

IDENTIFICACIÓN DE FALENCIAS EN EL PROCESO DE CAPACITACIÓN Y
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL PERSONAL QUE LABORA EN ALMACÉN
OLÍMPICO LTDA DE LA CIUDAD DE PALMIRA

Presentado por:

ANDRES FELIPE MURILLAS Código: 16.936.619 de Cali

MARIA EDITH ROJAS GUZMAN Código: 31.998.499 de Cali

MILCIADES CENDALES RAMOS Código 79.163.103 de Ubaté

SAYURI BECERRA RIVAS Código: 66.749.500 de Buenaventura

YULIETH VANESSA DE LOS RÍOS TORO Código: 1.130.675.927 de Cali

GRUPO: 101007_38

Para:

CLAUDIA ROCIO ROCHA

Tutora



UNIVERSIDAD NACIONAL ABIERTA Y A DISTANCIA (UNAD)
ESCUELA DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES ECONOMICAS Y DE
NEGOCIOS – ECACEN
NOVIEMBRE DE 2015
COLOMBIA

TABLA DE CONTENIDO

GLOSARIO	6
RESUMEN	9
INTRODUCCIÓN	10
CAPITULO I, EL PROBLEMA	11
1.1 Antecedentes del problema.....	11
1.2 Planteamiento del problema.....	12
1.3 Objetivos	14
1.4 Justificación de la investigación	15
CAPITULO II, REVISIÓN DE LITERATURA	16
2.1 Marco teórico.....	16
CAPITULO III, METODOLOGÍA GENERAL	21
3.1 Método de investigación	21
3.2 Población y muestra.....	23
3.3 Fuentes de información.....	23
3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	24
CAPITULO IV, RESULTADOS	25
4.1 Presentación de resultados	25
4.2 Análisis de datos	27
CAPITULO V, CONCLUSIONES	28
5.1 Resumen de hallazgos	29
5.2 Recomendaciones.....	31
5.3 Propuesta.....	36
5.3.1 Recursos	42

5.3.2 Cronograma de actividades (diagrama Gantt).....	44
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	46
ANEXOS.....	47

INDICE DE GRÁFICAS

Gráfica 1. Técnicas de Gestión.....	21
Gráfica 2. Organigrama de la empresa.....	26
Gráfica 3. Flujograma plan de capacitación.....	38
Gráfica 4. Flujograma plan de Evaluación del Desempeño.....	41

INDICE DE TABLAS

<i>Tabla 1. Recursos Financiero.....</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 2. Cronograma de capacitación.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 3. Cronograma de Evaluación de Desempeño.....</i>	<i>45</i>

GLOSARIO

Aprendizaje continuo: Habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas; aprovechando la oportunidad de aprender de la o de lo que se realiza en su entorno propia experiencia o de los otros o de lo que se realiza en su entorno.

Aptitudes: Capacidad para realizar ciertas tareas o actividad con éxito, que es susceptible de desarrollarse con los conocimientos y la práctica.

Capacitación: Proceso educativo corto mediante el cual se adquieren conocimientos y habilidades técnicas para lograr metas.

Ciclo de producción: Corresponde al periodo que va desde el inicio del proceso productivo hasta su puesta en el mercado.

Clima Laboral: Es el medio ambiente humano y físico en el que se desarrolla el trabajo cotidiano. Influye en la satisfacción y por lo tanto en la productividad.

Competividad: Es la capacidad que tiene una empresa o país de obtener rentabilidad en el mercado en relación a sus competidores.

Cultura organizacional: Corresponde a la reunión de conceptos como hábitos, normas, creencias valores y experiencias que son los encargados de dar una caracterización determinada a un grupo en concreto.

Aprendizaje continuo: Es la habilidad para buscar y compartir información útil para la resolución de problemas. Incluye la capacidad de capitalizar la experiencia de otros, la propia y la del entorno.

Cultura organizacional: Corresponde a la colección específica de las normas y valores que son compartidos por personas y grupos en una organización y que controlan la forma en que interactúan entre sí dentro de la organización y con el exterior.

Estándares de calidad: Son los niveles mínimo y máximo deseados, o aceptables de *calidad* que debe tener el resultado de una acción o de una actividad.

Estrategia: Conjunto de acciones que alinean las metas y objetivos de una organización.

Evaluación de desempeño: Es un proceso que integra los siguientes elementos: Misión, Visión y objetivos estratégicos, cultura organizacional, competencias laborales de los cargos, la formación y desarrollo del capital humano en función de la mejora permanente de su desempeño integral.

Experiencia Laboral: Corresponde al conjunto de conocimientos y aptitudes que un individuo o grupo de personas ha adquirido a partir de realizar alguna actividad profesional en un transcurso de tiempo determinado.

Gestión del conocimiento: Tiene el fin de transferir el conocimiento desde el lugar dónde se genera hasta el lugar en dónde se va a emplear, e implica el desarrollo de las competencias necesarias al interior de las organizaciones para compartirlo.

Gestión Humana: Proceso que permite dimensionar correctamente el talento de las personas que la integran una empresa, incluyendo aspectos como la contratación de seres idóneos para determinadas labores, capacitar a los empleados y proporcionar el ambiente y los mecanismos necesarios para que exista una productividad ideal.

Productividad: Capacidad de producción por unidad de trabajo, superficie de tierra cultivada, etc.

Prueba psicotécnica: Son test funcionales que miden capacidades y aptitudes intelectuales y profesionales de diversa índole, como memoria verbal y visual, aptitudes numéricas, de lingüística, de conocimiento profesional al igual que rasgos de personalidad, intereses y/o valores personales.

Reclutamiento de personal: Es un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente cualificados y capaces de ocupar cargos en una organización.

Talento humano: Consiste en la planeación, organización, desarrollo y coordinación, así como también como control de técnicas, capaces de promover el desempeño eficiente del personal, a la vez que el medio que permite a las personas que colaboran en ella alcanzar los objetivos individuales relacionados directamente o indirectamente con el trabajo.

RESUMEN

En las diferentes empresas u organizaciones, es indispensable hoy en día, contar con un personal calificado en términos de productividad y competitividad que ayuden al crecimiento cuantitativo y cualitativo de la compañía, para así responder a los retos de la globalización actual que vive nuestro país.

De acuerdo a lo anterior, se realiza investigación en la empresa Almacenes Olímpico Ltda., que permita desarrollar una propuesta de Gestión del Conocimiento que beneficie el área de Talento Humano, ya que en la actualidad la empresa no cuenta con las diferentes técnicas de desarrollo para este departamento.

La empresa se beneficiará con esta propuesta, ya que gracias a ésta investigación, los dueños conocerán la situación real en que se encuentra su recurso humano, permitiéndole incorporar o reformar tendencias adecuadas para los diferentes procesos del manejo del personal.

Para realizar la investigación se llevará a cabo un diagnóstico general del área del Recurso Humano, definiendo las técnicas administrativas de la Gestión del Conocimiento, específicamente en Capacitación y Evaluación del Desempeño, a través de entrevista realizada a los diferentes entes de la empresa. Esta propuesta estará acorde a las necesidades de la empresa que permitan establecer nuevas estrategias con el fin de mejorar continuamente ésta área.

Los estudiantes del Diplomado Gerencia del Talento Humano de la Universidad UNAD, garantiza una investigación coherente, apropiada y que sea aplicable para la empresa Almacenes Olímpico Ltda., la cual será válida como proyecto de grado.

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo fue realizar un análisis en el tema de capacitación y evaluación en Almacén Olímpico Ltda., empresa ubicada en la ciudad de Palmira y que lleva 30 años en el mercado, en estos momentos la empresa se concentra en el diseño, confección y distribución de uniformes para colegios e instituciones educativas, dotaciones industriales, incluyendo la línea ejecutiva y sector salud, también ofrecen la venta de artículos e implementos deportivos, buscando brindar siempre un servicio integral a sus clientes, actualmente es reconocida como la empresa líder en el sector pero teniendo en cuenta que para una empresa perdurar a través del tiempo es necesario que sus empleados estén altamente capacitados y que frecuentemente sean evaluados sus conocimientos y procesos, es por eso que nos propusimos realizar un diagnóstico de estos procesos para evaluarlos y sugerir unas recomendaciones que creímos son de gran importancia para fortalecer e incentivar el crecimiento de la misma partiendo desde el talento humano.

Los procesos administrativos del Talento Humano utilizados por la empresa Almacén Olímpico Ltda., de Palmira – Valle, debe conllevar al fomento de la eficiencia de las actividades para lograr un crecimiento económico en el mercado. Por tal motivo, se requiere desarrollar una propuesta de Gestión del Conocimiento en Capacitación y Evaluación del Desarrollo para los colaboradores, que además de beneficiar el área de Recursos Humanos, optimizando la productividad y aumentando la competitividad de la misma, permita incorporar o mejorar las tendencias para los diferentes procesos de manejo de personal.

CAPÍTULO 1: EL PROBLEMA:

Las empresas siempre han conllevado en contar con un personal calificado en términos de competitividad, cultura y productividad, con base a ello surge la necesidad de los estudiantes del grupo 101007_38, Diplomado en Gerencia del Talento Humano en indagar y conocer sobre los conocimientos en administración de personal utilizados en la empresa **ALMACEN OLÍMPICO LTDA** constituida en el mercado textil de Palmira-Valle hace 30 años, y uno de los puntos centrales para poder estar en un lugar **privilegiado** es contar con personal altamente capacitado para que el desarrollo de las funciones sea cada día mejor, por eso es importante evidenciar las falencias que se presentan en el proceso de capacitación de su personal debido a que no existe como tal un departamento o una persona que se dedique a la parte que tiene que ver con el manejo del talento humano y sus implicaciones (selección de personal, capacitación y evaluación).

1.1 ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

En la empresa Almacén Olímpico Ltda., se ha venido fortaleciendo en el transcurso de los años, desde que fue fundada esta empresa su capacidad empresarial y su visión ha sido enorme para competir en el mercado de la confección y en especial el del sector estudiantil.

Almacén Olímpico Ltda., es una empresa pequeña de confecciones que cuenta con 25 empleados con contrato, no todos cuentan con estudios superiores, la mayoría son bachilleres y otros solo tienen estudios de básica primaria. La empresa nació hace 30 años en la manos del señor José A. Lancheros, quien contrataba al personal teniendo muy en cuenta aquellas personas que llegaban por medio de recomendaciones personales. En la actualidad, con la ayuda de su hijo, han mejorado la selección del personal, pero aún no cuentan con un plan de capacitación, ni de evaluación del desempeño para sus colaboradores de una forma adecuada. Por tanto, se infiere que la empresa está perdiendo la oportunidad de implementar herramientas adecuadas de

Gestión del Conocimiento que les faciliten ser más productiva y competitiva para enfrentarse al mundo globalizado de hoy.

La empresa ha tenido falencias, ya que no ha pretendido contar con un personal con un nivel educativo avanzado, una vez una vez contratados, se adaptan y aprenden en el día a día los oficios a realizar, excepto en el área de confección que allí si se necesita personal experto, Inicialmente al personal se le contrataba por medio de recomendación y no se hacía un proceso de selección en donde se conocieran un poco más las habilidades y aptitudes de cada aspirante, esto ha sido un gran antecedente en el cual se debe retomar un plan de mejoramiento en el área de gestión humana, actualmente en algunas secciones se pueden percibir un clima laboral negativo. La compañía ha demostrado un alto interés por el bienestar de todos sus trabajadores, gracias a su dueño el cual está dispuesto a apoyar a todos sus colaboradores, los cuales aportan su esfuerzo y dedicación para cumplir las metas propuestas y objetivos organizacionales.

1.2 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la actualidad no se conoce con exactitud la capacidad potencial de sus colaboradores, lo que conlleva a suponer una condición limitante para el desarrollo y crecimiento de la misma. Además la empresa no cuenta con un procedimiento claro de planeación de reclutamiento, selección, contratación, inducción, capacitación y evaluación del desempeño del personal. Por ello, es recomendable que existan políticas estableciendo la forma técnica para el cumplimiento de la gestión del conocimiento, con el fin de crear un buen clima laboral y competitividad frente al mercado. Esto ayudará a la empresa a mejorar y fortalecer su recurso humano, permitiendo establecer nuevas estrategias con el objetivo de crecer y posesionarse en el mercado de confecciones.

Se necesita para el proceso de certificación en todas las empresas un alto nivel de recursos humanos, contando con un personal comprometido y competente que contribuya a la ejecución de objetivos propuestos por la empresa, tales como:

- Descubrir el recurso humano como empleados proactivos.
- Conservar un ambiente laboral idóneo y una cultura organizacional enfocada en las necesidades de todas las personas que pertenecen a la empresa Almacén Olímpico Ltda.
- Organizar metas laborales de cada empleado con cada estrategia de la organización.

La empresa Almacén Olímpico Ltda., está conformada por procesos claves que permiten un excelente funcionamiento de la política de calidad del área, y es verificar el alto compromiso de sus trabajadores, cumplen con un proceso de selección y capacitación donde ayudan a formar al personal , los ayudan a ser mas competitivos y finalmente cuentan con el proceso de desarrollo en donde Almacén Olímpico Ltda., brinda la oportunidad de que todos sus trabajadores demuestren su desempeño en cada área y adquieran una gran experiencia laboral a lo largo de su permanencia en la empresa, donde los esfuerzos se vean retribuidos, todos estos procesos ayuda a que todo los trabajadores demuestren un gran sentido de pertenencia hacia la organización.

Aunque actualmente se puede ver este procedimiento en donde se aplica cada paso necesario para la selección, capacitación y desarrollo de todos los trabajadores, se puede percibir falencias las cuales hacen que este proceso no sea tan eficiente, ya que este proceso lo realizan el señor José A. Lancheros y su hijo.

Se puede ver que no solicitan un grado técnico de estudios en el área de confecciones aunque si se necesitan conocimientos en el desarrollo de la labor (saber coser) necesarios para un buen desempeño en la tarea para la que la contrató la organización, se puede percibir que no todos los colaboradores conocen diferentes funciones al interior de la compañía, también se puede denotar que falta conllevar

diferentes pruebas técnicas a las que pueden enfrentarse los trabajadores en el proceso de selección para reconocer los conocimientos que pueda tener cada aspirante, es importante también , que midan el nivel de efectividad , que cuenten con un programa de capacitación y uno de entrenamiento de cada cargo.

Por consiguiente y considerando lo expuesto anteriormente, este trabajo nos llevó a dar respuesta a la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuáles son las falencias en el proceso de capacitación y evaluación de desempeño del personal que labora en almacén Olímpico Ltda., de la ciudad de Palmira?

1.3 OBJETIVOS

- Determinar el estado de políticas administrativas del talento humano de la empresa.
- Definir las técnicas de la gestión del conocimiento más apropiadas para la empresa.
- Elaborar una propuesta que ayude a mejorar y valorar el recurso humano de la empresa.
- Descubrir el recurso humano como empleados proactivos.
- Conservar un ambiente laboral idóneo y una cultura organizacional enfocada en las necesidades de todas las personas que pertenecen a la empresa Almacén Olímpico Ltda.
- Organizar metas laborales de cada empleado con cada estrategia de la organización.

1.4 JUSTIFICACION DE LA INVESTIGACIÓN

La empresa Almacén Olímpico Ltda. de Palmira Valle, en la determinación de los procesos de capacitación y evaluación del desempeño de su personal, requiere una investigación de campo, a través de la cual se desarrolle una propuesta relacionada con la implementación de las técnicas de la Gestión del Conocimiento más apropiadas para la misma, debemos tener en cuenta que debe realizarse un diagnóstico de las necesidades de capacitación en las diferentes áreas, que en este caso la empresa no lo realiza y por lo tanto, no se tiene el profundo conocimiento en las necesidades existentes en este tema.

Es importante recalcar que a menudo se pasa por alto el recurso más valioso que tiene una compañía y se hace mayor énfasis en los nuevos métodos de producción o en los sistemas de información que prometen incrementar la productividad sin involucrar a sus colaboradores. Es por ello, que la empresa necesita de una propuesta clara y apropiada que le permita evaluarse a sí misma, en lo concerniente al talento humano que posee actualmente, cuyo resultado servirá de instrumento para mejorar y fortalecer cada uno de los procesos con el personal y a su vez será útil para el mejoramiento de políticas administrativas generales.

La investigación también nos ayudará a interrelacionar la práctica con la teoría y establecer contacto con la realidad que se vive en Almacén Olímpico Ltda., a fin de conocerla mejor, y luego emitir resultados que permitan la toma de decisiones de sus dueños para que puedan comparar su competitividad en el mercado.

La necesidad de potencializar el recurso humano en todas las organizaciones en el mercado actual, es cada día más grande, esto logra ser una parte esencial para cumplir los objetivos corporativos, por ello se cree pertinente realizar una propuesta de mejora para todos los procesos en la empresa Almacén olímpico Ltda., abarcando el área de gestión humana, en donde se quiere contar con un personal calificado, competitivo,

productivo y eficiente, logrando satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos, contribuyendo a generar una gran participación en el mercado de los uniformes y la generación de mayores utilidades. En cuanto al seguimiento y evaluación en Almacén Olímpico esta actividad no se realiza ya que al no tener definida un área de Talento humano que pueda evidenciar y comprobar porcentajes de cumplimiento del plan que se sigue para el cumplimiento de los objetivos, entonces la valoración del desempeño es subjetivo y queda a cargo del reporte o concepto que emitan los líderes de cada una de las secciones

CAPÍTULO 2: REVISIÓN DE LITERATURA

2.1 MARCO TEÓRICO:

Al paso de los años cada día se vuelve más importante la dirección y administración del personal, ya que hoy en día existen desafíos y diferentes niveles competitivos que hacen que la empresa exija un personal idóneo, competente y con gran compromiso del rol desempeñado dentro de la organización, esto ayudará a que el resultado de la gestión y el funcionamiento organizacional este acorde a los diferentes estándares de calidad los cuales fidelicen a todos sus clientes, satisfagan sus necesidades y atraigan otros más a la organización.

Idalberto Chiavenato (Chiavenato, 1990) apunta que el reclutamiento consiste en un conjunto de procedimientos que tienden a atraer candidatos potencialmente calificados y capaces de ocupar cargos dentro de la organización. Básicamente es un sistema de información, mediante el cual la organización divulga y ofrece al mercado de recursos humanos oportunidades de empleo que pretende llenar. Recursos humanos Sergio medina.blogspot.com.co/2011/12/reclutamiento y selección de personal.

Alfredo Guth (2001), nos dice que el reclutamiento es el proceso permanente mediante el cual una organización reúne solicitantes de empleo, de manera oportuna, económica y con suficiente cantidad y calidad para que posteriormente concurse en función de

selección. Recursos humanos Sergio medina.blogspot.com.co/2011/12/reclutamiento y selección de personal.

Podemos decir que hoy en día para llegar a tener una organización con calidad y participativa, se necesita contar con personal apto y capaz de llegar al éxito organizacional, el proceso de selección hace parte fundamental en toda organización los cuales deben de contar con una serie de requisitos para seleccionar a las personas más indicadas y competentes que puedan desempeñarse muy bien en cada rol, por ello es importante que se tengan en cuenta una serie de procesos para poder llegar a la contratación adecuada, se debe de contar con una entrevista inicial grupal, de allí la individual que es la adecuada para obtener información más a fondo sobre cada candidato, luego las pruebas psicotécnicas, donde se valora el potencial y la habilidad de cada persona, para finalizar es importante que el jefe inmediato o gerente de la empresa brinda su última palabra con respecto a la contratación.

José Manuel vecino, dice que la capacitación se convierte en elemento diferenciador cuando se entiende como inversión y no como gasto, cuando se reconoce que las horas dedicadas al entrenamiento específico son un tiempo que asegurará la calidad del trabajo y evitará los reprocesos que terminan por aumentar los ciclos de producción. Valorar el conocimiento y la habilidad de llevarlo al puesto de trabajo hace que efectivamente la productividad se refleje en el mejoramiento de la calidad de los productos y la competitividad se evidencie en la recompra, en el valor que le den los clientes a los productos y a la empresa.

La capacitación se ha convertido, para algunas empresas, en factor de retención y crecimiento personal, se pretende que el talento que ha recibido la oportunidad de incrementar su conocimiento y habilidad en una tarea determinada pueda sentir que la empresa valora su contribución y que por tanto le ofrece la estabilidad necesaria para que pueda aportar en el desarrollo de la estrategia empresarial.

Para muchas empresas la capacitación hace parte de la cultura y está estructurada por módulos, por temas y áreas; en muchas se ha avanzado hacia el modelo de la universidad corporativa, en otras se tienen convenios con universidades o institutos y en otros se han desarrollado programas de formadores internos lo cual les permite potenciar el conocimiento interno en beneficio de los procesos de entrenamiento y desarrollo. Sin embargo, para muchas otras compañías el tema de la capacitación es algo excepcional y no se promueve en razón del tamaño de la empresa o del criterio que tengan los dueños o administradores de las mismas.

Una de las dificultades que evidenciamos en los procesos de capacitación es que en ocasiones son los jefes de área quienes no envían a sus colaboradores a los eventos de capacitación, sin embargo la experiencia nos dice que quizá falta motivar y negociar con ellos la importancia de dicha capacitación, de tal manera que puedan coordinar horarios y turnos.

De gerencia.com, artículo; la capacitación como protagonista de la productividad empresarial.

La capacitación, es una de las fases importantes para el crecimiento humano dentro de la organización, si no se les brinda una capacitación adecuada a todos los trabajadores se podrá apreciar de que no son muy efectivos, y que no ayudan a contribuir con los objetivos de la organización, por la falta de conocimientos y mejoramiento continuo.

La capacitación es necesaria ya que demuestra que la organización toma en serio lo que hace, lo que quiere lograr, hace sentir a todos sus colaboradores que la organización los apoya, fomenta confianza, transmite filosofía organizacional, visión, competencia, disminución de errores, generando credibilidad y utilidad.

José Alberto Carpio, define evaluación del desempeño como el proceso por el cual se valora el rendimiento laboral de un colaborador. Involucra brindar retroalimentación al

trabajador sobre la manera en que cumple sus tareas y su comportamiento dentro de la organización.

Según Chiavenato (2000) La evaluación del desempeño es una apreciación sistemática del desempeño de cada persona en el cargo o del potencial de desarrollo futuro.

Podemos decir que la evaluación de desempeño ayuda a todas las empresas a la toma de decisión en retroalimentación de sus empleados sobre el desempeño obtenido en su puesto de trabajo, al igual disminuye el favoritismo, ayuda al desarrollo personal de sus trabajadores, motiva, ayuda al aprendizaje continuo, tener resultados los cuales con medibles gracias a indicadores, todo esto garantiza lograr el éxito de desempeño organizacional de todas las personas que forman parte de ella.

Luz Eugenia Sierra Viana, Licenciada en Educación Psicóloga, evaluación de desempeño como herramienta para el cumplimiento estratégico.

Para Zerilli (1973) la evaluación de desempeño es una apreciación sistemática de valor que un individuo demuestra por sus características personales y/o presentación con respecto a la organización de la que forma parte, expresado periódicamente conforme a un preciso procedimiento por una o más personas encargadas, que conozcan al individuo y su trabajo.

García, Sánchez y Zapata (2008) definen la gestión del talento humano como: “la actividad empresarial estratégica compuesta por un conjunto de políticas, planes, programas y actividades realizadas por una organización con el objeto de obtener, motivar, retribuir y desarrollar a las personas que requieren en sus diferentes estructuras para crear una estructura organizacional donde se equilibren los diferentes intereses y se logren los objetivos y metas organizacionales de la empresa”

Maristany, Jaime (2008) dice que la administración del talento humano tiene por objeto reconocer, administrar y evaluar las técnicas y métodos de administración del área,

como parte de las estrategias generales de la empresa siendo eficaces y logrando la confianza de los empleados a todos los niveles.

Vásquez, Aldel (2008) afirmó que la gestión del talento humano es una actividad que depende menos de las jerarquías, órdenes y mandatos. Señaló la importancia de una participación de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores de la empresa donde se implica formar una serie de medidas como el compromiso de los trabajadores, con los objetivos empresariales, el pago de salarios en función de la productividad de cada trabajador, un trato justo a estos y una formación profesional.

Lledó, Pablo (2011) él afirma que el talento humano tienen un enfoque de aplicación y practica de las actividades más importantes dentro de la organización o empresas siendo la gestión del talento humano un pilar fundamental para el desarrollo exitoso de los procesos, pues al final las personas son las responsables de ejecutar las actividades porque los proyectos no se desarrollan por si solos.

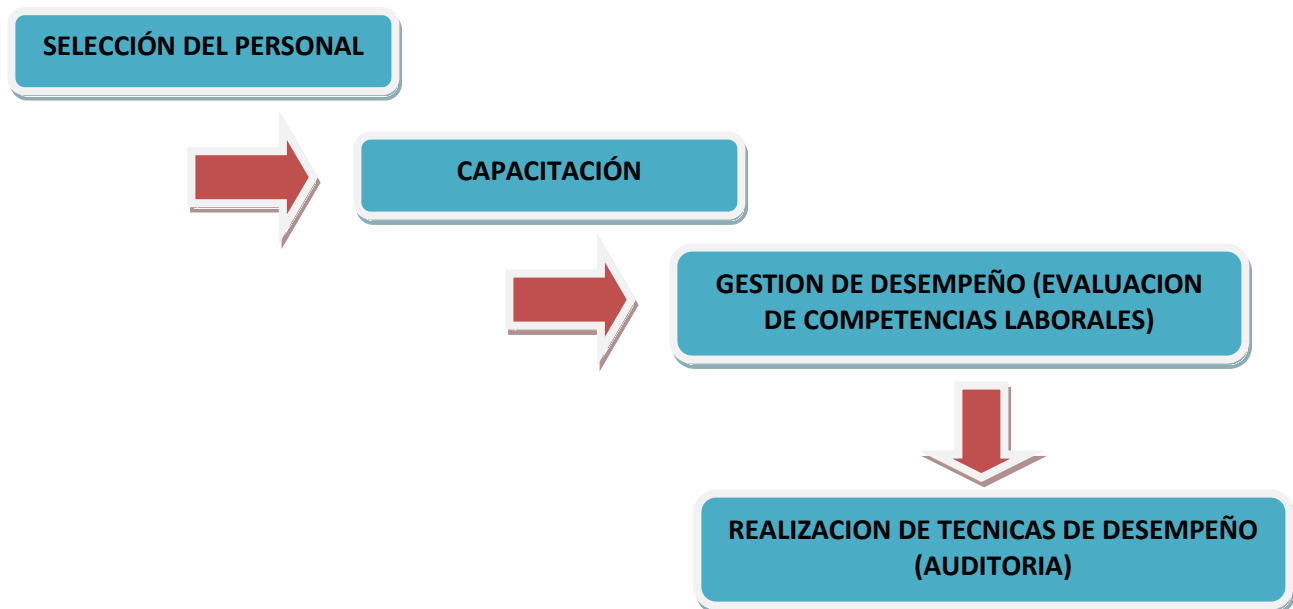
Mora Vanegas, Carlos (2012) resalta que la gestión del talento humano es una herramienta estratégica, indispensable para enfrentar los nuevos desafíos que impone el medio. Es impulsar a nivel de excelencia las competencias individuales de acuerdo a las necesidades operativas donde se garantiza el desarrollo y administración del potencial de las personas “de lo que saben hacer” o podrían hacer.

Ponjuán, G (2006) y Arbonés, A, L. (2006) plantean en su definición conceptos muy importante sobre el conocimiento que los otros autores no hacen mención, y es que este lo producen los individuos y la empresa, donde la primera autora especifica como pueden ser estos conocimientos en cuanto a tácito y explícito. También esta autora menciona algo muy significativo en su definición y es la palabra sistemático refiriéndose a que la gestión de conocimiento debe ser en un proceso continuo.

CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA GENERAL:

3.1. MÉTODO DE LA INVESTIGACIÓN

Para la empresa Almacén olímpico Ltda., es necesario contar con una metodología que brinde una gran equilibrio organizacional por ello es necesario, que cuente con un proceso de selección adecuado, al ingresar el personal a la compañía es necesario que cuente con una excelente capacitación y al momento de permanecer en la compañía es indispensable realizar una evaluación de competencias laborales, realizar técnicas de evaluación de desempeño (AUDITORIA).



Gráfica 1. Técnicas de Gestión

Tipo de estudio: el estudio será descriptivo, en el cual se estudiara procedimientos en el área de recursos humanos donde se lograra un mayor conocimiento y delimitación de los hechos que hacen parte del problema de investigación de la empresa Almacén Olímpico Ltda.:

SELECCIÓN

Es importante que se aplique una entrevista semiestructurada, en donde cada participante demuestre sus habilidades y conocimientos según el perfil a desempeñar

- Se debe pasar por una entrevista grupal en donde todos los participantes demuestran sus capacidades.
- Proceder a llamar a las personas que mejor se desempeñaron en la entrevista grupal, para poder realizar entrevista individual en donde el entrevistador conocerá mas a fondo el perfil de los candidatos, sus estudios y conocimientos hacia el cargo el cual se está postulando.
- Contar con pruebas psicotécnicas en donde valoren el potencial y la habilidad de cada candidato.
- Para finalizar es importante que el jefe inmediato o gerente de la empresa brinde su última palabra con respecto a la contratación y elección del candidato indicado.

CAPACITACIÓN:

- Brindar capacitaciones periódicas de diferentes procesos, en cada una de las áreas; sección de diseño, empaque, calidad, bodega de insumos, estampación, laboratorio, diseño gráfico y corte.
- Importante que el personal conozca de las estrategias organizacionales para lograr cumplir los objetivos de la empresa.
- Conocer las diferentes políticas de la empresa y el manual de funciones para un buen desempeño y manejo del clima laboral.

GESTION DE EVALUACION:

Es necesario realizar un proceso continuo de supervisión durante el año, es la base importante para realizar revisiones de procesos y desempeño de cada trabajador en sus funciones, con esto se podrán tomar correctivos de falencias encontradas y así mismo mirar procesos eficientes de cada área y aplicarlas para una mejora continua.

3.2 POBLACIÓN Y MUESTRA

El desarrollo en la investigación se encuentra direccionado hacia el proceso de recursos humanos de la empresa Almacén olímpico Ltda., ubicada en la Cra 28 # 31 – 67 de Palmira (valle).

Es estas instalaciones se encuentran un total de 25 personas, de los cuales algunos serán entrevistados, ya que; escogeremos el método de la entrevista, como un método viable e importante para conocer de una manera clara y concisa de cómo se sienten los empleados en la organización, de conocer en todos los aspectos las diferentes situaciones en las que se encuentran los trabajadores, de saber si existe información la cual brinde más conocimiento de todos los procesos, de saber si la empresa maneja buenas prácticas de evaluación de desempeño, el método de la entrevista nos ayudaran a plantear opiniones y sugerencias y construir un plan de mejoramiento a la empresa **Almacén Olímpico Ltda.**

3.3 FUENTES DE INFORMACIÓN

FUENTES DE INFORMACIÓN PRIMARIAS:

Documentos oficiales, Libros, artículos de publicación en internet, testimonios de expertos (José A. Lancheros y su hijo), entrevista a empleados de la empresa y caso empresa Olímpico Ltda.

3.4 TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

La recolección de datos se refiere al uso de una gran diversidad de técnicas y herramientas que pueden ser utilizadas para investigación, los cuales pueden ser la entrevistas, la encuesta, el cuestionario, la observación, el diagrama de flujo y el diccionario de datos. Para reconocer la situación actual de la empresa seleccionada, fue preciso recolectar información adecuada; es decir, en cantidad, calidad, oportunidad y relevancia, la cual es manejada por el personal que labora en Almacén Olímpico.

Teniendo en cuenta lo anterior y tratando de identificar las falencias en el proceso de Capacitación y Evaluación de Desempeño del personal que labora en Almacén Olímpico de la ciudad de Palmira, se usó la técnica de la entrevista directa con los jefes de cada proceso y los empleados.

A través de ésta técnica, se obtuvo información de interés para la investigación de procesos que se deberán tener en cuenta en el área de talento humano dentro la organización Almacén Olímpico Ltda., por ende se ha recopilado la información en donde se pueden observar posibles oportunidades para el mejoramiento de los procesos de selección, capacitación y evaluación de desempeño y la importancia de contar con una persona que se desempeñe en esta área.

CAPÍTULO 4: RESULTADOS:

4.1. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Estudio cualitativo: ENTREVISTA

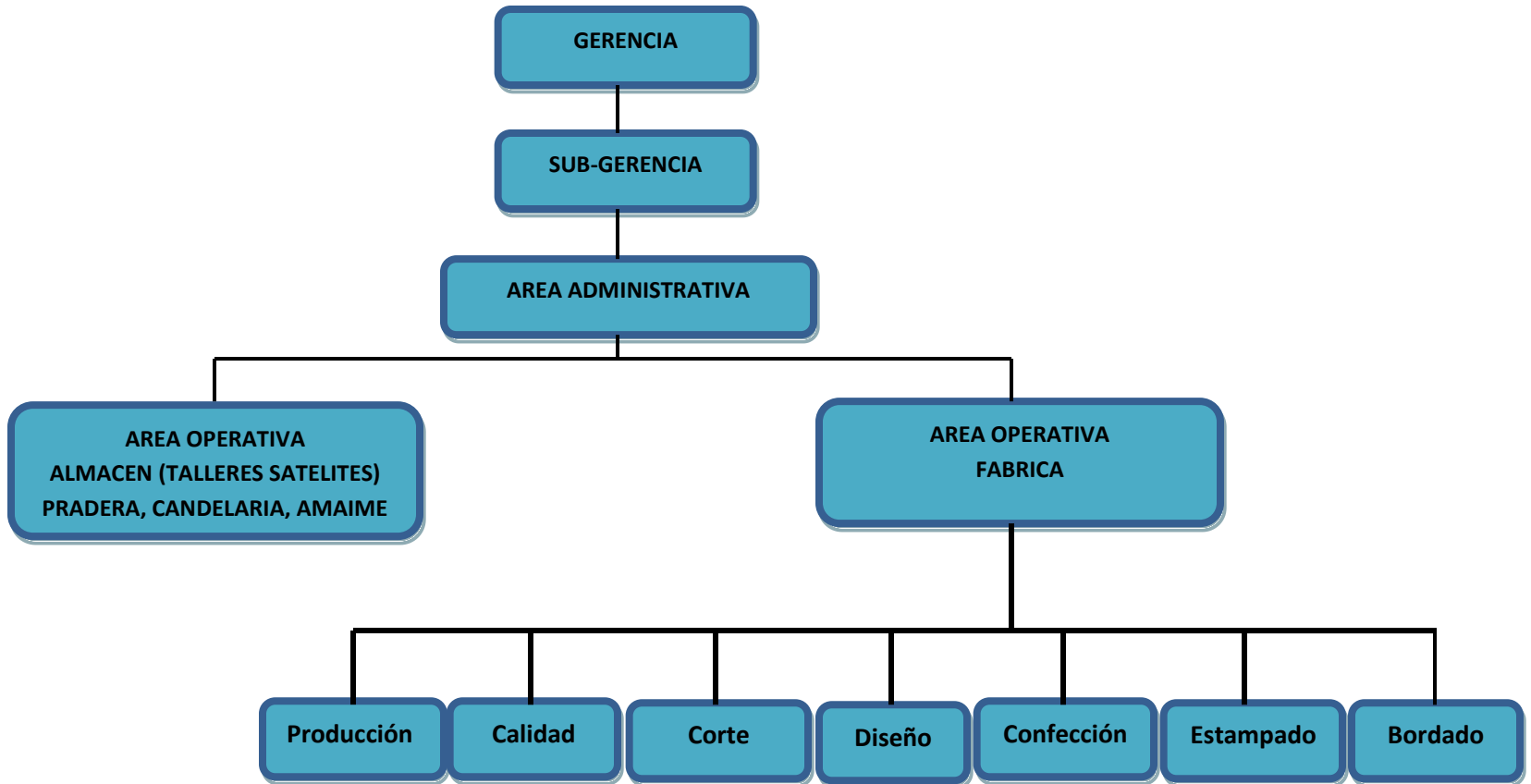
Según las personas entrevistadas se puede concluir que la capacitación hace parte importante para el desempeño de cada labor dentro de la compañía, este hace crecer el conocimiento y las habilidades de todos los empleados que hacen parte de cada departamento de la empresa Olímpico Ltda.

Se puede observar que los empleados del área de comercialización son los encargados de determinar las necesidades de los consumidores, son las personas que logran fidelizar y obtener un canal de distribución adecuado, fijan un precio de los productos. El subgerente no desempeña solo este rol, también desempeña diferentes funciones y roles de los diferentes puestos de trabajo.

Se logró observar que el organigrama es vertical. No se cuenta con una persona en el área de Talento Humano, esta labor la desempeña el propietario. Se puede ver que no solicitan un grado técnico de estudios en el área de confecciones o conocimientos previos necesarios para su desempeño en cada área de la organización.

Los resultados indican que la empresa requiere inmediatamente de crear un departamento de Talento Humano que facilita la trasmisión de informaciones y habilidades a sus empleados, de una manera sistemática y eficiente para el cumplimiento de los objetivos trazados por la empresa.

ORGANIGRAMA EMPRESA ALMACENES OLÍMPICO LTDA.



Gráfica 2. Organigrama de la empresa

4.2. ANÁLISIS DE DATOS

Los empleados que se desempeñan en el área de comercialización deben aprender a determinar las necesidades de los consumidores y satisfacerlas, deben definir el producto, saber sus características y brindar un excelente servicio para lograr su fidelización y preferencia, Es importante que los empleados de esta área establezcan un canal de distribución, fijen un precio asequible e indicado tanto para la empresa como para sus clientes y a su vez brindar una excelente publicidad y promoción de estos productos de ellos depende mucho la fidelización y permanencia de todos sus clientes , por ende la capacitación para ellos debe ser muy constante.

Es importante que el subgerente delegue funciones y roles, por método de la entrevista realizada podemos concluir que él desea afrontar responsabilidades de varios puestos de trabajo, es importante conocer otras funciones pero no es lo más indicado para la organización, ya que afecta el equilibrio de poderes y la obtención de resultados continuos positivamente.

Debido a que es una empresa familiar el organigrama es vertical, carece de junta directiva y asamblea de accionistas. Sus perfiles tienen a fin con la empresa y así puedan debatir, concordar diferentes decisiones y participaciones productivas, administrativas y de orden social. En general, según las personas entrevistadas se puede definir que es súper importante para la empresa que se realice capacitación constante para todos los empleados

La empresa ha tenido falencias, ya que no ha pretendido contar con un personal con un nivel educativo avanzado, Inicialmente al personal se le contrataba por medio de recomendación y no se hacía un proceso de selección en donde se conocieran un poco más las habilidades y aptitudes de cada aspirante, es bueno que la empresa brinde oportunidades a todas las personas que necesitan experiencia laboral, por ello se recomienda de que los empleados tengan la oportunidad de especializarse y realizar

cursos de estudios adecuados, los cuales ayuden al desempeño y desarrollo de las habilidades de su área.

CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES

Damos gracias a Dios, a la vida y a la sincronía del mundo en el aprendizaje, estudio y la labor bien ejecutada; que nos tiene en pro del mejoramiento continuo personal, familiar y profesional con oportunidades constantes, También gracias al nexo entre Milciades y los propietarios del Almacén Olímpico ubicado en la ciudad de Palmira, Valle del Cauca.

Es una PYME dedicada al diseño, confección de dotaciones industriales, salud, uniformes deportivos de varias disciplinas deportivas, la uniformidad en prendas de vestir; de acuerdo a los respectivos distintivos (escudos, colores) para los dos sectores que rigen e intervienen en la educación básica y secundaria en Colombia privados y públicos.

El baluarte o joya de la corona en estos momentos y durante 30 años de permanencia en el mercado, es el creador y propietario de la empresa, Persona que goza de buena salud y que desea seguir en acción hasta que Dios lo permita. Con el respeto y admiración que merece observamos distintos campos o áreas de la empresa los cuales deben de ser objeto de análisis y estudio para establecer indicadores de toda clase, como lo exigen las diferentes certificaciones y avales de un mercado bajo el efecto globalización. Por tanto, se escribieron algunos detalles pertinentes a establecer nuestro foco de trabajo académico y una posible alternativa de mejora para la empresa en estudio.

La responsabilidad está centralizada en la gerencia general y hace que el temor al fracaso sea latente, aunque un miembro familiar, en este caso un hijo el cual tiene el título profesional de ingeniero este tomando parte de la responsabilidad empresarial

que les compete, la relación entre padre e hijos es motivo de orgullo y confianza, más en la empresa deben de instaurarse criterios, políticas y protocolos que demuestren buenos resultados para ir consolidando la sucesión de la gerencia.

En conclusión la empresa requiere de un Outsourcing en el proceso de Talento Humano que sea neutral, se requiere contar con una persona con actitud y aptitud ecuánime, neutra y que sepa desempeñar el código sustantivo del trabajo. Es importante que se incentiven a todo el personal de realizar cursos que ayuden a elevar su perfil profesional, personal y laboral y así mismo potencializar sus habilidades en cada área.

5.1 RESUMEN DE HALLAZGOS

Como toda organización, entidad o empresa, hay circunstancias manejadas de manera idónea y otras que empezaron desordenadas, o se fueron deteriorando con la antigüedad de la misma empresa en el caso específico el Almacén Olímpico Ltda. Una falencia identificada de inmediato es lo relacionado con el talento humano, básicamente porque no se ha brindado la atención adecuada para esta área de la empresa, mencionando que es la más importante debido a que se encarga de la mano de la ejecución de la meta y razón de ser de la empresa, la cual es el diseño y confección de uniformes para colegios.

Ahora bien, gracias a la investigación realizada se puede afirmar que la principal falencia está en el “descuido” del talento humano, en dos aspectos fundamentales:

Se ha hecho a un lado la importancia del conocimiento teórico que se tiene de la función que ejecuta cada empleado, es decir, la mayoría de los empleados realizan sus funciones empíricamente y no por un conocimiento técnico de la misma, dentro de lo cual hay una gran falencia, porque si bien la “práctica hace al maestro” es importante complementar esto con un conocimiento técnico y profesional de lo que se está

haciendo, esto relacionado directamente con llevar a la empresa a otro nivel, mejorando calidad de trabajo y de producto.

Se puede concretar que dichas falencias en su recurso humano, se generan debido a que la gran mayoría de sus colaboradores no cuentan con un nivel educativo avanzado, lo cual no permite el crecimiento que la empresa se ha propuesto. Por tanto, se requiere que todos sus empleados reciban una capacitación constante de sus tareas y funciones, que incentiven a que todos sus empleados a que piensen en la superación educativa, este método les ayuda a identificar una cultura organizacional, generan más productividad, enriquecen sus conocimientos, ayudan a un logro misional empresarial y personal, se promueve a la creatividad, a que cada día cuenten con gran disposición hacia el trabajo a desempeñar, trabajar en equipo, agilizan a la toma de decisiones de una forma más asertiva , aumenta la autoconfianza y ayudaría a contar con un excelente clima laboral.

Por otro lado, el problema anteriormente relatado se “complementa” por la falta de capacitación al personal, el problema del profesionalismo en el personal no fuera tan grave, si continuamente se estuviera enseñando sobre las funciones que cada uno ejerce, pero no se hace, entonces esto también genera problemas en los empleados, porque no hay motivación para aprender nuevas técnicas y conocimientos frente a sus funciones.

En la realización de esta investigación encontramos que lo más urgente es que la administración (el hijo del propietario) delegue funciones, vemos que existe una gran necesidad imperante de tener una persona neutral muy capacitada para el manejo de talento humano, esto redundará en descentralizar la labor de exigencia de resultados y se pasa de una forma algo subjetiva a una forma de exigencia con resultados que sean medibles, además la empresa debe entender que a medida que el personal sienta que lo principal es el trabajo por competencias esta generará un crecimiento como organización y surgirá la necesidad de expandirse hacia otras poblaciones de la región.

Es importante que la empresa cuente con una persona encargada de talento humano la cual se enfatice en garantizar que todos los colaboradores de la organización sean aptos para desempeñar cada función y sea la encargada de velar por el bienestar de sus empleados y la empresa; es necesario realizar un proceso continuo de supervisión durante el año, es la base importante para realizar revisiones de procesos y desempeño de cada trabajador en sus funciones, con esto se podrán tomar correctivos de falencias encontradas y así mismo mirar procesos eficientes de cada área y aplicarlas para una mejora continua.

5.2 RECOMENDACIONES

En recomendaciones lo primero que proponemos es que a todo el personal se le capacite como primera medida en el conocimiento del producto esto es capacitación en fibras textiles, hilos y todo lo relacionado con insumos de confección. Estas capacitaciones tendrán un bajo costo para la empresa debido a que las empresas proveedoras de la materia prima tienen personal calificado para dar este tipo de ayudas para enriquecer el conocimiento, capacitaciones que por lo general se brindan sin ningún costo económico ya que es una forma de poder presentar las cualidades ventajas y valores agregados de sus productos para que las prendas sean elaboradas de la mejor forma dando el uso adecuado en el tratamiento de las fibras, es importante que estas capacitaciones recibidas queden documentadas de forma escrita y audiovisual para que sirvan como material de consulta y continua capacitación.

Se debe pretender tener por lo menos 3 veces al año capacitación para el personal de ventas quienes deben tener el pleno conocimiento del producto a ofrecer y a que entidades corresponde, el tiempo de demora de una producción para poder dar una información real al consumidor final y evitar generar malestar por incumplimientos en temporada alta debido a los continuos desabastecimientos que se pueden presentar por una mayor afluencia de compradores mayor a la esperada.

En el tema de evaluación y control se debe tener como punto muy importante para la organización, partiendo de la idea que una vez se haya creado y ejecutado un plan de capacitación, se proceda con esta acción donde pondrán observar que:

- La evaluación permitirá determinar si la actividad está produciendo los resultados esperados.
- Puede medirse los resultados partiendo de la información recolectada pasarla a informe estadístico y tomar mejores decisiones
- La empresa estará en la capacidad de poder ver resultados efectivos teniendo en cuenta que al personal hay que irle midiendo o evaluando su aprendizaje, sus resultados y la capacidad creativa.

Una empresa funciona exactamente como un cuerpo humano, es un organismo con departamentos u órganos, cada uno de ellos encargado de diferentes funciones y responsabilidades diferentes, pero se relacionan en que todos pertenecen al mismo cuerpo, y tienen como meta el funcionamiento adecuado del mismo.

Por lo anterior, la principal recomendación para el almacén Olímpico Ltda, es que se debe tener en cuenta que si se pretende llegar a la mejoría y éxito de la empresa se necesita trabajar en equipo, desde los empleadores como autoridades, hasta los empleados como colaboradores de la empresa. Una vez la empresa reconozca las necesidades de sus empleados como propias, en los aspectos que le competan a la empresa, entonces así como un real equipo de trabajo ponerse metas para alcanzar semanal, anual y mensualmente para aumentar la productividad de la empresa.

Esencialmente se recomienda de manera urgente realizar la contratación de un Jefe de talento humano, en el almacén Olímpico se puede decir que el área de talento humano está a la “deriva”, es importante la jefatura en cada departamento de la empresa, y sin lugar a dudas esta área es fundamental en la empresa, por lo cual necesita de la colaboración de una persona que se dedique exclusivamente a los empleados, a sus funciones, a sus necesidades, a su desempeño.

La cabeza del cuerpo, en este caso los dueños de la empresa no pueden abarcar todos los aspectos de la empresa, porque sencillamente no es lo correcto, se puede dedicar mucho tiempo a aspectos que no lo necesitan y sí descuidar otros como en el caso del área de talento humano que necesita de una atención especial y constante.

El propósito de la contratación de un jefe de talento humano es principalmente conseguir un apoyo tanto para el empleador como para el empleado, que tanto el uno como el otro encuentren al jefe de talento humano como un intermediario que está pendiente de atender las necesidades de las dos partes.

Lo anterior nos lleva a proponer que deben diseñar el formato de evaluación teniendo en cuenta que:

En la evaluación de aprendizaje se evidenciará los respectivos conocimientos actitudes y habilidades que recibieron en la capacitación y que día a día deben ser puestas en práctica en el desempeño laboral porque este es el fin que se busca con dicha capacitación, esta evaluación se puede hacer de tipo teórica mediante el diseño de un cuestionario y que contiene los temas abordados durante la capacitación.

La evaluación por resultados les permitirá hacer un estricto seguimiento a los indicadores que los conduzcan a la consecución del objetivo trazado (meta). Por lo anterior también resulta importante realizar sobre los mismos una evaluación de desempeño, enfocada en determinar de qué manera se está realizando en trabajo designado a cada empleado.

Esta evaluación de desempeño trae consigo una serie de beneficios tanto para la empresa como para sus empleados, como son:

Para El empleado:

- Conoce los aspectos de comportamiento y desempeño que la empresa más valoriza en sus funcionarios.
- Conoce cuáles son las expectativas de su jefe respecto a su desempeño y asimismo, según él, sus fortalezas y debilidades.
- Conoce cuáles son las medidas que el jefe va a tomar en cuenta para mejorar su desempeño (programas de entrenamiento, seminarios, etc.) y las que el evaluado deberá tomar por iniciativa propia (autocorrección, esmero, atención, entrenamiento, etc.).
- Tiene oportunidad para hacer autoevaluación y autocrítica para su autodesarrollo y auto-control.
- Estimula el trabajo en equipo y procura desarrollar las acciones pertinentes para motivar a la persona y conseguir su identificación con los objetivos de la empresa.
- Mantiene una relación de justicia y equidad con todos los trabajadores.
- Estimula a los empleados para que brinden a la organización sus mejores esfuerzos y vela porque esa lealtad y entrega sean debidamente recompensadas.
- Atiende con prontitud los problemas y conflictos, y si es necesario toma las medidas disciplinarias que se justifican.
- Estimula la capacitación entre los evaluados y la preparación para las promociones.

Para El Empleador:

- Evaluar mejor el desempeño y el comportamiento de los subordinados, teniendo como base variables y factores de evaluación y, principalmente, contando con un sistema de medida capaz de neutralizar la subjetividad.
- Tomar medidas con el fin de mejorar el comportamiento de los individuos.

- Alcanzar una mejor comunicación con los individuos para hacerles comprender la mecánica de evaluación del desempeño como un sistema objetivo y la forma como se está desarrollando éste.
- Planificar y organizar el trabajo, de tal forma que podrá organizar su unidad de manera que funcione como un engranaje.

Para La Empresa:

- Tiene oportunidad de evaluar su potencial humano a corto, mediano y largo plazo y definir la contribución de cada individuo.
- Puede identificar a los individuos que requieran perfeccionamiento en determinadas áreas de actividad, seleccionar a los que tienen condiciones de promoción o transferencias.
- Puede dinamizar su política de Recursos Humanos, ofreciendo oportunidades a los individuos (no solamente de promociones, sino principalmente de crecimiento y desarrollo personal), estimular la productividad y mejorar las relaciones humanas en el trabajo.
- Señala con claridad a los individuos sus obligaciones y lo que espera de ellos.
- Programa las actividades de la unidad, dirige y controla el trabajo y establece las normas y procedimientos para su ejecución.
- Invita a los individuos a participar en la solución de los problemas y consulta su opinión antes de proceder a realizar algún cambio

5.3 PROPUESTA:

Como resultado de la investigación en la empresa Almacén Olímpico Ltda., se realiza la siguiente propuesta en Gestión del Conocimiento, específicamente para los procesos de Capacitación y Evaluación del Desempeño:

Para poder ejecutar la estrategia de la empresa, es fundamental la Administración del Talento Humano, para lo cual los colaboradores se han convertido en la piedra angular de toda la organización.

En este orden de ideas se debe considerar que a la empresa le corresponde poseer personal no solo para cumplir las funciones estrictamente laborales, sino también brindar la posibilidad de desarrollo de sus habilidades y destrezas creativas que permita la consecución de objetivos tanto personales como laborales que incrementen el bienestar de los mismos.

Por lo anterior, se requiere que la empresa invierta en la contratación de un coordinador o gerente de Talento Humano que planee, coordine y ejecute la Gestión del Conocimiento en todas sus etapas.

Teniendo en cuenta los hallazgos de la investigación se hace énfasis en tener claro los parámetros de la selección del personal, ya que éste permite evidenciar que la empresa contará con un personal calificado para cada uno de los cargos requeridos para el buen funcionamiento de la empresa.

Es importante poder denotar que el proceso de selección es una base importante para crear y garantizar una excelente calidad interna y externa en la organización, pensando en que al momento de requerir el personal de forma incorrecta podría lograr conflictos internos, externos al igual que una baja rentabilidad organizacional.

Es muy motivante ver que la empresa apoye a todo su personal que requieren de un trabajo justo, sin exigir estudios avanzados, pero es importante que la empresa al no contar con estas exigencias brinden a todas sus colaboradores el apoyo al fortalecimiento de sus capacidades por medio de capacitaciones que cumplan con la evolución de competencias e incentiven a todos los trabajadores que hacen parte de la organización a seguir estudiando y a enriquecer sus conocimientos por medio de cursos o convenios, los cuales beneficien económicamente a los trabajadores, esto los motiva a crecer profesional, personal y laboralmente, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos organizacionales.

PLAN DE CAPACITACIÓN

Teniendo en cuenta lo anterior, se propone que el Coordinador de Talento Humano debe desarrollar un plan de capacitación que brinde a sus colaboradores el conocimiento necesario para que pueda desarrollar bien su labor y sea capaz de tomar decisiones para cualquier inconveniente que se presente durante su desempeño. El Plan de capacitación debe beneficiar a ambas partes, lo cual busca mejorar el nivel de vida del trabajador y la productividad de la empresa.

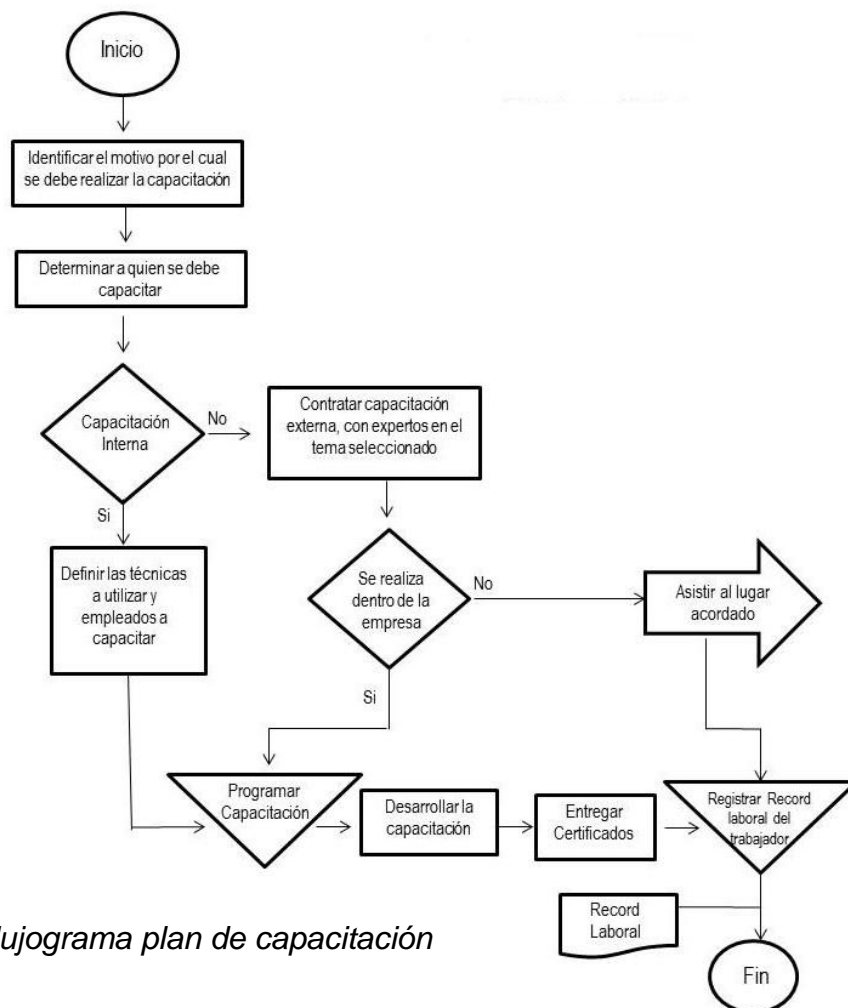
La capacitación en la empresa debe brindarse de acuerdo a las necesidades que la empresa tenga, haciendo énfasis en los puntos específicos para que se pueda brindar al colaborador su buen desempeño en el cargo asignado. Por lo anterior, se recomienda tener claras las necesidades así:

- Transmitir la información acerca de la empresa, sus productos, sus servicios, su organización, su política, sus reglamentos, manual de funciones, entre otros
- Desarrollar habilidades, destrezas y conocimientos directamente relacionados con el desempeño del cargo, orientando de manera directa a las tareas y operaciones que se vayan a ejecutar.
- Desarrollar o mejorar actitudes que favorezcan el clima laboral y aumente la motivación del personal para relacionarse de una manera adecuada con sus pares y clientes

- Desarrollar conceptos que eleven el nivel de abstracción u conceptualización de ideas, para la mejor comprensión de los objetivos de la empresa.

Es importante que Recursos Humanos identifique las razones fundamentales para llevar a cabo la capacitación de sus colaboradores, como por ejemplo, implementación de nuevas técnicas y métodos de trabajo, servicio al cliente, innovación tecnológica con el fin de evitar la obsolescencia, entre otros.

Mediante esta estrategia los colaboradores aprenden cosas nuevas, crecen individualmente, establecen buenas relaciones y ejercen bien su función, lo cual permite a la empresa alcanzar las metas propuestas. Se debe pretender tener por lo menos 3 veces al año capacitación para el personal que ya está vinculado a la organización con bases importantes al mejoramiento de conocimientos y habilidades de cada cargo.



Gráfica 3. Flujograma plan de capacitación

PLAN EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO

El plan de Evaluación del Desempeño debe ser válido, confiable, efectivo y aceptado, ya que éste se constituye el proceso por el cual se estima el rendimiento del colaborador. Es por ello que es de vital importancia definir los factores de Evaluación. Para la empresa Olímpico Ltda., se recomienda los siguientes factores, teniendo en cuenta el método de evaluación escala de gráficas, ya que los factores de éste método están definidos por una descripción resumida, sencilla y objetiva, que refleja de manera objetiva el desempeño débil o insatisfactorio hasta el desempeño óptimo o satisfactorio.

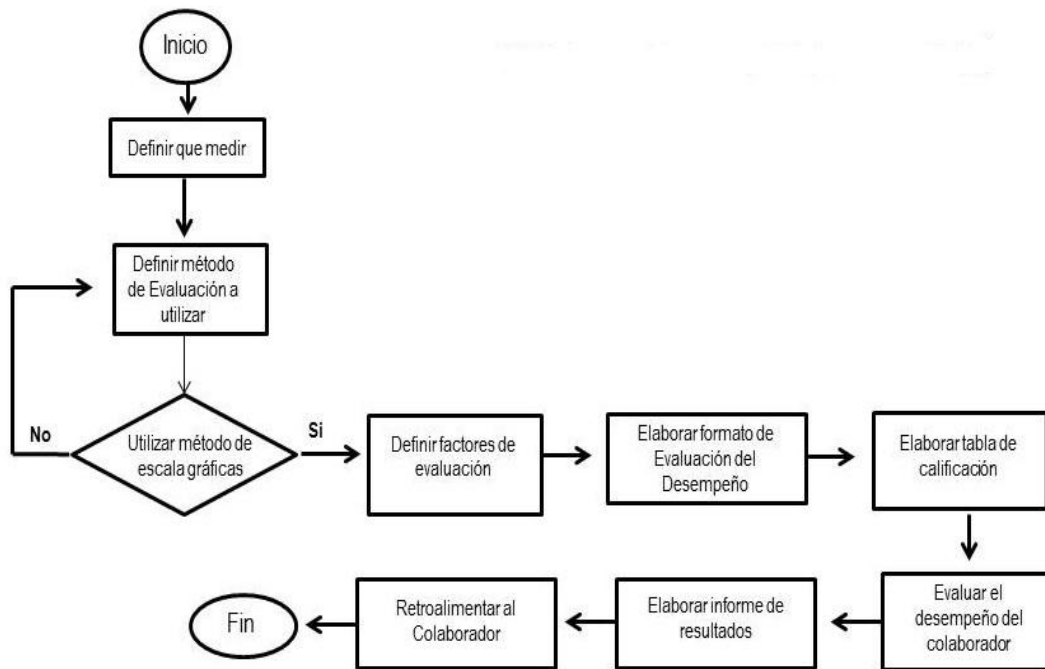
Los factores que se deben tener en cuenta para la evaluación son:

- Calidad del trabajo: evalúa la exactitud, seriedad, claridad y utilidad en las áreas encomendadas.
- Cantidad de trabajo: evalúa el cumplimiento de los objetivos del puesto de trabajo
- Conocimiento del puesto: mide el grado de conocimiento que tiene el colaborador de su puesto de trabajo
- Iniciativa: evalúa la recursividad y originalidad del colaborador
- Planificación: evalúa la anticipación a las necesidades del puesto de trabajo.
- Relaciones Interpersonales: Mantener un buen clima laboral con compañeros y clientes
- Responsabilidades: se mide el compromiso del colaborador

Así mismo se debe definir los grados de evaluación para obtener las escalas de variación del desempeño en cada factor de evaluación, como son: óptimo, bueno, regular, aceptable o deficiente.

Teniendo claro estos conceptos se procede a diseñar el formato de evaluación de desempeño para su aplicación y retroalimentación de los resultados de cada colaborador, teniendo en cuenta los siguientes factores:

Factores:	Optimo (=5)	Bueno (=4)	Regular (=3)	Apenas aceptable (=2)	Deficiente (=1)
Producción (cantidad de trabajo realizado)	Siempre supera los estándares	A veces supera los estándares	Satisface los estándares	A veces por debajo de los estándares	Siempre esta por debajo de los estándares
Calidad (esmero en el trabajo)	Excepcional calidad en el trabajo	Calidad superior en el trabajo	Calidad satisfactoria	Calidad insatisfactoria	Pésima calidad en el trabajo
Conocimiento del trabajo (experiencia en el trabajo)	Conoce todo el trabajo	Conoce mas de lo necesario	Conoce lo suficiente	Conoce parte del trabajo	Conoce poco el trabajo
Cooperación (relaciones interpersonales)	Excelente espíritu de colaboración	Buen espíritu de colaboración	Colabora normalmente	Colabora poco	No colabora
Comprensión de situaciones (capacidad para resolver problemas)	Excelente capacidad de intuición	Buena capacidad de intuición	Capacidad satisfactoria de intuición	Poca capacidad de intuición	Ninguna capacidad de intuición
Creatividad (capacidad de innovar)	Siempre tiene ideas excelentes	Casi siempre tiene ideas excelentes	Algunas veces presenta ideas	Raras veces presenta ideas	Nunca presenta ideas
Realización (capacidad de hacer)	Excelente capacidad de realización	Buena capacidad de realización	Razonable capacidad de realización	Dificultad para realizar	Incapaz de realizar



Gráfica 4. Flujograma plan de Evaluación del Desempeño

La aplicación de la evaluación del desempeño en forma equitativa, ordenada y justa permite ayudar al colaborador en su avance y desarrollo en sus tareas diarias, lo cual le proporcional a la gerencia evaluar y medir el rendimiento individual y documentarlo, alinear las labores del día a día de los empleados con los objetivos estratégicos de la empresa, determinar si las expectativas de desempeño laboral fueron satisfactorias, apoyar las decisiones de planificación del recurso humano y planes de carrera, identificar las fortalezas y debilidades en los desempeños para diseñar programas de capacitación y medir la relación directa entre el desempeño y la productividad.

Se debe hacer énfasis a los colaboradores que la evaluación de desempeño debe convertirse en un instrumento de vital importancia en manos del profesional en recursos humanos en función de la mejora continua del desempeño del trabajador y de la organización en general. Así como, debe contribuir necesariamente a la mejora del clima organizacional, para que haya un crecimiento tanto personal como empresarial. Después de evaluar al colaborador se debe realizar un informe de resultados y realizar

la debida retroalimentación al colaborador, ya sea para que éste mejore o se mantenga según el caso.

5.3.1 RECURSOS: HUMANOS, MATERIALES, FINANCIEROS PARA LA POSIBLE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA.

Para mejorar el desempeño de la organización deberían considerarse recursos, tales como:

RECURSOS FISICOS:

- La empresa Almacén Olímpico Ltda cuenta con instalaciones adecuadas para el desarrollo de procesos de capacitación y evaluación, siempre es importante que en toda organización existan oficinas adecuadas en donde el personal pueda presentar su proceso de selección, capacitación y evaluación, por ello este debe ser con un ambiente apropiado y con todo lo que es necesario para la realización de estos procesos.
- Se cuenta con instalaciones idóneas dentro de la organización donde todos los trabajadores puedan desempeñar sus funciones sin inconvenientes.
- cuenta con espacio físico para realizar sus reuniones periódicas, para hacer los análisis respecto al desarrollo del plan propuesto y compartir todo lo relacionado a los informes que usualmente hacen los líderes de las áreas.

RECURSOS HUMANOS:

- Contar con la persona encargada del área de talento humano, la cual es la persona necesaria para que brinde un Incremento de la competencia del personal a través de la formación, educación y aprendizaje y que lleve a cabalidad las necesidad tanto del empleado como la organización en la evaluación de desempeño.

- Se ve involucrado todo el personal de la organización ya que dan un valor agregado a cada uno de los procesos.
- Personal externo encargado de brindar capacitaciones a los empleados, en caso de requerirse.

RECURSOS MATERIALES:

- Contar con video beam donde puedan proyectar diferentes capacitaciones, parlantes en donde se pueda escuchar videos, asientos.
- Para realizar la evaluación de desempeño es importante contar con un computador, formatos en papel, lapiceros.

RECURSOS FINANCIEROS:

RECURSO	SUBTOTAL	TOTAL
MATERIALES:		
VIDEO BEAM	\$ 400.000	\$ 400.000
PARLANTES	\$ 120.000	\$ 120.000
PAPELERIA	\$ 100.000	\$ 100.000
LAPICEROS	\$ 26.000	\$ 26.000
COMPUTADOR	\$ 800.000	\$ 800.000
REFRIGERIOS	\$ 60.000	\$ 60.000
TOTAL		\$ 1.506.000

Tabla 1. Recursos Financiero

5.3.2. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES (DIAGRAMA DE GANTT). RESPONSABLE AREA DE TALENTO HUMANO:

- 15 días de capacitación a todo el personal al ingreso de la organización:

PLANIFICACION TEORICA	DIAS INGRESO DE PERSONAL:	CAPACITACION												
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11		
	CONOCIMIENTO DE POLITICAS, PRODUCTOS Y SERVICIOS	█												
	DESARROLLO DE HABILIDADES, CONOCIMIENTO DEL CARGO Y TAREAS DE MANERA VERBAL		█											
	CAPACITACION MOTIVACIONAL			█										
	DESARROLLO DE CONCEPTOS (ABSTACCION Y CONCEPTUALIZACION DE OBJETIVO EMPRESARIAL)				█									
	CAPACITACION EN AREA DE TRABAJO OPERACIONAL (CONOCIMIENTO DEL CARGO Y FUNCIONES)							█	█	█	█	█	█	█

- 3 veces al año de capacitación para el personal que ya está vinculado a la organización con bases importantes al mejoramiento de conocimientos y habilidades de cada cargo.

PLANIFICACION TEORICA	PERSONAL YA EMPELANDO FUNCIONES Y PROCESOS DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN TODAS LAS AREAS CAPACITACION 3 VECES AL AÑO	CAPACITACION												
		ENERO	FEBRERO	MARZO	ABRIL	MAYO	JUNIO	JULIO	AGOSTO	SEPTIEMBRE	OCTUBRE	NOVIEMBRE	DIEMBRE	
	MEJORAMIENTO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE CADA CARGO MODULO I	█												
	MEJORAMIENTO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE CADA CARGO MODULO II						█							
	MEJORAMIENTO DE CONOCIMIENTOS Y HABILIDADES DE CADA CARGO MODULO III													█

Tabla 2. Cronograma de capacitación

- Evaluación de desempeño semanal a cada empleado:

PLANIFICACION TEORICA	EVALUACION DE DESEMPEÑO SEMANAL	MES I				MES II				MES III			
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
	EVALUACION A CADA EMPLEADO:												
	CALIDAD DEL TRABAJO	█											
	CANTIDAD DE TRABAJO REALIZADO		█										
	CONOCIMIENTO DEL PUESTO			█									
	INICIATIVA ESPIRITU COLABORATIVO				█								
	PLANIFICACION(CAPACIDAD DE SOLUCION DE PROBLEMATICAS)					█							
	RELACIONES INTERPERSONALES AMBIENTE DE TRABAJO						█						
	RESPONSABILIDADES Y CAPACIDAD DE REALIZACION							█					
	ENTREGA DE REPORTE FINAL								█	█	█	█	█

Tabla 3. Cronograma de Evaluación de Desempeño

BIBLIOGRAFÍA (citar según Normas APA).

- Vecino, Jose M. julio 2012, Degerencia.com, articulo la capacitación como protagonista de la productividad empresarial

Recuperado de:

<http://www.degerencia.com/articulo/la-capacitacion-como-protagonista-de-la-productividad-empresarial>

- Medina Sergio, Diciembre 2011, reclutamiento y selección de personal.

Recuperado de:

<http://recursoshumanossergiomedina.blogspot.com.co/2011/12/reclutamiento-y-seleccion-de-personal.html>

- Sierra V. Luz, cámara medellin.com, evaluación de desempeño como herramienta para el cumplimiento estratégico.

Recuperado de:

<http://www.camamedellin.com.co/site/Portals/0/Documentos/Biblioteca/2Memorias%20Aula%20Empresarial%20Afiliados.pdf>

- Zerilli, A.: Reclutamiento, selección y acogida del personal, Deusto, Bilbao, 1973

ANEXOS

ENTREVISTA

Pregunta de Investigación:

FECHA: 29 de octubre

LUGAR: Palmira

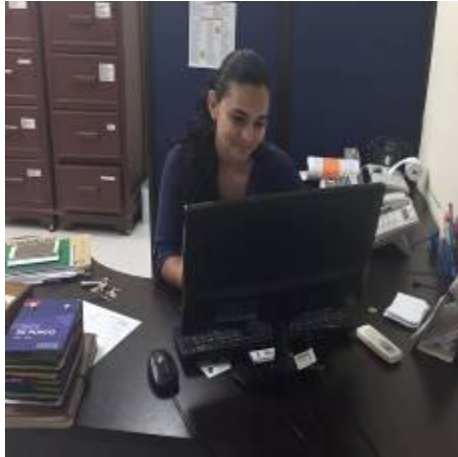
EMPRESA: ALMACEN OLIMPICO LTDA

1. ¿Cuáles son las áreas que conforman la empresa y quienes las dirigen?
2. ¿Los empleados reciben algún tipo de capacitación y cuales áreas son las que las reciben?
3. ¿Qué nivel de escolaridad es el prerrequisito para poder solicitar empleo en esta empresa?
4. ¿Cómo funciona el sistema de selección de personal para su empresa?
5. ¿cada cuánto tienen reuniones para analizar como el funcionamiento de las labores realizadas?
6. ¿En el área de Talento humano hay alguna persona dedicada para estar pendiente de los empleados y sus necesidades?
7. ¿Porque razón no han visto la necesidad de contratar una persona que se encargue del proceso de Talento Humano?
8. ¿Le gustaría evaluar al personal por competencia y poder descubrir las habilidades que tiene cada uno?

9. ¿Existen información escrita o digital que permita mantener plasmado el conocimiento empresarial como fuente de capacitación y consulta?
10. ¿Existe una buena práctica de evaluación de desempeño al personal que labora en Almacén Olímpico Ltda.?
11. ¿en la empresa existe algún tipo de estímulo para que el personal se capacite?
12. ¿Cómo sienten el clima laboral y la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa?

SECCIONES DE OLÍMPICO LTDA:

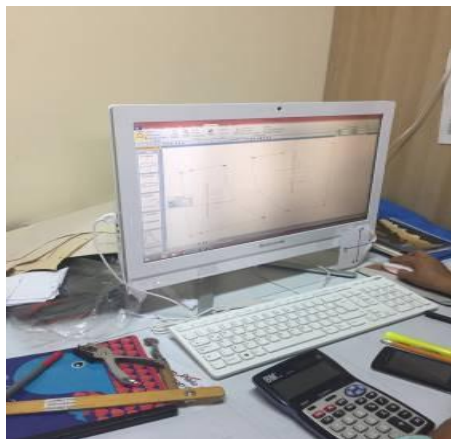
- **ADMINISTRATIVA:**



EMPAQUE:



DISEÑO:



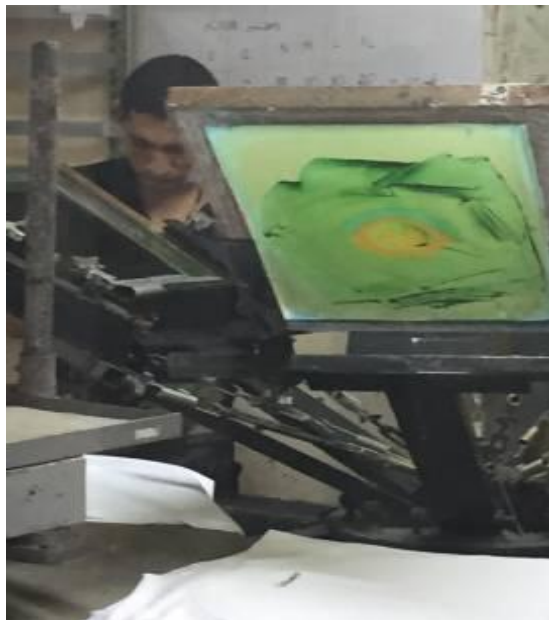
CALIDAD:



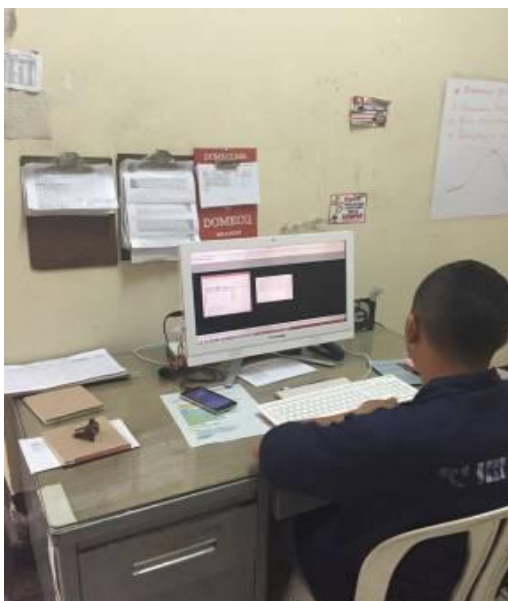
BODEGA DE INSUMOS:



ESTAMPADO:



• **DISEÑO GRAFICO:**



CORTE:

