oportunidad tan maravillosa de formarnos como profesionales y por bendecirnos con sabiduría, paciencia e inteligencia para afrontar cada uno de los retos presentados en el transcurso de nuestra carrera profesional, y así poder contribuir a la sociedad de nuestro país.

A la Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD, por habernos permitido ser parte de la institución, y a la Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios - ECACEN y en especial al Administrador de Empresa Roberto Carlos Hernández Olmos, Andrés Rivero, Germán Guarnizo, al doctor Andrés Felipe Pérez por haber guiado nuestro proceso formativo con calidad y transparencia para materializar uno de nuestros proyectos de vida.

Resumen

El presente proyecto titulado “Diagnóstico y diseño de programa de entrenamiento para los empleados de la empresa Panadería Bread en la ciudad de Santa Marta”, se realizará con el objetivo principal de identificar las necesidades que poseen los empleados al interior de la empresa por falta de capacitación, tomando en cuenta dentro de este aspecto, los conocimientos y capacidades empíricas que aplica cada uno de ellos en el desarrollo laboral, de tal forma que con el proceso pueda mejorar el desempeño laboral de cada uno de los empleados dentro de la empresa y permitir la ampliación de la organización ofreciendo la oportunidad de convertirse en una excelente generadora de empleos para personas con poca experiencia en el campo laboral.

La capacitación como herramienta busca un cambio positivo en la empresa y tiene como misión principal ayudar a mejorar el presente y a establecer una ruta para el futuro mediante un proceso cíclico y constante enfocado al capital humano de las organizaciones.

Palabras Claves: Empresa, capacitación, entrenamiento, herramientas, procesos.

Abstract

This project entitled “Diagnosis and design of a training program for the employees of the Panadería Bread organization in the city of Santa Marta”, will be carried out with the main objective of identifying the needs of employees within the company due to lack of training, taking into account within this aspect, the knowledge and empirical skills that each of them applies in job development, in such a way that the process can improve the job performance of each of the employees within the company and allow the expansion of the organization offering the opportunity to become an excellent generator of jobs for people with little experience in the labor field.

Training as a tool seeks a positive change in the company and its main mission is to help improve the present and establish a route for the future through a cyclical and constant process focused on the human capital of organizations.

Keywords: Company, training, training, tools, processes.

Tabla de contenido

Introducción	8
Objetivos	9
Planteamiento del Problema	10
Justificación	13
Marco Teórico	17
Marco de Referencias	24
Marco Legal	25
Metodología de la Investigación	27
Conclusiones	38
Recomendaciones	39
Referencias Bibliográficas	41

Lista de figuras

Figura 1. Proceso de recolección de información	32
Figura 2. Rol del investigador en el proceso de investigación	33
Figura 3. Pregunta 1 ¿Conoce los objetivos y políticas de la compañía?	34
Figura 4. Pregunta 2 ¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales de funciones para cada cargo?	34
Figura 5. Pregunta 3 ¿Tiene usted clara cuáles son las responsabilidades de los cargos de acuerdo a sus funciones?.....	35
Figura 6. Pregunta 4 ¿Sabe usted cuál es el mecanismo de la empresa para mantener informado al personal de las actualizaciones que se desarrollen en los procesos	36
Figura 7. Pregunta 5 ¿Opina usted que la manera como se llevan a cabo los procesos internos de la empresa es la más adecuada para el objeto social que se desarrolla?	36
Figura 8. Pregunta 6 ¿Fue usted instruido en sus funciones de manera clara al momento de ingresar a la empresa?.....	37

Introducción

El presente trabajo tiene como propósito realizar un estudio de los procesos de entrenamientos y capacitaciones de los empleados de la empresa Panadería Bread, en la cual se identifica la urgencia de encontrar soluciones a una condición constante presentada entre los trabajadores. Por medio del estudio de diagnóstico que se desarrollará se utilizarán diferentes estrategias que ayuden a recolectar información primaria y secundaria para poder identificar los procesos de entrenamientos adecuados según las necesidades.

Este proceso de diagnóstico se realizará con la autorización de los representantes de la empresa que está ubicada en la ciudad de Santa Marta, rigiéndose rigurosamente a los protocolos establecidos por ley en aras de mantener la buena salud y los buenos hábitos de higiene, teniendo en cuenta las afectaciones causadas a razón del COVID-19 según la Organización Mundial de la Salud.

Se establecen criterios para la puesta en práctica de los entrenamientos y estrategias para garantizar la aplicabilidad de la solución encontrada a la problemática identificada en la empresa seleccionada de modo que permita la generación de comportamientos seguros, prácticas más eficientes y eficaces tanto en las áreas productivas como de ventas.

Objetivos

Objetivo General

Realizar el diagnóstico y diseño de un programa de entretenimiento para los empleados de la empresa Panadería Bread.

Objetivos Específicos

Realizar un diagnóstico de las necesidades de capacitación dentro de la empresa panadería bread, y que este permita tener información necesaria para conocer la situación de sus empleados en relación con la labor que desarrollan cada uno de ellos dentro de la empresa.

Identificar que grupos de empleados de las empresas tienen falencias en su desarrollo de actividades dentro de las empresas.

Diseñar un programa de entrenamiento dirigido a los empleados de la empresa Panadería Bread, que le permita al empleado tener acceso a conocimientos necesarios para su desarrollo laboral y a su vez impulsarlos a que realicen sus tareas de manera adecuada y que se pueda generar una motivación.

Planteamiento del problema

El servicio de producción y ventas de productos de primera necesidad para las familias es uno de los más importantes para garantizar la calidad de vida de los habitantes de una ciudad, de un municipio, del departamento y de la nación, promoviendo bienestar, generando empleos, circulando el dinero de los consumidores a pequeña escala.

Los productos de panaderías y pastelerías son parte de la canasta familiar de cualquier nación, por ende, se debe asegurar que el ciclo de servicio se mantenga y se optimice.

Las micro empresas familiares de la nación son un batallón generador de empleos, de proveedores permanentes para las familias colombianas, de transmisores culturales para las generaciones, con un potencial gigantesco que se debe incluir dentro de todo proyecto de mejora continua en el movimiento económico de las ciudades.

En Colombia se encuentran registradas en la Cámara y Comercio más de 25000 panaderías que generan alrededor de unos 3 mil millones de pesos anuales en ventas y cerca de 500.000 empleos directos y es de los negocios más estables y rentables generador de emprendimiento más alto que existe en el mercado.

En la ciudad de Santa Marta, Magdalena, se encuentran registradas legalmente cerca de unas 150 panaderías, de las cuales solo 4 se encuentran ubicadas en el sector turístico El Rodadero, ofreciendo el servicio a más 950.000 turistas que llegan a la ciudad de Santa Marta cada año.

La micro empresa familiar Panadería Bread, que cuenta con más de 56 años de tradición en el sector de El Rodadero y Santa Marta, con una fuerza laboral fija de 4 empleados, satisfacen las necesidades de este producto de primera necesidad tanto a turistas como a residentes del sector turístico.

Como parte del servicio que ofrece la empresa está la producción y venta de panes, pastelería, además de servicio de cafetería y jugos naturales que complementan la experiencia de adquirir este producto básico.

A razón de los años de servicio de la empresa, esta cuenta con su fuerza laboral con un tiempo de trabajo mínimo de 15 años, de empleados principalmente empíricos en la producción de los productos. El promedio de edad de los empleados es entre 40 y 55 años, lo cual ha generado en ellos una resistencia al cambio en temas que permitan que la empresa implemente procesos tecnológicos que permitan realizar procesos seguros y rápidos que ofrecen al cliente una mejor experiencia. La resistencia al cambio ha sido generada principalmente por la mala concepción llamada “siempre lo he hecho así” que viene arraigada con la edad, la cultura y las capacidades educativas de los trabajadores, ocasionando de esta manera conflictos en la puesta en marcha de proyectos de mejora continua para la empresa.

Adicional a lo anterior, no existen dentro de los procesos de cada producto instructivos, procedimientos de trabajo seguros, análisis de tareas, entre otras herramientas, que garantice, no solo la seguridad del colaborador sino también la calidad del producto.

La facilidad de entrenamientos para empleados nuevos, de modo que se pueda ampliar la fuerza laboral de la empresa que conlleva a la ampliación del servicio con una alta capacidad de atención al cliente y en la oferta basada en la demanda más específicamente en temporadas altas de turismo.

Con lo anterior, se evidencia que los comportamientos de satisfacción de los empleados generan conflicto en la producción de la empresa, y como bien lo señala Fernández Arenas (1996): “Los resultados más efectivos se logran teniendo objetivos y programas planeados, más que por la pura casualidad”, lo que indica que la planificación y ejecución de un buen programa

de entrenamiento de los empleados en herramientas tecnológicas garantiza la puesta en marcha de proyectos productivos, Administrativos, Comerciales y de Reclutamientos más eficaces y eficientes.

Delimitación del problema

País: Colombia

Región: Caribe

Departamento: Magdalena

Municipio: Santa Marta

Sector: Alimentos

Empresa: Panadería Bread

Universo: Todo el personal administrativo y operativo de la empresa Panadería Bread y Usuarios.

Formulación del problema

¿Cómo contribuye de manera eficiente la implementación de un diagnóstico y diseño de programa de entrenamientos que permita que se trabaje en el cambio de comportamiento de los empleados que genere mejoras en los procesos administrativos, comerciales y de reclutamiento de la empresa Panadería Bread en la sede El Rodadero, en la ciudad de Santa Marta, en el departamento del Magdalena?

Justificación

Los programas de entrenamiento son de vital importancia para toda organización, teniendo en cuenta que el entrenamiento permite a sus trabajadores brindar una excelente labor al interior de esta, cuando una empresa aplica este tipo de prácticas, va a contar un personal que logra desarrollar actitudes y habilidades que permiten un mejor desempeño del empleado dentro de la organización.

Un programa de entrenamiento debe estar asociado a las necesidades estratégicas de una empresa u organización, y debe tener claro algunos puntos importantes como son: a quién se va a entrenar, cómo se debe de hacer, en qué se debe entrenar, dónde y cuándo se debe entrenar.

Diseñar un plan de entrenamiento para los empleados trae muchos beneficios, dentro de estos beneficios se pueden mencionar los siguientes:

Hacer sentir cómodo al nuevo empleado cuando se le brinda la bienvenida a la organización

Mejora las habilidades y conocimientos del empleado

Ayuda al empleado a entender y adaptarse a la cultura que tiene la organización o empresa

Permite al empleado medir su desempeño

Prepara al empleado a asumir sus nuevas responsabilidades

Le permite al empleado sentirse valorados y comprometidos en la organización.

Amaro (1990), describe al entrenamiento como "el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución" (P. 266).

Por su parte Chiavenato (1995) define el entrenamiento como: “un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos.” (p. 416).

De lo anterior se concluye que el entrenamiento es un proceso sistemático que le proporciona al personal de una empresa los medios para que todos los niveles de la organización puedan desarrollar sus conocimientos, aptitudes, destrezas y habilidades de manera rápida y eficaz en pro de los objetivos organizacionales, obteniendo un beneficio mutuo tanto para la compañía como para el individuo.

Los principales objetivos que persigue el subsistema de entrenamiento y son los siguientes:

Preparar personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas operativas que se desarrollan en la organización.

Desarrollar en el personal las competencias necesarias para el correcto desempeño en su puesto de trabajo.

Promover el desarrollo del personal, brindando oportunidades para el continuo desarrollo en sus cargos actuales, para el desarrollo de otras funciones que la persona pueda ejercer, e incluso para crecimiento dentro de la organización.

Motivar al personal, cambiando la actitud de las personas y de esta forma crear un clima más satisfactorio entre empleados, y hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Mejorar los sistemas y métodos de trabajo

Mejorar el proceso de comunicación en la empresa

La importancia del entrenamiento radica en que es esencial para asegurar una ejecución satisfactoria del trabajo, e igualmente constituye una herramienta fundamental para promover el desarrollo organizacional de los empleados mediante planes de carrera, transferencias, promociones y cambios originados por nuevas tecnologías, permitiendo a los empleados, incluso, desempeñar cargos más elevados de los que actualmente ejercen.

Dicho todo lo anterior, se hace necesario la elaboración de un proyecto mediante el cual se pueda diagnosticar y elaborar un plan de entrenamiento para la empresa Panadería Bread, mediante el cual se pueda:

Identificar a través de un diagnóstico las falencias que tienen cada uno de sus empleados en relación con la falta de entrenamiento dentro de sus funciones

Diseñar un programa de entrenamiento para la empresa Panadería Bread, que le permita optimizar y mejorar el desempeño laboral de todos los empleados y que sirva como herramienta base en la organización. Dentro de este proyecto se tendrán en cuenta muchos factores a mejorar como, por ejemplo, los conocimientos empíricos y la forma automática de trabajar que tienen los empleados de la Panadería Bread, pues se busca que se generen mejoras en los procesos operativos que beneficien los procesos administrativos, comerciales y de reclutamiento que a la fecha se lleva al interior de la organización, lo que ha afectado el desarrollo de la empresa en forma significativa.

Actualmente la Panadería Bread lleva procesos muy obsoletos como, por ejemplo, la contratación de personal con experiencia en panadería, con ello se evita todo el proceso de entrenamiento pues al indagar las hojas de vida solo se limitan a mirar la experiencia en todos los procesos. No tienen un modelo propio de entrenamiento o un programa mediante el cual se pueda estimular al nuevo trabajador para enriquecer los conocimientos que posee y las

habilidades en la labor para la que se contratará, generando esto, que se hagan menos eficientes en sus tareas u ocupaciones dentro de la empresa.

Marco teórico

Antecedentes históricos

Los inicios de la administración aparecen desde que el hombre empieza a realizar sus actividades laborales dentro de la sociedad. Como encargado de los recursos productivos de su núcleo social, este individuo realiza actividades de trueque, cambios con los de su mismo grupo. En este entorno inicia lo que hoy en día se le conoce como los principios de administración, lo que en poco tiempo creció hasta convertirse en lo que ahora se conoce de la gestión administrativa.

El hombre es un ser con necesidades de interactuar socialmente por naturaleza, por tanto, busca los recursos para poder trabajar en coordinación con sus compañeros. El desarrollo de la sociedad humana se puede identificar por medio de todos los conjuntos de acciones sociales que ha ejecutado desde el inicio de la sociedad como tal. El ejercicio de la agricultura, de caza y la formación de pequeñas sociedades, conformando de esta manera acciones administrativas en pequeña escala.

Pasado el tiempo, inicia la bien llamada Revolución Industrial donde empieza el nacimiento de las organizaciones comerciales e industriales de grandes características. Dado este proceso industrial empieza a nacer la administración como el único medio para dar un orden a las actividades tanto comerciales como las de manejo del personal que componen estas grandes industrias.

A inicios del siglo XIX aparecen los primeros sindicatos como parte de la organización de los trabajadores lo que conlleva a Frederick W. Taylor a proponer el estudio de la administración científica, dando el curso para afrontar los siguientes estudios administrativos y enfoques.

Pensamiento de la gestión del talento humano

Se identifica la gestión como la acción de poner en armonía actividades por medio de regulaciones, actividades, recursos, entre otros, para la disposición o propósito específico.

(Romero, 1998)

La Gestión del Talento Humano es el resultado de las relaciones múltiples de diferentes grupos de personas dentro de una organización, el cual requiere de unos objetivos, una misión y visión clara de la organización, que permitirán la toma de decisiones acorde a estos. (Caicedo, 2000). Esta acción de gestionar va mucho más profundo a la acción de administrar, la gestión requiere tener en cuenta el individuo, sus necesidades, sus capacidades, además de poner a disposición de este ser los recursos necesarios para que pueda desempeñar su trabajo y dejar un valor agregado en la organización de forma voluntaria, generada esta por medio de la misma apropiación de compromiso con la organización.

Teorías de la administración

La teoría de la administración se origina durante el siglo XX, con distintas perspectivas que pretenden comprender, describir, conocer, explicar y predecir el comportamiento de las organizaciones y son las siguientes: 1. Teoría Clásica 2. Teoría Científica. 3. Teoría Humanista de la administración 4. Teoría del comportamiento.

Se considera como los padres de la administración a Frederick Taylor con su teoría científica que “pone énfasis en las tareas y en incrementar la eficiencia de las empresas a través del aumento en el nivel operacional” y Henry Fayol su teoría Clásica que “pone énfasis en la estructura donde la eficiencia de la empresa se aumenta a través de la forma y disposición de los

órganos componentes de la organización y de sus interrelaciones estructurales” (Ramírez Cardona, 2007).

Teoría clásica

La teoría clasista surge a comienzos del siglo XX, donde el ingeniero norteamericano Frederick W. Taylor examina los puestos de trabajo y las operaciones fabriles, investigando cómo mejorar la eficiencia y la productividad laboral. Donde saca las siguientes conclusiones:

Conocer los tiempos y movimientos requeridos para cada tarea,

Conocer las aptitudes humanas requeridas para cada tarea

Establecer salarios en función de la producción.

Posteriormente, Henry Fayol amplía más la información sobre el análisis fabril de Taylor a la organización, formulando principios para la dirección e identificando las áreas básicas de la organización.

Por otro lado, estos principios son criticados y calificados por refranes por Simón en (1947), sirven de base para la programación, la coordinación, la dirección por objetivos y el desarrollo de la consultoría de empresas.

Teoría científica

En la teoría Científica sobresalen autores como Frederick Taylor, Henry Ford, Henry L Gantt, Frank Gilberth, Liliana Gilberth, Harrington Emerson. Frederick Taylor, surgió a principios del siglo XX, apoyó su filosofía en cuatro principios básicos, lo mismo que para su operativización requerían “Una revolución mental, tanto en la mente del trabajador como en el de la gerencia” (Hurtado, 2008, pág. 73) Para que de esta manera los dos grupos tengan el mismo interés en elevar la productividad. Su objetivo fue mejorar la eficiencia tanto en la mano de obra,

como en los equipos de trabajos, en sus procesos y materiales, a través de la racionalización de la labor de los operarios.

Principios de la Teoría científica.

Principio de planeación.

Principio de preparación.

Principio de Control.

Principio de Ejecución.

En cuanto al principio de Planeación él buscaba modificar la improvisación por la ciencia con la ayuda de planeación de métodos y dejando atrás ideas individuales o trabajo empírico.

Con el principio de Preparación se escogen y seleccionan tanto el personal como la maquinaria, herramientas, materiales de acuerdo a sus aptitudes o competencias, hay que instruir, guiar, seleccionar para que la producción sea efectiva y eficaz.

Principio de Control, se crea con el objetivo de comprobar que lo planificado se haya realizado o ejecutado de acuerdo a lo preestablecido, indicará a tiempo lo que hay que solucionar, cambiar o rechazar de acuerdo a lo requerimientos de los administradores.

El principio de Ejecución para Taylor es aquel que ayuda a organizar la distribución de tareas y funciones de acuerdo con las necesidades, se ponen reglas y establecen responsabilidades para la ejecución de actividades.

Teoría humanista

La teoría humanista surge entre 1924 y 1927 gracias a la experiencia de Hawthorne y los estudios de Elton Mayo, en relación al cambio de las condiciones físicas de trabajo y su efecto sobre la productividad. Sin embargo, en los diferentes estudios sobre el liderazgo y la productividad en la década de los 1930 y 1960 (Komhauser y Sharp, 1932; Lewin, 1935;

Brayfield y Crockeit 1955; Vroom, 1964; Lawler y Porter, 1967 y Herzberg, 1966, entre otros). No se logró evidenciar que el liderazgo indudablemente mejore el rendimiento laboral. Por otros lados surgen otros estudios sobre el clima organizacional y las relaciones grupales ocasionan planteamientos teóricos como la jerarquía de necesidades del individuo (Maslow.1968), la teoría de la madurez (Argyris,1962), las teorías X e Y (McGregor, 1960) y los sistemas de organización (Lickert,1961).

Teoría del comportamiento

La teoría del comportamiento, llamada también teoría Behaviorista de la administración, vino a significar una nueva dirección y un nuevo enfoque dentro de la teoría administrativa, el enfoque de las ciencias del comportamiento. Sus exponentes son Herbert Alexander, Simón Chester Bernard, Douglas McGregor, Rensis Kilert, Chris Argyris, autores importantes de esta teoría del campo de la motivación humana.

La teoría del comportamiento es, en el fondo, un desdoblamiento de la teoría de las relaciones humanas, con la cual se muestra eminentemente crítica y severa. Algunos conceptos fundamentales los llegan a utilizar como punto de partida o de referencia.

Introducción a la administración moderna de las personas:

En toda organización, independientemente de su actividad económica, el factor humano es el activo más importante, más necesario y más sensible, lo cual determina hasta dónde puede alcanzar las metas la organización. Chiavenato (2009) recuerda que las “organizaciones son auténticos seres vivos” porque está compuesto por el ser más importante de todos, el hombre, sin este individuo no se hace la organización, no funciona, no tiene propósito. Es imposible desvincular al hombre de las organizaciones, tampoco se puede robotizar al individuo como ser

insensible. Por lo anterior, resulta imprescindible dignificar el trabajo de este ser tan importante en las organizaciones.

La Gestión del talento humano en un ambiente competitivo:

“La capacidad diferencial de una organización de obtener beneficios estables en el tiempo, mediante medios (tecnología, personas, inversiones, etc.) no fácilmente imitables por otro competidor.” Casado & Lavin (2001). La inversión en el recurso activo más importante de las organizaciones, genera capacidades competitivas en el mercado. Un trabajador que crece dentro de las organizaciones genera el mismo compromiso, fidelidad, lealtad, compromiso, entre otros sentimientos que permite que la empresa crezca de manera permanente y se mantenga en el tiempo.

Según Chiavenato (2002) menciona: las organizaciones están conformadas por personas y dependen de ellas para alcanzar sus objetivos y cumplir sus misiones. Para las personas, las organizaciones constituyen el medio para alcanzar varios objetivos personales en el mínimo tiempo y con el menor esfuerzo y conflicto.

Reconocer y respetar el criterio que se ha adquirido en los últimos años entorno a la importancia del recurso humano como activo más importante de las organizaciones, permitirá que:

La organización invierta en cada uno de los individuos que componen la fuerza laboral
Planificará con más detalle cada una de las actividades que propendan en la valorización de esta fuerza laboral.

Origen de Panadería Bread

El 2 de enero de 1967 se da inicio a la micro empresa familiar Panadería Bread, creada con miras a proveer el sustento de la familia que iniciaban. Comienzan con pocos productos que son indispensables para el consumo local y eran distribuidos a las casas por el mismo propietario, convirtiéndose con el paso del tiempo en proveedores de la mayoría de las familias samarias. Siguió creciendo hasta convertirse en una empresa generadora de empleos, proveedora de productos indispensables para el consumo diario de las familias samarias, reconocida en la ciudad por su calidad y buen servicio. Pasados los cincuenta años, la empresa sigue siendo administrada por su propietario fundador, manteniendo la calidad de los productos y actualizando algunos procesos tanto productivos como operativos, comprometidos con la seguridad y el medio ambiente.

Misión

Proveer para nuestros clientes la oportunidad de disfrutar los productos más importantes para nuestras familias de excelente calidad, los más naturales posibles, sin preservantes. Aportando a nuestra sociedad y economía samaria el consumo de productos locales.

Visión

Ser parte activa de la economía local, generadora de empleos, ofreciendo productos de excelente calidad, competitivos con el mercado nacional, garantizando el 100% de la frescura de cada uno de sus productos y con mayor disponibilidad para toda la comunidad samaria, generando conciencia en el uso de los recursos y responsable con el medio ambiente.

Marco de Referencias

A partir del siguiente marco, se identifican las siguientes teorías, que mencionan los cambios que conlleva el mercado en su evolución, creando estrategias de entrenamiento y formación para enfrentarlos.

Gan (1996) menciona lo siguiente: En la medida que la compañía tiene establecidas políticas y estrategias para mantener y ampliar su dimensión y competitividad, o bien para ajustarse a las coyunturas de su sector y mercado, la formación debe constituirse en un pilar de apoyo para el éxito de esas políticas.

Puchol (1997) por su parte indica que: la formación es, naturalmente, una actividad a corto plazo ..., el desarrollo es a largo plazo y orientado hacia el futuro...la formación sirve para que las personas hagan mejor su trabajo...el desarrollo ayuda a pensar estratégicamente, crea generalistas y, en último extremo, líderes empresariales.

Como se menciona anteriormente, el autor indica que se debe preparar y direccionar cada miembro de la organización para generar empoderamiento, sentido de pertenencia y compromiso organizacional.

Puchol (1997) también menciona lo siguiente: Parece que muchos empresarios entiendan que la formación es un efecto de los beneficios, en lugar de una causa de estos... Quizás se deba a la confusión entre lo que es un gasto y lo que constituye una inversión. Una y otra cosa son costes, pero mientras el gasto es estéril, y una vez realizado no produce ningún beneficio, la inversión es susceptible de proporcionar mayores ganancias en el futuro.

Las ganancias generadas por medio de un buen manejo del recurso humano generan espacios de formación continua, entrenamientos y capacitaciones como proyecto de inversión.

Marco Legal

Generalidades

El diagnóstico de la compañía permitirá que se identifique cuáles son los tipos de entrenamientos requeridos para los trabajadores, el tiempo en que se deba impartir estos entrenamientos y demás detalles que garantizará el cumplimiento de las metas establecidas por la organización, permitirá además una planeación adecuada para cada trabajo.

Entre los elementos más importantes para la Gestión del Talento Humano se encuentran: La gestión gerencial, el cumplimiento de los tiempos de respuestas y la confiabilidad. Las normas que estructuran los procesos de formación son las relacionadas con los sistemas de gestión a los que la empresa voluntariamente se ha acogido.

Normas

Norma ISO 9000 la cual fundamenta el sistema de gestión de la calidad y especifica los requerimientos para los sistemas de gestión de la calidad.

Norma ISO 9001 (2015) el cual es la base del Sistema de Gestión de la Calidad - SGC. Norma internacional que gestiona los componentes para garantizar la calidad de los productos y servicios ofrecidos en la organización y que permite contar con procesos con una alta calidad.

Decreto 614 de 1984 reglamentado por la Resolución 1016 de 1989, la Ley 1562 de 2012, Decreto 1072, la resolución 1111 del 2017 y demás normas que rigen el Sistema General de Riesgos Laborales ha elaborado el presente documento para el desarrollo del Sistema de Gestión de la Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST).

Normatividad Sector Comercial

Decreto 1944 de 1996

Decreto 2400 de 1979 Disposiciones para la seguridad y salud en el trabajo

Ley 905 de 2004 Promoción de desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa colombiana

Resolución 765 Regulación de los procesos de capacitación para manipulación de alimentos

Ley 1562 de 2012 Sistema de Gestión de riesgos laborales y disposiciones en salud ocupacional

Resolución 4502 Requisitos para la renovación de licencias en salud ocupacional

Metodología de la investigación

Método cualitativo

La presente investigación se desarrollará bajo un método cualitativo debido que permitirá recolectar información de tipo no numéricos, además que revelará las tendencias culturales, psicológicas o de educación. Se desarrollará por medio de entrevistas, encuestas, grupos de discusión o técnicas de observación y observación participante.

Investigación interpretativa

En el proceso investigativo los integrantes de la organización participarán activamente, de esta manera se identificará por qué las personas actúan de la manera en que lo hacen y se les involucra en el proceso de transformación de su realidad. El objetivo es producir conocimientos, además de sistematizar las experiencias en mira de cambiar una situación social sentida como necesidad mediante el proceso investigativo involucrando activamente la comunidad siendo ésta orientador del rumbo de la investigación.

La población y muestra

Características de la población

La población que será sujeta al estudio investigativo pertenece a todo el personal de las áreas de producción, ventas y área administrativa de la empresa Panadería Bread en la ciudad de Santa Marta.

Delimitación de la población

La población que será sujeta al estudio investigativo es finita. Se identifica una cantidad determinada de individuos que componen la fuerza laboral de la empresa Panadería Bread, en

total 8 personas incluyendo el personal administrativo, operativo y ventas. Las edades de esta población oscilan entre 50 y 70 años, como es el caso del propietario.

Los métodos y las técnicas

Por tratarse de una investigación cualitativa, el desarrollo de esta investigación se llevará a cabo utilizando tres técnicas de recolección de la información: Según Corbetta, op. cit., al expresar que existen: “tres acciones básicas que el hombre utiliza para analizar la realidad social que lo rodea: observar, preguntar y leer” (p. 302). Esta premisa le permite a Corbetta, op. cit., considerar que: “las técnicas de recopilación de datos de la investigación cualitativa, se pueden agrupar en tres grandes categorías basadas respectivamente en: la observación directa, las entrevistas en profundidad y el uso de documentos” (p. 302).

Conforme a lo antes descrito, esta investigación realizará:

Método Inductivo

Por medio de la observación directa, en este sentido el grupo investigador observará:

Cómo es el desarrollo normal de los procesos que se llevan a cabo en la Panadería Bread,

Cómo se desenvuelven los colaboradores en sus labores diarias

Cómo es la interacción de los empleados entre sí.

Esta técnica permitirá observar todo el comportamiento y la forma de trabajar de los individuos según sus conocimientos y habilidades.

Método deductivo

En este sentido se establecerá una serie de encuentros con los miembros de la organización que permita al grupo investigador identificar, razonar y explicar las teorías existentes dentro de la organización.

Entrevistas

Es el método de investigación más utilizado y más efectivo en la investigación cualitativa. Permite la recolección de datos directamente de los individuos sujeto a investigación a través de la interacción con el investigador o investigadores. Ayuda a identificar percepciones de aspectos culturales, sociales, psicológicos, que en esta investigación son claves en el diagnóstico de las necesidades de entrenamientos para los empleados.

Las entrevistas serán semi estructuradas, las cuales establece una pregunta bien definida que en el transcurso de la conversación con el entrevistado se puede adaptar.

Uso de documentos

Se utiliza la técnica documental para recolección de información en la investigación, se hace necesario tener información de estudios previos relacionados con el tema a investigar, en este caso el entrenamiento, de igual forma se utilizará documentos de diversa índole. Identificar las leyes que incitan a las organizaciones a tener un plan de entrenamiento dentro de sus empresas sin importar el tamaño de estas.

Estos documentos son de carácter informativo y proveen al investigador o investigadores suficiente conocimiento al momento de realizar las preguntas.

Levantamiento de la información

Al definirse como investigación cualitativa, su desarrollo se llevará a cabo por medio de tres técnicas de recolección de información, (Corbetta, op. cit.) “tres acciones básicas que el hombre utiliza para analizar la realidad social que lo rodea: observar, preguntar y leer” (p. 302). La anterior premisa le permite a (Corbetta, op. cit.), considerar que: “las técnicas de recopilación de datos de la investigación cualitativa, se pueden agrupar en tres grandes categorías, basadas respectivamente en la observación directa, las entrevistas en profundidad y el uso de documentos” (p. 302).

Teniendo en consideración lo antes descrito, en la presente investigación se realizará la observación directa, donde el investigador observará el desarrollo normal de los procesos que se llevan a cabo en el interior de la panadería con la intención de identificar como es la realidad de que se vive durante la jornada laboral, además, de conocer de qué manera se desenvuelven los individuos en sus labores diarias, reconocer la forma en que interactúan. la etapa de esta técnica es muy importante debido a que se observa el comportamiento de los individuos y su forma de trabajar, se podrá identificar cuáles son sus habilidades y conocimientos, tanto educativos como empíricos.

Teniendo en cuenta que no cuentan con un plan de entrenamiento estructurado se podrá identificar cuáles son las necesidades en el momento de realizar sus labores.

Entrevista, esta etapa es la segunda técnica a aplicar en el proceso investigativo, se realizará las entrevistas a los individuos que componen la fuerza laboral de la organización, Panadería Bread, para ello se harán preguntas definidas previamente.

Banco de preguntas

¿Conoce usted los objetivos y políticas de la Compañía?

¿Conoce usted si la empresa cuenta con los manuales de funciones para cada cargo?

¿Tiene usted clara cuáles son las responsabilidades de los cargos de acuerdo a sus funciones?

¿Sabe usted cuál es el mecanismo de comunicación de la empresa para mantener informado al personal de las actualizaciones que se desarrollen en los procesos?

¿Opina usted que la manera como se llevan a cabo los procesos internos de la empresa es la más adecuada para el objeto social que se desarrolla?

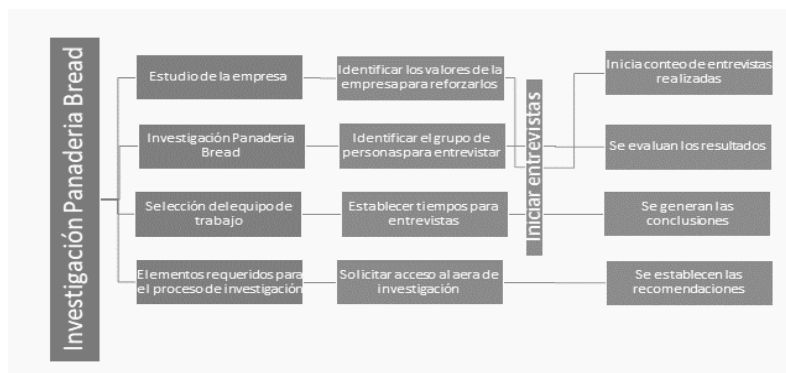
¿Fue usted instruido en sus funciones de manera clara al momento de ingresar a la empresa?

Uso de Documentos, se plantea la técnica documental para recolección de información en la investigación cualitativa, el fundamento adquirido por medio de documentos de investigaciones previas, además de estudios realizados entre otros, permitirá fundamentar de manera sólida la propuesta de programa de entrenamiento para la empresa de tal manera que se pueda cumplir con los requisitos de ley establecido bajo las diferentes normas nacionales e internacionales de acuerdo a lo asumido por la organización, sin importar el tamaño de la empresa.

Para el proceso de recolección de la información se estará desarrollando tal y como se observa en la Figura 1. *Procesos de recolección de información*. respetando una estructura que permita al grupo investigador desarrollar de forma efectiva y eficiente todos los pasos que componen la investigación. De una manera simultánea se seleccionan los elementos requeridos para el proceso de investigación; se selecciona el equipo de trabajo, que en el particular está compuesto por tres investigadores que realizarán todo el proceso; Se hace un estudio de la

empresa para identificar sus valores y otros aspectos que identifican la empresa; y se inicia la investigación a través de identificar el grupo que será entrevistado.

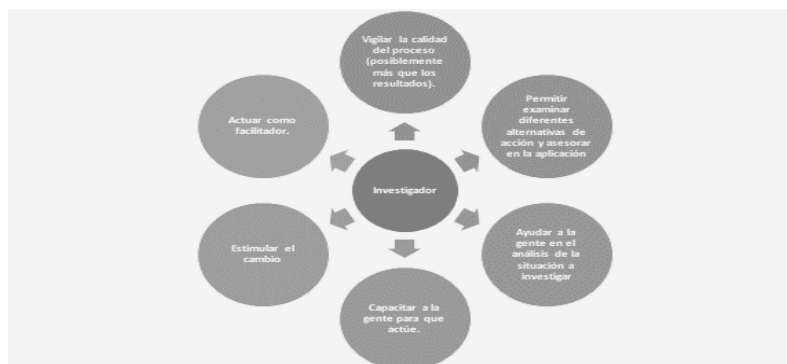
Figura 1. *Proceso de recolección de información*



Nota. Fuente: elaboración propia.

Parte del proceso de toma de muestras se ha identificado el rol de los investigadores en el proceso investigativo, ver Figura 2. *Rol del investigador en el proceso investigativo.* Este investigador es clave en todo el proceso, por tanto deberá desarrollar aptitudes de moderador, estimulador del cambio, facilitador del proceso investigativo de modo que no genere incomodidades durante el proceso, deberá asegurar la calidad del proceso investigativo, permitir que la empresa examine las propuestas o alternativas presentadas y asesorar durante su aplicación, otro aspecto relevante para el investigador es la capacidad de entrenar o educar a la empresa para que vea los beneficios del proceso investigativo para el desarrollo de las actividades.

Figura 2. *Rol del investigador en el proceso de investigación*



Nota. Fuente: elaboración propia.

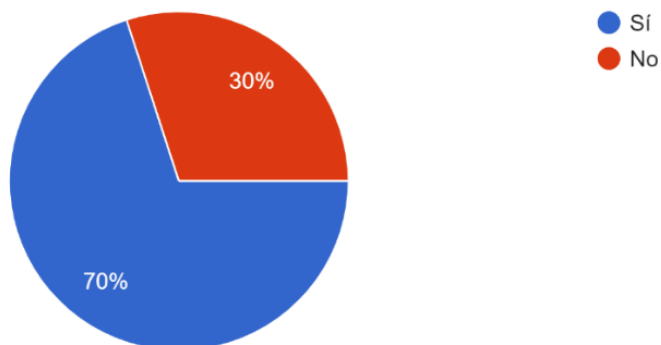
Aplicación y Resultados

Las entrevistas realizadas a 10 personas involucradas en los procesos productivos, administrativos y de ventas, además de algunos proveedores regulares, en este caso desempeñan funciones de contratistas, fueron llevadas a cabo por medio de encuestas virtuales del aplicativo Google.

Análisis de los Resultados

Como resultado de las entrevistas, se encontró que solo el 30% de las personas encuestadas no conocen la políticas y objetivos de la compañía, por tanto, el 70% expresa estar al tanto de estos objetivos, como se muestra en la Figura 3. Pregunta 1 *¿Conoce usted los objetivos y políticas de la compañía?*

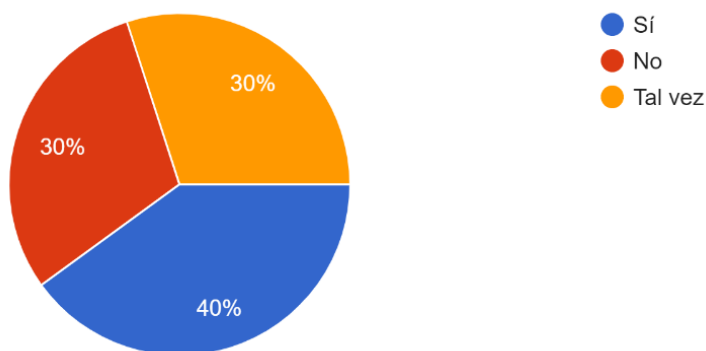
Figura 3. *Pregunta 1 ¿Conoce los objetivos y políticas de la compañía?*



Nota. Fuente: elaboración propia.

Contrario a lo anterior, el 60% de los trabajadores dicen no conocer o que la empresa no cuenta con manuales de funciones para cada cargo. Ver Figura 4. *Pregunta 2 ¿Conoce usted si la empresa cuenta con los manuales de funciones para cada cargo?*

Figura 4. *Pregunta 2 ¿Conoce usted si la empresa cuenta con manuales de funciones para cada cargo?*

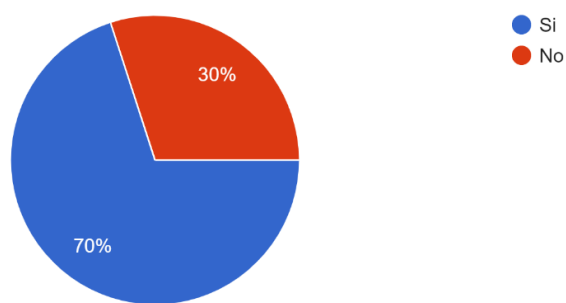


Nota. Fuente: elaboración propia.

No obstante, el 70% de los empleados conoce cuáles son sus funciones, ver Figura 5.

Pregunta 3 *¿tiene usted clara cuales son las responsabilidades de los cargos de acuerdo a sus funciones?* Esto debido a que son funciones que han realizado de la misma manera durante todo el tiempo que han trabajado en la empresa, donde estos empleados tienen un promedio de 6 años de estar trabajando en la empresa.

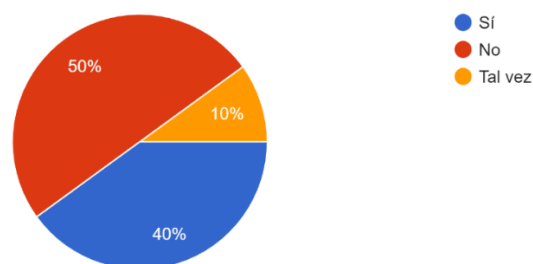
Figura 5. Pregunta 3 *¿Tiene usted clara cuáles son las responsabilidades de los cargos de acuerdo con sus funciones?*



Nota. Fuente: elaboración propia.

Dicho lo anterior, el 60% dice no conocerlo y por ende no estar de acuerdo en el mecanismo que utiliza la empresa para comunicarse con sus empleados, ver Figura 6. Pregunta 4 *¿Sabe usted cuál es el mecanismo de comunicación de la empresa para mantener informado al personal de las actualizaciones que se desarrollen en los procesos?* de manera que la comunicación no es eficiente y acertada.

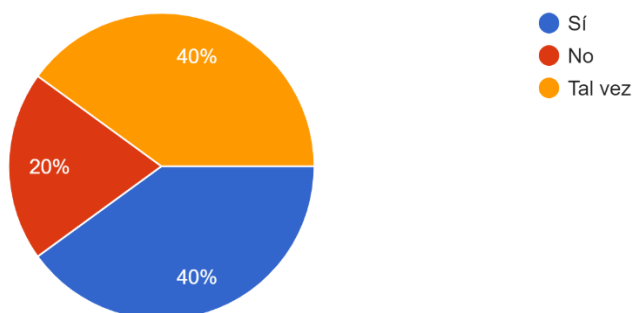
Figura 6. *Pregunta 4 ¿Sabe usted cuál es el mecanismo de la empresa para mantener informado al personal de las actualizaciones que se desarrollen en los procesos*



Nota. Fuente: elaboración propia.

El objeto social de la empresa no está identificado por sus colaboradores ya que el 60% de estos lo desconoce. Ver Figura 7. Pregunta 5 ¿Opina usted que la manera como se llevan a cabo los procesos internos de la empresa es la más adecuada para el objeto social que se desarrolla?

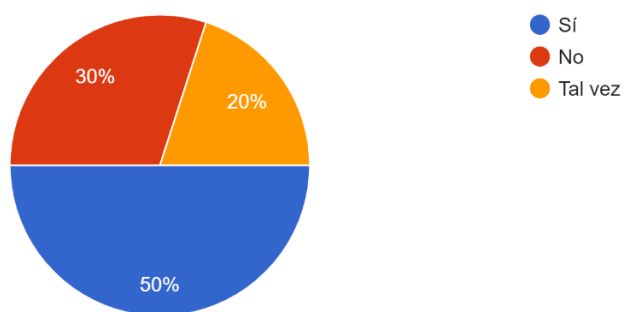
Figura 7. *Pregunta 5 ¿Opina usted que la manera como se llevan a cabo los procesos internos de la empresa es la más adecuada para el objeto social que se desarrolla?*



Nota. Fuente: elaboración propia.

La mitad de los encuestados no fueron instruidos en sus funciones en el momento de ingresar a la empresa, ver Figura 8. Pregunta 6 *¿Fue usted instruido en sus funciones de manera clara al momento de ingresar a la empresa?* Esto, ha generado que se desarrollen errores en las funciones de algunos nuevos empleados afectando directamente a los involucrados y por ende al cliente.

Figura 8. Pregunta 6 *¿Fue usted instruido en sus funciones de manera clara al momento de ingresar a la empresa?*



Nota. Fuente elaboración propia.

En el desarrollo de las entrevistas la empresa, en este caso el Gerente General y la Asistente Administrativa, reconocen las necesidades que arrojan las mismas y que afectan los procesos, la comunicación y la motivación de los empleados.

Conclusiones

Actualmente, con base a los resultados de las entrevistas realizadas a 10 personas involucradas en los procesos productivos, administrativos y de ventas, que fueron llevadas a cabo por medio de encuestas virtuales del aplicativo se llegó a las siguientes conclusiones:

En la empresa Panadería Bread, los trabajadores conocen los objetivos y políticas de la compañía, pero no identifican la misión y visión, además se evidencia por parte de ellos tener conocimiento sobre los manuales de funciones para cada cargo.

Por otro lado, los trabajadores tienen claro cuáles son las responsabilidades de los cargos de acuerdo a sus funciones. Sin embargo, el 60% de los trabajadores dice no estar de acuerdo en el mecanismo que utiliza la empresa para comunicarse con sus empleados, de manera que la comunicación no es eficiente y acertada.

Finalmente, el objeto social de la empresa no está identificado por sus colaboradores ya que el 60% de estos lo desconoce. La mitad de los encuestados fueron instruidos en sus funciones en el momento de ingresar a la empresa, lo cual ha generado que se desarrollen errores en las funciones de algunos nuevos empleados afectando directamente a los involucrados y por ende al cliente.

La organización mediante estos resultados logra identificar esas falencias que no lo dejan avanzar como organización y que no permite que muchos trabajadores rindan de la mejor manera, por eso se desarrollaran planes de entrenamiento, que al momento de socializar el manual de funciones se realice delante de todos con el objetivo de que nadie se quede sin escucharlos y si tienen alguna duda aclararla de una vez, con el fin de que avancen y se apropien de todo lo socializado.

Recomendaciones

Para la organización esta investigación arroja las siguientes recomendaciones:

Desarrollar un plan en entrenamiento o capacitación para la organización, Panadería Bread, el cual deberá diseñarse para las diferentes áreas de la empresa, a saber, personal de área de producción, personal de ventas, personal administrativo, teniendo en cuenta las diversas actividades que en sus funciones.

Dentro del plan de entrenamiento deberá establecer estrategias para que los empleados conozcan los objetivos y políticas de la organización, teniendo en cuenta que el 30% de los empleados desconocen este tema de gran relevancia, debido que estos objetivos y políticas muestran la dirección de la empresa y permite que el empleado haga parte del proceso.

Se recomienda que el manual de funciones de la Panadería Bread sea socializado con todos los empleados y que cada uno ellos tengan claro cada una de sus funciones, este entrenamiento deberá quedar registrado en la hoja de vida de cada empleado y deberá realizarse reentrenamiento en sus funciones cada cierto periodo de tiempo para mantener clara las funciones.

Dar a conocer la información de manera adecuada, estableciendo y generando mecanismos de comunicación que le permita a los empleados mantenerse informados de todos los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización.

Evaluar perfiles de puesto y descripciones de puesto para verificar si es necesaria la modificación, según las necesidades de la empresa y considerar si los colaboradores realmente están calificados para el trabajo y puede capacitarse o si el trabajo debe realizarlo otra persona.

Actualizar anualmente el plan de entrenamiento y establecer procesos de divulgación para los empleados de tal forma que puedan participar de forma asertiva en cada uno de los entrenamientos programados sin afectar sus funciones.

Referencias Bibliográficas

- Álvarez-Gayou, J. L. (2005). *Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. Métodos básicos*. Ed. Paidós. México.
- Amaro (1990), El entrenamiento como "el proceso mediante el cual la empresa estimula al trabajador a incrementar sus conocimientos, habilidades y destrezas para aumentar la eficiencia en la ejecución de las tareas y así contribuir a su propio bienestar y al de la institución " (Pág. 266) <https://slideplayer.es/slide/122558/>
- Barrios, Y. (31 de Julio de 2012). Pymempresario. La importancia de la capacitación: <http://www.pymempresario.com/2012/07/la-importancia-de-lacapacitacion/>
- Corbetta, P. (2007). *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Ed. McGraw-HILL/Interamericana de España, S.A. España.
- Gutiérrez Pérez J., Pozo Llorente T. y Fernández Cano A. Los estudios de caso en la lógica de la investigación interpretativa <https://arbor.revistas.csic.es/index.php/arbor/article/view/1045/1052>
- Kawulich, B. (2005). La observación participante como método de recolección de datos. Forum: Qualitative Social Research. Volumen 6, No. 2, Art. 43. [Artículo en Línea] <https://docs.google.com/document/d/1tu1LWqiowuggVyjphLi5MOAzvz5QaV3nEfx1GLZ3e2g/edit> [Consulta: 2014, julio 11].
- López, R., Deslauriers, J. (2011). La entrevista cualitativa como técnica para la investigación en trabajo social. *Margen: revista de trabajo social y ciencias sociales* (61) [Artículo en Línea].
- Murillo Vargas, G. García Solarte, M. y González, C. H. (2010). Los macro - procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana. Programa Editorial Universidad del Valle.

(pp.56-65). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=174>

Oltra Comorera, V. (2013). (pp.106-140). Desarrollo del factor humano. Editorial

UOC. <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/56325?page=9>

Origen y Desarrollo de la Administración Perspectivas, núm. 20, julio-diciembre, 2007, pp. 45-

54 Universidad Católica Boliviana San Pablo Cochabamba

<https://www.redalyc.org/pdf/4259/425942331004.pdf>

Troncoso-Pantoja C.; Placencia, A. Entrevista: guía práctica para la recolección de datos

cualitativos en investigación de salud [http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-](http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf)

[0011-rfmun-65-02-329.pdf](http://www.scielo.org.co/pdf/rfmun/v65n2/0120-0011-rfmun-65-02-329.pdf)