



**FORMALIZACIÓN DEL ÁREA DE TALENTO HUMANO PARA LA EMPRESA
TAPIESTILOS SAS
Informe Final Consultoría Empresarial
20240714101916**

**Mario Andrés Dimas Rayo
Estudiante**

**Mg. Juan Carlos Osma Rozo
Director Del Proyecto**

**Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano
Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Escuela de Estudios en Psicología, Talento Humano y Sociedad
Programa Maestría en Gerencia del Talento Humano
Bogotá, agosto de 2024**

Tabla De Contenido

RESUMEN EJECUTIVO	5
INTRODUCCIÓN	7
FASE FORMULACIÓN DEL PROBLEMA	8
Contexto Empresarial.....	8
Antecedentes de la Gestión del Talento Humano.....	9
Identificación del Problema	9
FASE PLANEACIÓN	10
Justificación	10
Objetivos del Proyecto.....	11
Alcance del Proyecto.....	12
Marco de Referencia.....	13
Metodología de la Consultoría.....	17
FASE IMPLEMENTACIÓN Y MONITOREO DE LAS ESTRATEGIAS	21
Desarrollo del Plan de Trabajo.....	21
Seguimiento Gerencial.....	22
Monitoreo: Matriz Marco Lógico.....	23
FASE CIERRE Y CONCLUSIONES.....	25
Productos Finales	25
Lecciones Aprendidas.....	26
Recomendaciones para la Gerencia	27
REFERENCIAS.....	30
DATOS BÁSICOS DE LA CONSULTORÍA	¡ERROR! MARCADOR NO DEFINIDO.
Datos del Convenio	¡Error! Marcador no definido.
Datos de Registro de Consultores del proyecto.....	33
ANEXOS.....	1

Lista De Tablas

Tabla 1. Alcance del proyecto	13
Tabla 2. Marco normativo	0
Tabla 3. Matriz RACI del proyecto	20
Tabla 4. Matriz Marco Lógico	23
Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría	25



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. <i>Árbol de problemas</i>	10
Ilustración 2. <i>Árbol de objetivos</i>	12
Ilustración 3. <i>Estructura Organizacional</i>	18
Ilustración 4. <i>Plan de trabajo</i>	21



Resumen Ejecutivo

El informe que se expone a continuación corresponde a la consultoría realizada para la empresa TAPIESTILOS SAS, el documento en cuestión propone resolver una problemática que implica la formalización del área talento humano. El objetivo que se definió corresponde a una mejora en todos los procesos y procedimientos, que hasta ese momento se desarrollaban de manera empírica; para enfrentar esa dificultad, se estableció un plan de trabajo que incluye la realización de una matriz FODA, esta herramienta de análisis estratégico permitió establecer e interpretar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas relacionadas con la operación de la oficina de talento humano y se complementó con un trabajo de campo desarrollado a través de una encuesta aplicada a todos los colaboradores, este estudio se produjo para recibir sus testimonios y opiniones basados en las experiencias vividas. Por último, se generó un diagnóstico que sirvió para identificar elementos claves que contribuyen a mejorar la productividad y que surgieron como resultado de la ejecución de las fases anteriores, consiguiendo así la estandarización de tres procesos, los cuales corresponden a selección de personal, capacitación y evaluación de desempeño, así como un manual de funciones para cada cargo. Todos los resultados que se le presentaron a la gerencia están respaldados por teorías y prácticas eficientes y eficaces, las cuales fueron observadas y analizadas durante el desarrollo de la consultoría, asimismo, se les compartió la información a los ocho colaboradores de forma tal que se involucren y su proceso de adaptabilidad a los nuevos lineamientos sea más orgánico. Durante el desarrollo de la consultoría se generó un vínculo con la gerencia estableciendo así una relación basada en la confianza y el profesionalismo, resultando ser muy provechosa para investigar al detalle todas las necesidades que tenían los colaboradores y la empresa como tal. El aprendizaje sirvió para ejecutar procesos de autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación que a la larga serán vitales para el crecimiento organizacional. A pesar de que la experiencia fue sumamente enriquecedora, todo proceso es susceptible a la mejora y en este caso es fundamental expresar que la falta de tiempo impidió profundizar más en las necesidades de la gerencia, lo que pudo haber condicionado el alcance y el impacto de las propuestas, sin embargo, y a pesar de las dificultades se considera que las etapas ejecutadas, sentaran una base sólida para la optimización del área de talento humano. La filosofía y ADN de TAPIESTILOS SAS siempre será Kaizen.

Palabras clave: Consultoría, Talento humano, efectividad.

Abstract

The report presented below corresponds to the consultancy carried out for the company TAPIESTILOS SAS. The document in question proposes to solve a problem that involves the formalization of the human talent area. The objective that was defined corresponds to an improvement in all processes and procedures, which until then were developed empirically; to face this difficulty, a work plan was established that includes the realization of a SWOT matrix. This strategic analysis tool allowed to establish and interpret the strengths, opportunities, weaknesses and threats related to the operation of the human talent office and was complemented with field work developed through a survey applied to all collaborators. This study was produced to receive their testimonies and opinions based on the experiences lived. Finally, a diagnosis was generated that served to identify key elements that contribute to improving productivity and that arose as a result of the execution of the previous phases, thus achieving the standardization of three processes, which correspond to personnel selection, training and performance evaluation, as well as a functions manual for each position. All the results presented to management are supported by efficient and effective theories and practices, which were observed and analyzed during the development of the consultancy. Likewise, the information was shared with the eight collaborators in such a way that they get involved and their process of adapting to the new guidelines is more organic. During the development of the consultancy, a link was created with management, thus establishing a relationship based on trust and professionalism, which proved to be very beneficial to investigate in detail all the needs of the collaborators and the company as such. The learning served to carry out self-evaluation, co-evaluation and hetero-evaluation processes that in the long run will be vital for organizational growth. Although the experience was extremely enriching, every process is susceptible to improvement and in this case it is essential to express that the lack of time prevented us from going deeper into the management needs, which could have conditioned the scope and impact of the proposals. However, and despite the difficulties, it is considered that the stages executed will lay a solid foundation for the optimization of the human talent area. The philosophy and DNA of TAPIESTILOS SAS will always be Kaizen.

Keywords: Consulting, Human talent, effectiveness.

Formalización del área de talento humano para la empresa TAPIESTILOS SAS

Introducción

Según Urueña, la evolución corporativa se concentra específicamente en la gestión del talento humano, es decir, en la disposición, valores, comunicación y los vínculos generados dentro del clima laboral como resultado del ejercicio propio de sus funciones, esta proyección se centra más en las personas que en las estrategias institucionales u objetivos económicos que persigue la empresa. (Urueña, 2020).

Implícitamente, la autora sugiere que la formalización del área de talento humano en las organizaciones es un proceso garante de legalidad y cumplimiento de la normatividad vigente, fomentando la formulación, adecuación y ejecución de políticas internas claras y justas que impulsan el desarrollo integral de los colaboradores y la compañía en pro de aplicar las estrategias para alcanzar las metas y objetivos de la empresa.

Lema, Erazo y Narvárez manifiestan que para crear un hábito que potencialice la productividad corporativa, se debe incentivar a los colaboradores y otorgar beneficios que fortalezcan el compromiso y responsabilidad con los objetivos estratégicos, dando origen a una cultura organizacional óptima que trascienda en el ejercicio de la razón social a largo plazo. (Lema, Erazo y Narvárez, 2019).

En este contexto el área de talento humano tiene un alto impacto en la estructura organizacional, toda vez que es su responsabilidad la captación y retención de individuos calificados que conformaran el equipo, los cuales con sus habilidades blandas y duras desarrollaran labores propias de su especialidad y contribuyen a la sinergia y generación de una cultura organizacional ideal para el desempeño efectivo de procesos y procedimientos. La vigencia y crecimiento empresarial están sustentados en su actividad comercial y el talento humano que la desarrolla, por ende, las estrategias aplicadas deben estar enfocadas en una cultura de formación constante que evalúa, para identificar las oportunidades de mejora.

En el presente plan de mejoramiento se especifican de forma secuencial las fases que deben seguirse para llevar a cabo una consultoría coherente, organizada y estructurada, estas fases garantizan un informe claro, y bien desarrollado. Inicialmente en la formulación del

problema se describe el contexto empresarial junto con los antecedentes de gestión de talento humano, elementos que permitirán identificar el problema con claridad. En la fase de planeación el documento incluye un objetivo general y objetivos específicos que delimitan el alcance permitiendo plantear las actividades y logros esperados. De la misma manera se seleccionan las fuentes, la metodología a utilizar, y las personas implicadas en el proceso. En la siguiente fase que es la de implementación y monitoreo se detallan las acciones a ejecutar en el plan de trabajo, así como el seguimiento, control y actualización que debe generar el Gerente de la compañía, concluyendo así con la fase de cierre y conclusiones que es donde se hará la presentación del producto final reflejado en los anexos.

Esta consultoría aporta una propuesta que desde diferentes ópticas estimula la dinámica de aplicación y mejoramiento continuo para aplicar las teorías a las buenas prácticas organizacionales y profesionales direccionadas a la resolución de problemáticas, mediante la sensibilización y acción de todos los actores involucrados.

Esta consultoría contribuye significadamente al ámbito temático propuesto al ofrecer acceso a una amplia red de autores y con bastante experiencia en el campo, así como también material teórico pertinente; además este documento será sumamente beneficioso durante el proceso de formación como magister puesto que ofrece la posibilidad de aplicar teorías en entornos reales y facilitará la resolución de desafíos dentro y fuera de la organización.

Fase Formulación del Problema

En la realización del plan de mejoramiento se distingue e individualiza el problema conforme a línea de consultoría aplicada en el desarrollo, precisando la idea del proyecto enmarcada en las acciones para disolver el problema central, que direcciona la intervención de la consultoría formalizar el área de talento humano de la empresa TAPIESTILOS SAS.

Contexto Empresarial

TAPIESTILOS SAS es una empresa con una trayectoria de 23 años en el mercado dedicada a la fabricación y comercialización de muebles en madera y electrodomésticos. La fábrica está ubicada en la ciudad de Bogotá, localidad de Bosa, en el barrio Olarte en la CALLE 57B SUR NO.78A- 56, y cuenta con punto de venta en la AV. 1 DE MAYO NO. 37 A-11. El horario de atención al público es de domingo a domingo de 9:00 a.m. a 7:00 p.m.

TAPIESTILOS SAS atiende únicamente en la ciudad de Bogotá, y su target está dirigido a las empresas constructoras y clientes que manifiestan su interés en remodelar su bien inmueble. Los clientes pueden adquirir los productos a través de las redes sociales de la empresa o pueden visitar el punto de venta. Para la elaboración de los productos se utiliza materia prima de la más alta calidad incluyendo cedro, flor morado, guayacán entre otros.

El presente documento de consultoría fue diseñado con el fin de optimizar la productividad organizacional a través de la formalización del área de talento humano.

Antecedentes de la Gestión del Talento Humano

El desarrollo de la organización se ha ejecutado de forma empírica, no hay procedimientos o procesos que definan los roles y funciones de los colaboradores, lo que centraliza la carga en el gerente general, quien a su vez direcciona y colabora en los procesos del área comercial, logística y producción, que tampoco están formalizados. En la actualidad cuenta con una plantilla de 8 colaboradores los cuales operan en el área de producción y comercialización, el área financiera y seguridad y salud en el trabajo están tercerizadas. Ahora bien, teniendo en cuenta que la información no está registrada y no hay trazabilidad de la gestión del talento humano, salvo el testimonio del propietario y gerente general, surge la necesidad de formalizar el área de talento humano luego de observar, discutir y comparar el proceso actual frente a la demanda del mercado y necesidades de la compañía.

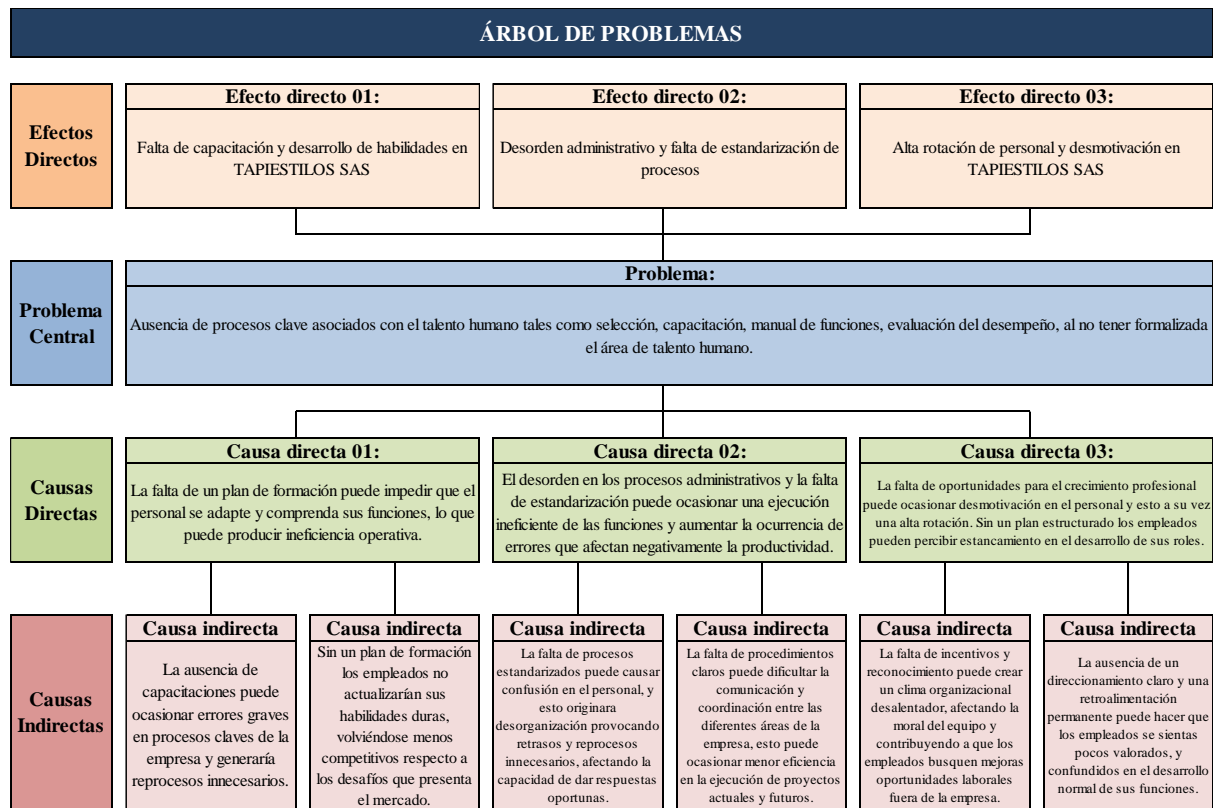
Identificación del Problema

Una vez definidas las necesidades de intervención en la organización se establece un problema clave que va a ser abordado mediante la consultoría, usando la herramienta metodológica árbol de problemas (Ilustración 1). Éste diagrama presenta la información en un modelo de causalidad que adopta la forma de árbol, y agrupa las variables más significativas que describen la situación del problema. (DNP, 2016).

Por lo anterior se plantea como pregunta problema: ¿Cómo formalizar el área de talento humano para la empresa TAPIESTILOS SAS?



Ilustración 1. Árbol de problemas



Nota: Construcción propia, 2024.

Fase Planeación

Una vez que se ha identificado el problema se establecen los objetivos, y se detalla el alcance junto con los procesos y procedimientos necesarios para lograr los resultados de la consultoría.

Justificación

El plan de mejoramiento surge por la necesidad de dar solución a las falencias que impactan de forma impositiva el desempeño y eficiencia organizacional. La ausencia de procedimientos y procesos no permite definir el rol y las funciones de los colaboradores lo que implica sobrecarga o ejecución de actividades por individuos que no son especializados en el área.

La ausencia del área de talento humano centraliza la captación y retención en el gerente general, lo que imposibilita su total enfoque en la dirección estratégica de la compañía. No hay un registro o trazabilidad que permitan tomar decisiones informadas, para asumir los retos del mercado y la evolución constante, reduciendo así la capacidad de respuesta del talento humano ante la dinámica de oferta y demanda.

No se han definido los roles y funciones de cada área, lo que dificulta el desempeño y conlleva a que los colaboradores desconozcan los objetivos, metas y políticas que conforman las estrategias organizacionales y funcionales, delimitando no solo el desarrollo del talento humano o crecimiento personal sino el corporativo y la omisión de responsabilidades propias de su cargo y/o generación de reprocesos, que puede desencadenar en desmotivación y rotación constante del personal.

Al no tener un plan de trabajo y la autoridad que establezca de forma clara los temas de capacitación, fechas de seguimiento y evaluación, los cataloga como organización reactiva y no activa, desprovista de un plan de contingencia, políticas y protocolos organizacionales que fomenten la calidad en los productos y servicios que ofrecen.

Este plan de mejoramiento identifica y registra las oportunidades de mejora que se pueden solucionar con la formalización del área de talento humano, toda vez que involucra a todos los colaboradores de las diferentes áreas e impacta directamente en la eficiencia de la operación y productividad organizacional, para contribuir al cumplimiento de metas y objetivos esperados.

Objetivos del Proyecto

Objetivo General

Formalizar el área de talento humano de la empresa TAPIESTILOS SAS resultado de un proceso de consultoría, lo que permita mejorar la eficiencia y eficacia de sus trabajadores.

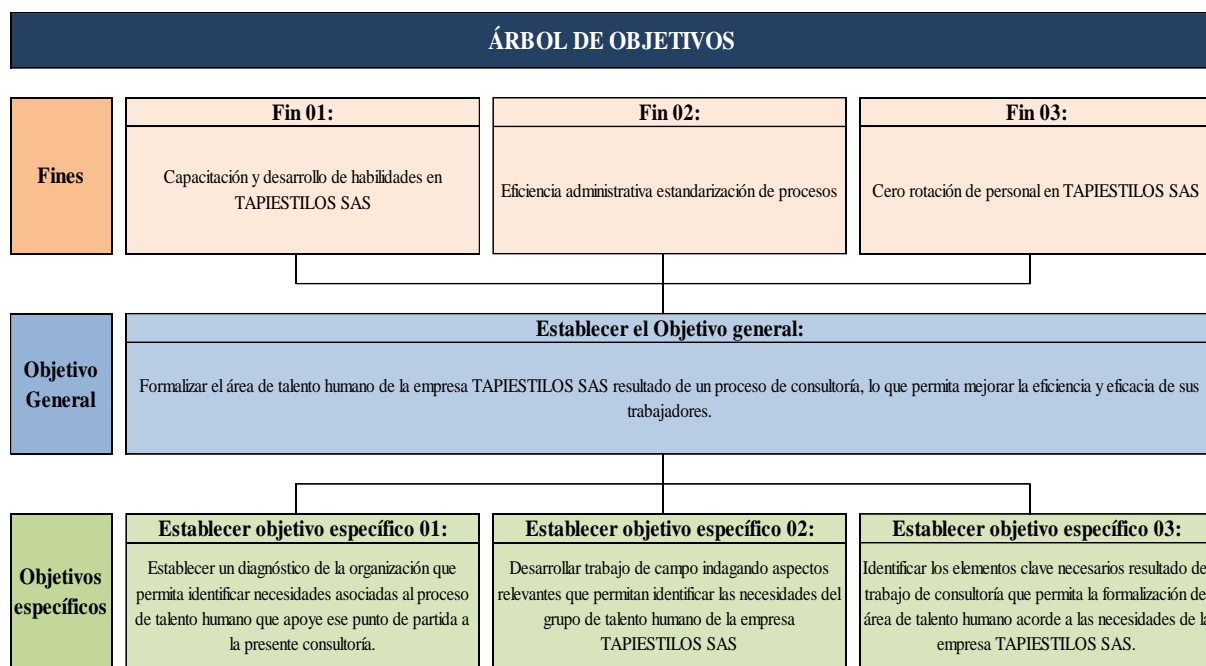
Objetivos Específicos

1. Establecer un diagnóstico de la organización que permita identificar necesidades asociadas al proceso de talento humano que apoye ese punto de partida a la presente consultoría.



2. Desarrollar trabajo de campo indagando aspectos relevantes que permitan identificar las necesidades del grupo de talento humano de la empresa TAPIESTILOS SAS
3. Identificar los elementos clave necesarios resultado del trabajo de consultoría que permita la formalización del área de talento humano acorde a las necesidades de la empresa TAPIESTILOS SAS.

Ilustración 2. Árbol de objetivos



Nota: Construcción propia, 2024.

Alcance del Proyecto

Esta sección define el alcance del proyecto, identificando las actividades y los resultados esperados que se presentaran como productos de la consultoría. Cada actividad encarna un compromiso y está directamente relacionada con uno o más entregables que demuestran su cumplimiento.

Tabla 1. Alcance del proyecto

Alcance del Proyecto			
No.	Actividad / Compromiso	ID.	Producto / Entregable
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	A	Matriz FODA
2	Trabajo de Campo	B	Informe de investigación de mercados.
		C	Protocolo de selección de personal
3	Identificación de elementos clave	D	Protocolo de capacitación de personal
		E	Protocolo de evaluación de desempeño
		F	Manual de funciones
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	G	Memorias de la sesión de divulgación
		H	Lista de asistencia de la sesión de divulgación
5	Seguimiento gerencial	I	Acta de seguimiento gerencial No 1
		J	Acta de seguimiento gerencial No 2

Nota: Construcción propia, 2024.

Marco de Referencia

Para conocer mejor la problemática y los aspectos que interviene el plan de mejoramiento, se relaciona a continuación los principales criterios a analizar con precisión y los modelos que sustentan la base fundamental del plan de mejoramiento.

Marco Teórico

De acuerdo con Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020) la administración del talento humano se enmarca en la planeación, coordinación, ejecución y control diseñados para impulsar la productividad efectiva de los empleados, y la disposición de herramientas que actúan como mentores de gestión para el talento humano, para lograr el cumplimiento de

objetivos personales y profesionales alineados con el rol desempeñado. La cita de los autores ofrece una definición completa de la gestión del talento humano, destacando la coordinación y control de los colaboradores para lograr objetivos individuales y grupales, asimismo, acentúa la importancia que tiene la cultura organizacional en el logro de estas metas, destacando como un entorno adecuado contribuye al éxito.

En administración se define la eficiencia como el talento para administrar la escasez centrándose en el cumplimiento de metas y objetivos con la menor cantidad de recursos, esta definición expone como la eficiencia implica la optimización de competencias y talentos dispuestos de forma idónea para cumplir objetivos y alcanzar metas. Implícitamente se resalta la importancia de fortalecer las habilidades y destrezas para asumir responsabilidades y desarrollar las actividades propias de su cargo, es crucial que los colaboradores estén en capacitación constante para estar a la vanguardia, asimismo, la participación de actividades de formación que le permitan identificar e interiorizar nuevas formas y herramientas que conducen al mejoramiento continuo de los productos y servicios.

Por otra parte, la eficacia puede ser definida como la capacidad de alcanzar cualquier objetivo. Las estrategias organizacionales y funcionales deben contemplar ampliamente la gestión del talento humano, toda vez que son quienes van a ejecutar las acciones que conducen al cumplimiento de metas y objetivos, desarrollando el plan de trabajo, identificando las oportunidades de mejora y evidenciando la efectividad de este a través de sus resultados en la medición y evaluación de desempeño, lo que nos hace pensar en la importancia de exaltar las cualidades del personal toda vez que los motiva a desarrollar su potencial.

El registro y reglamentación de procesos impartida desde la dirección contribuye e impulsa los sistemas de información de la empresa, con un impacto positivo, brindando la oportunidad de establecer un protocolo y procedimiento que regule el desarrollo y monitoreo de las actividades. Esta acción abre paso a la generación de propuestas que parametricen la disposición y transferencia de los conocimientos, manejo de la información, optimizando la inversión y tiempo destinados al proceso productivo, enfocándose en la sencillez y objetividad para garantizar la adaptabilidad e incorporación exitosa de las personas que ingresan a las áreas directivas. (Idárraga 2020).



Teniendo en cuenta las ventajas y beneficios que brinda la estandarización y documentación de procesos, se deduce que es el primer paso para ejecutar las actividades siguiendo un patrón que disminuye las alteraciones en el desarrollo de los productos y servicios, cuyas modificaciones están dirigidas a garantizar la calidad y altos estándares en los procesos productivos optimizando así los recursos económicos, técnicos y científicos ya que describe los procesos, procedimientos y el alcance de cada cargo, a fin de que su desempeño sea efectivo y contribuya al rendimiento empresarial. Toda vez que es fuente de consulta confiable e implícitamente transmite los requisitos de la compañía para alcanzar el éxito y consistencia en cada una de sus áreas propende por la adopción de la normatividad vigente y regulación de la industria involucrando a todos los actores de la actividad económica.

Una de las falencias más comunes de los directivos empresariales es direccionar a los colaboradores hacia el cumplimiento de metas y objetivos institucionales, sin priorizar la necesidad de reconocer el empeño y esfuerzo impresos en el desarrollo de sus actividades, los cuales se fortalecen a través de recompensas y beneficios que incentivan a los colaboradores a ser artífices y participantes activos en el diseño y desarrollo de las estrategias y políticas empresariales. Este método refuerza los vínculos confiables entre directivos y subalternos, como estrategia clave para el éxito de la dinámica direccional y promueve la mejora continua en el desempeño productivo. (González 2023).

Una vez identificas las necesidades de la organización se debe atraer y vincular el personal idóneo quienes a su vez aportan a la productividad pero requiere alcanzar constantemente un equilibrio entre los personal y profesional, una forma óptima de motivar y potencializar el desempeño de los colaboradores es equiparar las habilidades y destrezas con los objetivos corporativos, de tal forma que los roles claves puedan proyectar un plan carrera que contribuya al fomento de una cultura de desarrollo que incentive el mejoramiento continuo y compromiso de la empresa frente a la efectividad estimulando la dinámica de crecimiento profesional a nivel interno y la retención del talento humano.

En el proceso de gestión humana se han propuesto varios modelos, los cuales sirven como marco de referencia para las prácticas de la jefatura y las relaciones laborales. Uno de los modelos más usados es el modelo de gestión por competencias que se enfoca en desarrollar competencias claves y de esta forma alcanzar objetivos de la organización. Otro

modelo importante es el de gestión de desempeño que se encarga de establecer métricas para cada objetivo presente en el mapeo estratégico. Este modelo señala que cada persona debe conocer su rol, su propósito y sus resultados, esto permitiría un progreso incesante.

El modelo de gestión del compromiso se enfoca en la creación de un entorno positivo, que en largo plazo sirve para potenciar la productividad de los equipos. Segovia Olazábal, C. M. (2021) sostiene que este modelo permite identificar la inversión emocional de un empleado y como esto está directamente relacionado con su desempeño. Otro modelo es de gestión del cambio, que se enfoca en estudiar la resistencia al cambio. Este modelo se enfoca en explicar cómo los empleados se superan a sí mismos cuando se adaptan y tienen una mentalidad abierta al cambio.

Marco Normativo

Tabla 2. Marco normativo

Normatividad	Objeto de la norma
ISO 30400, Gestión de recursos humanos – Terminología	Unifica el marco colectivo de términos para la gestión y reclutamiento del talento humano.
ISO 30408, Gestión de recursos humanos – Gobernabilidad	Determina los lineamientos respecto a la forma de gobernar el talento humano de forma efectiva, idóneo para asumir los retos y compromisos dentro de las buenas prácticas y dentro de una cultura ecuaníme entre las políticas y comportamientos.
Código Sustantivo del Trabajo (CST)	Instituye la normatividad laboral que aplica en Colombia para la contratación y prestación de servicios entre una persona natural y una persona jurídica.
Sistema de Seguridad Social Integral	La seguridad social integral está conformada por entidades, normatividad y procesos que procuran la vida digna, comprendiendo el sistema de salud, el de riesgos laborales y el de pensiones, consignados en La ley 100 de 1993.
Ley 1010 del 23 de enero de 2006	Establece los parámetros para prevenir y actuar frente al acoso y hostigamientos en el entorno laboral.
Ley 2043 del 2020 (Ley de pasantías)	Establecer los mecanismos normativos para facilitar el acceso al mundo laboral de los graduandos que no cuentan con amplia experiencia en sector.
Ley 2040 del 2020 (Trabajo a adultos mayores sin pensión)	Incentivar la vinculación laboral de adultos mayores a través de beneficios tributarios para los empleadores.
Decreto 2020 de 2006	Certificar que la formación para el trabajo cuenta con los medios y la capacidad para

Nota: Creada con base en la normatividad asociada, 2024.

Metodología de la Consultoría

La propuesta realizada a través de la consultoría se ejecuta adecuando las metodologías Project Management Body of Knowledge (PMBOK) cuya estructura está diseñada para gestionar efectivamente los proyectos, segmentada en cinco categorías: inicio, planificación, ejecución, monitoreo y control, y el cierre. Enmarcando así las buenas prácticas y la parametrización de forma clara a fin de proporcionar las herramientas y técnicas que le permiten identificar, analizar, y tomar decisiones informadas para mitigar los riesgos y el impacto adverso, abarcando recursos humanos, científicos, financieros, tecnológicos, la gestión del tiempo, calidad y el alcance, aspectos que son claves para el éxito del proyecto (PMI, 2021).

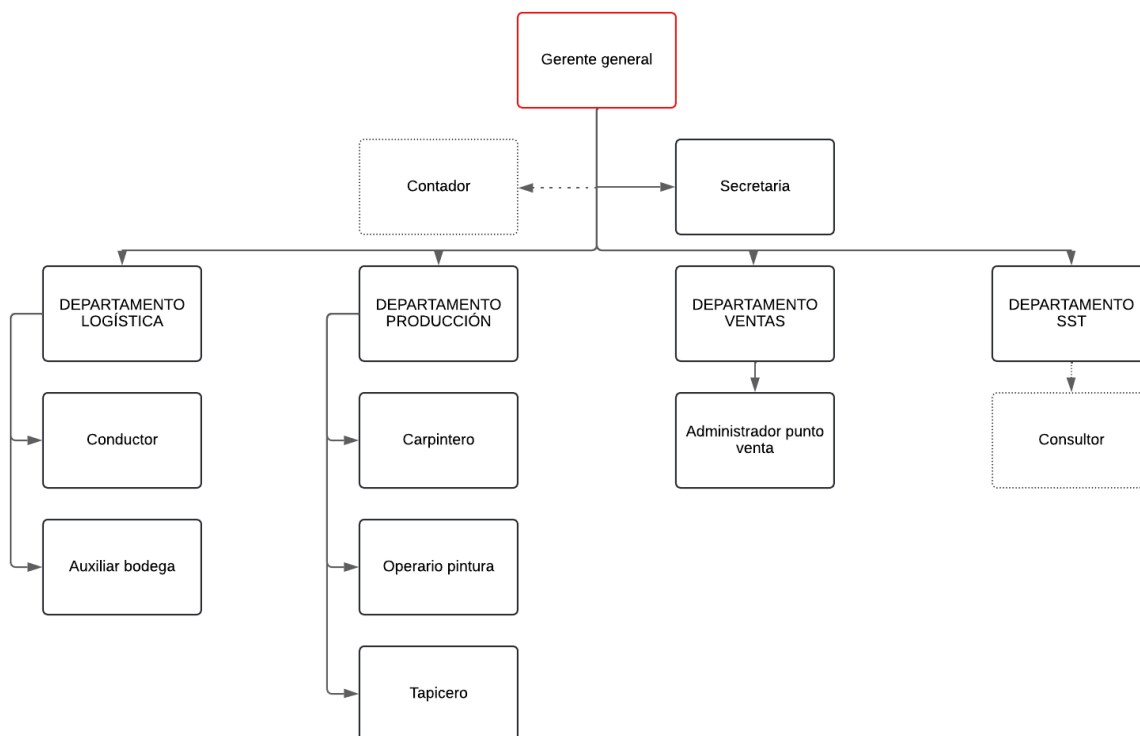
La metodología de Marco Lógico proporciona los mecanismos para transmitir la misión del proyecto de forma simple y comprensible, en una sola estructura, recolecta las diferentes ópticas y requerimientos de los Stakeholders para facilitar el enfoque conceptual, estructuración, desarrollo y valoración crítica de un proyecto y su contexto (CEPAL, 2005). También se anexaron tres elementos de Marco lógico para su elaboración los cuales se relacionan a continuación: el árbol de problemas, el árbol de objetivos y la Matriz Marco Lógico.

Población

Se realiza el análisis y perfilación de la población destinada a adoptar y aplicar el plan de mejoramiento a través de la presentación de la estructura organizacional de la empresa TAPIESTILOS SAS, esto proporcionara una visión clara de sobre la distribución de responsabilidades y el grado de autoridad de parte de la gerencia.



Ilustración 3. Estructura Organizacional



Nota: Gerencia TAPIESTILOS SAS, 2024.

TAPIESTILOS SAS es una empresa que presenta una estructura jerárquica y funcional, con líneas definidas y representadas en un organigrama vertical, los niveles están dispuestos en orden descendente, con los puestos de mayor importancia situados en la parte de arriba de la figura. La persona responsable de toda la empresa es el Gerente General y es sobre quien reposan todas las decisiones, asimismo, se encarga de ejecutar el plan estratégico y de administrar todos los recursos de los cuales dispone la organización.

Como se mencionó anteriormente la persona responsable de la compañía es el Gerente y es quien asume la mayoría de las funciones, salvo, ciertos roles que requieren un título académico específico como lo son el contador y el consultor de SST. En el nivel intermedio está la secretaria, quien es la persona que después del Gerente lleva más tiempo en la empresa, y quien se encarga de brindar soporte en todas las funciones de índole administrativa.

Bajo la línea de mando de la gerencia se encuentran las áreas de: logística, producción, ventas y SST hoy remunerada por honorarios, al igual que el contador.

Actualmente la empresa remunera ocho (8) cargos a través de contratos laborales formales. En el área de logística laboran dos (2) personas, el conductor y el auxiliar de bodega quien son los encargados de entregar el mobiliario y los electrodomésticos que compran los clientes. El departamento de producción está compuesto por tres (3) personas, el carpintero, el operario de pintura, y el tapicero. En el área de ventas actualmente labora una única persona quien es el administrador y vendedor del punto de venta que está ubicado en la Avenida 1 de mayo. En el punto de fabrica la atención está a cargo de la gerencia.

Para llevar a cabo el presente proyecto de consultoría se estableció una comunicación directa con el Gerente, quien es la persona que actualmente está proporcionando toda la información para hacer este documento. El 100% de la estructura está compuesta por cargos directivos, profesionales, y operativos.

Stakeholders

Para cumplir con el propósito del plan de mejoramiento se identificaron y perfilaron las personas que conforman la estructura organizacional y sinergia para el desarrollo e implementación del proyecto, en conjunto con el consultor.

Reconocer los Stakeholders radica en el proceso de identificar la población involucrada y a la cual impacta directa o indirectamente la ejecución del proyecto, registrando la información principal referente a sus predilecciones, idiosincrasia, intervención e impacto en los resultados. Existen diversas categorías dentro de la organización y ostentan diferentes rangos de potestad e interés. (PMI, 2008). Para reunir, catalogar, examinar, e imponer un rango, de forma sistemática se puede hacer uso de la matriz RACI en la cual se consigna la información concerniente a los Stakeholders.



Tabla 3. Matriz RACI del proyecto

RACI				
Actividad	Responsable	Autoridad	Consultar	Informar
Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	Consultor		Secretaria	Gerente general
Trabajo de Campo	Consultor		Gerente general	Gerente general
Identificación de elementos clave	Consultor		Secretaria Auxiliar bodega Conductor Carpintero Operario pintura Tapicero Administrador punto venta	Gerente general
Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	Consultor		Gerente general	Gerente general
Seguimiento gerencial	Consultor		Gerente general	Gerente general

Nota: Construcción propia, 2024.

Plan de Trabajo

Se especificarán las actividades realizadas en la consultoría y el cronograma sugerido para la etapa de ejecución e implementación.

analizar la situación actual del área de talento humano de la empresa, por medio de la identificación de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. (ver Anexo A-Matriz FODA). En consecuencia, se realizará un trabajo de campo mediante la aplicación de una encuesta semiestructurada con preguntas abiertas que deberán ser respondidas por los ocho empleados que están vinculados a la empresa. El objetivo de este estudio es recolectar información objetiva y relevante sobre la percepción del personal con relación a la operación del área de talento humano y sus procesos.

El reporte producido de dicho trabajo de campo permitirá determinar que se está haciendo bien y cuáles son las oportunidades de mejora en el área, asimismo, permitirá tomar decisiones estratégicas y acciones para mejorar el desempeño y la operatividad de la empresa. (ver Anexo_B-Informe de investigación de mercados). Una actividad que se hará de manera simultánea es el análisis de los procesos actuales de selección, evaluación del desempeño, descripción de funciones en la empresa y actividades de capacitación, esto ofrecerá una valoración que reflejará la situación real en cada uno de estos procesos. (ver Anexo_C-Protocolo de selección de personal, Anexo_D-Protocolo de evaluación de desempeño, Anexo_E-Manual de funciones, Anexo_F-Protocolo de capacitación de personal).

Al final del plan de trabajo se hará la divulgación de los resultados mediante la presentación del informe final, en espera de que la empresa utilice las recomendaciones, fomentando una cultura Kaizen en el área de talento humano y cimentando un cambio en el plan estratégico de TAPIESTILOS SAS. (ver Anexo_G-Memorias de la sesión de divulgación, Anexo_H-Lista de asistencia de la sesión de divulgación, Anexo_I-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 01, Anexo_J-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 02)).

Seguimiento Gerencial

Durante la ejecución de la interventoría se efectuaron dos seguimientos por parte del gerente, en calidad de supervisor y parte activa del proyecto; la evidencia quedó consignada en las actas generadas en cada uno de los seguimientos, las cuales son parte fundamental de la documentación del proyecto.

(ver Anexo [\[H\]](#)-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 01)

(Ver Anexo [\[I\]](#)-2023-MGTH_F3_Acta_Seguimiento_Gerencial# 02)



Monitoreo: Matriz Marco Lógico

La evaluación, fue el mecanismo de control que se aplicó durante el desarrollo de la consultoría, de manera simultánea a su implementación. Esta matriz permite identificar oportunidades de mejora, controlar y valorar el desempeño con el fin de parametrizar los avances y resultados del proyecto. Teniendo en cuenta lo anterior, en el plan de trabajo se relacionan las tareas propuestas frente a las actividades ejecutadas específicamente en cada fase del proyecto. Para sistematizar y consolidar la información se estructuró la matriz que sintetiza los factores predominantes del proyecto, la cual sigue un orden vertical (Fin, Propósito, Componentes, Actividades) y disposición horizontal para (Resumen, Narrativo del Objetivo, Indicador, Medio de Verificación, Supuesto), señalando las métricas de evaluación establecidas con la ejecución del proyecto.

Tabla 4. Matriz Marco Lógico

MATRIZ MARCO LÓGICO			
Resumen Narrativo del Objetivo	Indicador	Medio de verificación	Supuesto
Capacitación y desarrollo de habilidades en TAPIESTILOS SAS	Empleados capacitados/ número total de empleados	Reporte módulos completados Informes de evaluación que muestren notas obtenidas	Las evaluaciones realizadas son objetivas y reflejan el desarrollo de habilidades técnicas
Fin Eficiencia administrativa estandarización de procesos	Procesos estandarizados/ número total de procesos de la empresa	Matriz comparativa antes y después de la estandarización Reportes de incidencias	La matriz comparativa refleja con precisión los tiempos antes y después de la estandarización
Cero rotación de personal en TAPIESTILOS SAS	Empleados que dejaron la empresa/ número total de empleados	Estadísticas de personal que muestren comportamiento personal Reporte de salida de empleados	Los reportes de salida reflejan de manera correcta y oportuna el comportamiento de los empleados
Propósito Formalizar el área de talento humano de la empresa TAPIESTILOS SAS resultado de un proceso de consultoría, lo que permita mejorar la eficiencia y eficacia de sus trabajadores.	Numero de procedimiento implementados/ número de procedimientos planificados	Manual de procedimientos	Las políticas y procedimientos de la empresa están bien identificados y se adaptan a la empresa; los empleados están debidamente informados

Componentes	Establecer un diagnóstico de la organización que permita identificar necesidades asociadas al proceso de talento humano que apoye ese punto de partida a la presente consultoría.	Necesidades identificadas en el diagnóstico/ jefaturas evaluadas en la empresa	Diagnóstico que detalla las necesidades de talento humano	El diagnóstico se hace de manera exhaustiva y considera las jefaturas y procedimientos neurálgicos
	Desarrollar trabajo de campo indagando aspectos relevantes que permitan identificar las necesidades del grupo de talento humano de la empresa TAPIESTILOS SAS	Encuestas realizadas/ número total de empleados	Encuestas	El trabajo de campo se lleva a cabo de manera íntegra identificando los aspectos relevantes para todas las jefaturas
	Identificar los elementos clave necesarios resultado del trabajo de consultoría que permita la formalización del área de talento humano acorde a las necesidades de la empresa TAPIESTILOS SAS.	Necesidades identificadas en el diagnóstico/ jefaturas evaluadas en la empresa	Actas de reuniones	Los elementos clave identificados son adecuados y relevantes y servirán para la formalización del área de talento humano
Actividades	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	\$100000 COP	Matriz FODA	Se elaboró la matriz FODA.
	Trabajo de Campo	\$100000 COP	Encuestas	Se realizaron las encuestas.
	Identificación de elementos clave	\$300.000 COP	Formatos proforma	Se realizaron los protocolos de selección, capacitación y evaluación de desempeño de personal.
	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	\$100000 COP	Reunión gerencial-personal	Se realizó la divulgación de los resultados con los empleados
	Seguimiento gerencial	\$100000 COP	Reuniones presenciales y remotas	Se evaluó al personal una vez cada 15 para verificar los resultados

Nota: Cepal (2005).

Fase Cierre y Conclusiones

En esta fase se hará el cierre oficial del proyecto de consultoría por medio de la entrega de los productos finales y se presentara el informe de gestión con los cambios puestos es práctica, que respaldan la innovación en la gestión empresarial.

Productos Finales

La tabla que se presenta a continuación muestra el consolidado de los productos y la información obtenidos como resultado de la consultoría. Estos productos se entregan como anexos, siendo parte fundamental de la documentación del proyecto, a partir de los nombres definidos.

Tabla 5. Descripción de Productos de la Consultoría

Descripción de Productos de la Consultoría				
No.	Actividad	ID	Descripción del producto elaborado	Nombre del archivo del producto (con su identificación de anexo)
1	Análisis de la situación actual del proceso de talento humano	A	MATRIZ FODA: documento que identifica las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa, sirve para facilitar la toma de decisiones.	Anexo_A-Mapa_Competicencias
2	Trabajo de campo	B	INFORME DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS: documento que proporciona información detallada sobre el mercado.	Anexo_B-Modelo_Gestion_Competicencias
3	Identificación de elementos o factores clave	C	PROTOCOLO DE SELECCIÓN DE PERSONAL: documento que precisa los criterios para reclutar y contratar nuevos	Anexo_C-Plan_Selección
		D	PROTOCOLO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: documento que mide el rendimiento y la productividad de los colaboradores.	Anexo_D-Protocolo de evaluación de desempeño
		E	MANUAL DE FUNCIONES: documento que detalla los requisitos y responsabilidades para cada rol dentro de la empresa.	Anexo_E-Manual de funciones
4	Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional	F	PROTOCOLO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL: documento que define las habilidades duras y blandas necesarias para ser desarrolladas en la empresa.	Anexo_F-Protocolo de capacitación de personal
		G	MEMORIAS DE LA SESIÓN DE DIVULGACIÓN: acta que resume los puntos discutidos durante la sesión de divulgación.	Anexo_G-Memorias_Divulgacion
		H	LISTA DE ASISTENCIA DE LA SESIÓN DE DIVULGACIÓN: documento que registra la asistencia de los participantes en la sesión de divulgación.	Anexo_H-Lista_Asistencia_Divulgacion

Nota: Construcción propia, 2024.

Lecciones Aprendidas

A continuación, se exponen las buenas prácticas y oportunidades de mejora que resultaron de la realización del proyecto de consultoría.

Buenas prácticas:

- 1) **Acceso a la documentación:** desarrollando la consultoría fue imprescindible contar con el apoyo de la gerencia, asimismo, con la documentación correspondiente a cada proceso; esto facilitó el diagnóstico y sirvió para comprender la problemática actual de la organización. La accesibilidad a estos recursos permitió generar un plan de mejora que, si bien es sugerido para la organización, puede servir como ayuda para migrar a la filosofía Kaizen.
- 2) **Comunicación efectiva:** establecer canales de comunicación efectivos sirvió para que la consultoría fuera más transversal, y oportuna. En ningún momento se presentaron conflictos de poder y por el contrario desde la gerencia se obtuvo un apoyo incondicional que derivó en un progreso expedito.
- 3) **Participación de los empleados:** involucrar y sensibilizar a los colaboradores desde el principio fue un acierto, esto sirvió para obtener información de forma muy objetiva y asegurar que los cambios que se iban sugiriendo funcionaran. Todo el proceso se desarrolló a partir de la prueba y el error, y el personal siempre tuvo una actitud resiliente y humilde, a la larga todos crearon conciencia que el cambio es inevitable y sirve para crecer y ser más competitivos.
- 4) **Uso de herramientas efectivas:** en el diagnóstico se presentaron diferentes matrices que hicieron ver que la mejora continua era posible a través de esfuerzo, dedicación y por supuesto voluntad. Desde el principio se abordó la problemática de la empresa con minuciosidad; al ser una empresa emergente las posibilidades de crecer y aumentar su cuota de mercado son infinitas. Todos los anexos que se presentaron ya hacen parte de las nuevas políticas de TAPIESTILOS SAS.
- 5) **Capacitación continua:** desde el comienzo la gerencia participó activamente en la consultoría, su rol desde la dirección fue vital y permitió que el personal se sintiera

más cómodo con el proceso, aunque al principio hubo resistencia el personal se dio cuenta que la transición era para mejorar y que con las nuevas políticas solo habría un avance en materia laboral; actualmente todos los colaboradores conocen su decálogo de funciones y las métricas que serán usadas eventualmente para una evaluación del desempeño.

- 6) **Seguimiento y monitoreo:** el proceso en TAPIESTILOS SAS dejo de ser estático, en este instante ya podemos deducir que los diferentes procesos son mucho más dinámicos y la transición hacia Kaizen es cada vez más orgánica. En el último diagnóstico que se hizo junto con la gerencia, el personal es más resiliente y la fábrica esta alcanzado nuevos límites en su productividad.

Oportunidades de mejora:

- 1) **Mejora en la gestión del tiempo:** hacer que el tiempo coincidiera entre las partes interesadas fue un reto, si bien la consultoría se desarrolló y su progreso fue sustancial, hacer que la agenda de todos se alineara significo un esfuerzo adicional. Muchos de los encuentros que se hicieron se programaron a contra jornada del personal, esto para no afectar los tiempos de producción y las entregas correspondientes a cada cliente.
- 2) **Feedback y evaluación continua:** ejecutar cada fase de la consultoría termino siendo un proceso abrumador, el carácter y la personalidad de todas las partes interesadas significo que el consultor tuviera que ajustar las técnicas para lograr proximidad con el personal, sin afectar la objetividad del proceso.

Recomendaciones para la Gerencia

En pro de potencializar la administración y operatividad organizacional, para mantenerse vigente en el contexto empresarial a través del término de tiempo inmediato, intermedio y distante, en este artículo se exhorta a la gerencia para que:

A Corto Plazo:

- 1) Llevar a cabo la aplicación del manual de funciones, el procedimiento de
-

reclutamiento y selección, la formación, actualización y aplicación de herramientas de medición suministrados por la consultoría. Su implementación además de garantizar la ejecución efectiva de las actividades y funciones del talento humano de la compañía permite registrar la trazabilidad y enfocarse en el mejoramiento continuo, preparándole así, para asumir los continuos retos del mercado.

- 2) Divulgar de forma clara los resultados y determinaciones producto del proceso de consultoría a todos los colaboradores de la empresa. La socialización de dicha información además de sensibilizar el rol y la responsabilidad de cada uno promueve la coordinación y desempeño encaminados al cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
- 3) Instruir correctamente los mecanismos y métodos establecidos por la consultoría, propendiendo por la aceptación y atenuar la renuencia al cambio.
- 4) Controlar los resultados de la implementación mediante publicación de indicadores, evaluación y retroalimentación, para realizar la actualización a través del planteamiento de preventivas y correctivas en tiempo real.

A Mediano Plazo:

- 1) Incorporar las herramientas y modificaciones sugeridos a la cultura organizacional y valores corporativos, para obtener y mantener las ventajas a lo largo del tiempo.
 - 2) Promover la interacción que incentive a compartir los conocimientos y experiencias generados por la consultoría, a los colaboradores del área de talento humano de la organización, para conservar y potencializar las competencias adquiridas durante el desarrollo del proyecto.
 - 3) Hacer uso de las enseñanzas y prácticas recomendables por la consultoría para actualizar el planteamiento estratégico de la empresa y aplicar las acciones preventivas y correctivas, con el fin de promover la evolución y optimización de la institución.
-

A Largo Plazo:

- 1) Instaurar la investigación y renovación como política corporativa para todos y cada uno de los procedimientos y procesos de gestión del talento humano.
- 2) Promover una cultura organizacional en donde se valore la mejora continua, estableciendo recompensas para quienes cumplan y en el tiempo obtengan una mayor productividad.
- 3) Establecer canales de comunicación interna para asegurarse que todos los colaboradores estén coordinados con el plan estratégico de la empresa.
- 4) Crear modelos para ofrecer una retroalimentación efectiva y así mejorar permanentemente los procesos, logrando así una filosofía Kaizen.



Referencias

- CEPAL. (2005). Metodología del marco lógico para la planificación, el seguimiento y la evaluación de proyectos y programas.
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/5607/S057518_es.pdf
- Departamento Nacional de Planeación - DNP. (2016) Documento Guía del módulo de capacitación virtual en Teoría de Proyectos. Dirección de Inversiones y Finanzas Públicas.
https://colaboracion.dnp.gov.co/CDT/Inversiones%20y%20finanzas%20pblicas/MGA_WEB/Documento%20Base%20Modulo%20Teoria%20de%20Proyectos.pdf
- Project Management Institute – PMI. (2008). Guía Project Management Body of Knowledge (PMBOK). 7a Edición. https://www.pmi.org/pmbok-guide-standards/foundational/pmbok?sc_camp=D750AAC10C2F4378CE6D51F8D987F49D
- Urueña, A. M. M., & Moreno, M. A. M. (2020). Importancia del talento humano y herramientas tecnológicas en el desarrollo organizacional, para la mejora de la productividad laboral. *Revista Ingeniería, Matemáticas y Ciencias de la Información*, 7(14), 117-126.
- Guiracocha, P. E. L., Álvarez, J. C. E., & Zurita, I. N. (2019). El talento humano, factor clave para la gestión organizacional en Instituciones de intermediación financiera. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 4(1), 349-375.
- Mori, K. O. C., & Bardales, J. M. D. (2020). Gestión del talento humano en el desempeño laboral. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 4(2), 684-703.
- Idárraga Henao, J. E. (2020). Estandarización de procesos de la Dirección de Desarrollo Organizacional en la compañía Postobón SA, mediante la gestión documental e implementación de herramientas ofimáticas.
- González Macías, A. I. (2023). Motivación y desempeño laboral de los conductores de la cooperativa de transporte de pasajeros Horizonte Peninsular, cantón La Libertad 2022 (Bachelor's thesis, La Libertad: Universidad Estatal Península de Santa Elena. 2023).
- Segovia Olazábal, C. M. (2021). Gestión por Compromisos en el área de almacén de repuestos de una empresa concesionaria automotriz de Lima. *Industrial data*, 24(2), 121-148.
- Alban, G. P. G., Arguello, A. E. V., & Molina, N. E. C. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción). *Recimundo*, 4(3), 163-173.
-

- Sampieri, R., Fernández, C., & Baptista, L. (2014). Definiciones de los enfoques cuantitativo y cualitativo, sus similitudes y diferencias. *RH Sampieri, Metodología de la Investigación*, 22.
- Ramírez, T. (1999). Cómo hacer un proyecto de investigación.
- Rojas, M., Jaimes, L., & Valencia, M. (2018). Efectividad, eficacia y eficiencia en equipos de trabajo. *Revista espacios*, 39(06).
- Suárez Barraza, M. F., & Miguel Dávila, J. Á. (2008). Encontrando al "Kaizen": un análisis teórico de la "mejora continua". *Pecunia*.
- Aldea Molina, A. L. (2021). Influencia del rediseño de los procesos productivos de una empresa de envolturas flexibles basado en la mejora continua. *Industrial data*, 24(1), 7-22.
- Holguin Alvarez, J. A., & Rodríguez Castillo, M. F. (2020). Proactividad y resiliencia en estudiantes emprendedores de Lima. *Propósitos y Representaciones*, 8(2).
- Ruiz, R. M. (2019). La conciliación laboral: Examen de su funcionalidad como sistema de resolución de conflictos. *THEMIS Revista de Derecho*, (75), 135-147.
- Arturo, A. A. (2019). *Reclutamiento y selección de personal*. Editorial Elearning, SL.
- Rivero-Remírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: tendencias actuales. *Revista Archivo Médico de Camagüey*, 23(2), 159-164.
- Sánchez Lima, C. N. (2021). Adecuación de los modelos de evaluación en recursos humanos para el desempeño laboral. *Revista de investigación psicológica*, (25), 71-82.
- Changuán, M. P. O. (2020). Capacitación del talento humano y productividad: Una revisión literaria. *Eca sinergia*, 11(2), 166-173.
- Mendoza, S. T. B., Cedeño, J. A. M., Espinales, A. N. V., & Gámez, M. R. (2021). Autoevaluación, Coevaluación y Heteroevaluación como enfoque innovador en la práctica pedagógica y su efecto en el proceso de enseñanza-aprendizaje. *Polo del Conocimiento: Revista científico-profesional*, 6(3), 828-845.
- Pérez-Pueyo, Á., Alcalá, D. H., Gutiérrez-García, C., & Garijo, A. H. (2019). Andamiaje y evaluación formativa: dos caras de la misma moneda. *Revista Infancia, Educación y Aprendizaje*, 5(2), 559-565.
- Ferrández Sanz, L. (2023). Implementación de técnicas de pensamiento lateral para fomentar la creatividad y resolución de problemas en la Formación Profesional.
- Vargas Quispe, G., Sito Justiniano, L. M., Toledo Espinoza, S. L., Toledo Espinoza, E. S., & Mendoza Hidalgo, M. L. (2022). Evaluación formativa y las tecnologías del aprendizaje y conocimiento. *Revista universidad y sociedad*, 14(1), 339-348.
-

Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L., & Villamil, M. (2008). Las competencias laborales y su evaluación mediante el modelo de 360 grados. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 4(6), 69-105.



Datos de Registro de Consultores del proyecto

Datos de Registro de Investigadores	
Nombre Estudiante 1	Mario Andrés Dimas Rayo
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001695853
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0002-7159-7671
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?hl=es&user=3KVY2joAAAAJ
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Director Consultoría	Juan Carlos Osma Rozo
Enlace CvLAC	https://scienti.minciencias.gov.co/cvlac/visualizador/generarCurriculoCv.do?cod_rh=0001603836
Enlace ORCID	https://orcid.org/0000-0002-9446-6623
Enlace Google académico	https://scholar.google.es/citations?user=T2EhixAAAAAJ&hl=es
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano
Nombre Codirector Consultoría	Diana Carolina Hernández Gualdrón
Enlace CvLAC	
Enlace ORCID	
Enlace Google académico	
Facultad	Facultad Sociedad, Cultura y Creatividad.
Programa/Dpto/Instituto	Maestría en Gerencia del Talento Humano

Anexo A. Matriz FODA



FORTALEZAS

1. El personal es versátil en cuanto a los roles desempeñados, al ser una microempresa existe entre los diferentes cargos camaradería y pasión por enseñar su oficio.
2. De parte de la gerencia hay interés en formar y capacitar diferentes habilidades blandas y duras en el personal.
3. La organización asume los costos de transporte y alimentación, además de proporcionar tiempo durante la jornada laboral para que los colaboradores se capaciten mediante cursos especializados de la CCF.
4. La gestión y administración del proceso de contratación se hace a través de un outsourcing especializado.
5. Los empleados devengan un sueldo muy por encima del umbral del salario mínimo, y tienen descuentos al momento de comprar artículos que se fabrican en la misma empresa.

OPORTUNIDADES

1. Posibilidad de formalizar el área de talento humano como resultado de una consultoría externa.
2. Oportunidad de generar convenios con el SENA y la CCF para la formación en áreas de interés corporativo.
3. Posibilidad de implementar modelos de gestión efectivos adaptados de empresas con una estructura mejor definida.

TAPIESTILOS SAS

MATRIZ FODA

DEBILIDADES

1. No existe un manual de funciones que permita establecer con claridad las responsabilidades y deberes de los colaboradores.
2. En la empresa no hay una persona que se desempeñe como generalista de talento humano.
3. La flexibilidad que ofrece la gerencia es amplia, y en ocasiones los colaboradores sobrepasan los niveles de confianza.
4. Los procesos de talento humano no se encuentran estructurados y su gestión es reactiva.
5. No hay control ni métricas de evaluación que permitan identificar los aspectos a mejorar en la gestión del talento humano.

AMENAZAS

1. Posibles conflictos internos entre los colaboradores de la empresa por la ausencia de procesos claros y definidos.
2. Una nueva reforma laboral.
3. Crisis económica de la empresa que afecte el desarrollo del área de talento humano.
4. Aparición de una nueva pandemia.
5. La ausencia de un área de talento puede ocasionar problemas de adaptación en el mercado, y la

Anexo B. Informe de investigación de mercados

Ficha técnica

Tipo de investigación

Esta investigación se propone bajo un modelo descriptivo dado que, según Alban, Guevara, Verdesoto, and Castro (2020), el objetivo principal es adquirir información concreta de una categoría específica de sucesos, mediante criterios estandarizados que permiten conocer la organización y prácticas, brindando datos equiparables.

Enfoque de la investigación:

Se aborda desde una óptica cualitativa, toda vez que emplea la recopilación y análisis de la información, para trazar la encuesta que permita indagar o generar nuevas preguntas en la aplicación del mecanismo de comprensión y valoración. (Sampieri, et al 2014, p. 8).

Población:

La población de TAPIESTILOS SAS, está formada por cargos directivos, administrativos y operativos, algunos de ellos son: el gerente, el administrador de punto de venta, tres artesanos y dos operadores logísticos. En la fábrica también desempeñan labores un contador, y un consultor de SST que actualmente estas tercerizados. Elegimos abordar a través del método censal constituido por los 8 funcionarios relacionados, conforme estipula Ramírez (1999), la muestra censal es aquella donde el total de los elementos se reconocen como muestra.

Técnica de recolección de información:

Para la recopilación de los datos se empleó como técnica la entrevista semiestructurada; conforme a lo señalado por Tonon de Toscano et al. (2008), este estilo de entrevista simplifica la compilación y valoración de las competencias sociales descritas en los diálogos, derivados de las vivencias inmediatas de los integrantes sin intervención de terceros.

El formato implementado se relaciona a continuación:



TAPIESTILOS SAS
Fábrica y distribuidora de
muebles

Exhibición y ventas
AV. Primera de Mayo #37a – 11
3125284114

ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA

Fecha: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

Hacemos extensivo nuestro agradecimiento por su excelente disposición y tiempo los cuales nos permiten aplicar esta importante herramienta para recopilar la información. En el ámbito de nuestro acuerdo y responsabilidad con el mejoramiento continuo en la compañía TAPIESTILOS SAS, elaboramos esta entrevista con el objetivo de obtener información relevante acerca de sus vivencias, perspectivas y apreciación, respecto al área de Talento Humano.

En esta entrevista pretendemos reconocer de forma más detallada, diversos elementos esenciales para nuestra investigación; su contribución es fundamental para conseguir resultados trascendentales. Sus respuestas serán tratadas conforme lo dispuesto en la Ley estatutaria 1581 de 2012 y a su Decreto reglamentario 1377 de 2013.

Su opinión es muy importante para nosotros, dado que nos permite reconocer las fortalezas, oportunidades de mejora y desarrollo. Con la información obtenida nos permite realizar un análisis y plantear ajustes y nuevas implementaciones en pro de las metas y objetivos de la organización.

Los exhortamos a contestar de la manera libre, espontánea y sin coacción de ningún tipo, toda vez que sus apreciaciones nos permiten integrar el panorama organizacional y la dirección. Todas y cada una de sus respuestas serán claves para obtener un resultado exitoso. Queremos que sea un proceso sencillo y de su interés, para lo cual se han planteado preguntas claves y elementales.

Recuerde que al ser una encuesta de carácter voluntario si usted lo desea puede suspender el proceso.





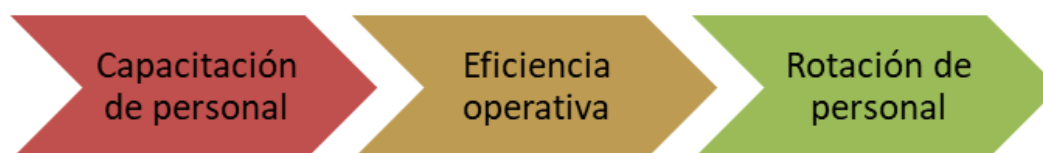
Responda de manera clara las siguientes preguntas:

1. Desde la perspectiva misional y estratégica de la organización. ¿Cuál considera usted que es el papel que debe desempeñar el área de Talento Humano?
2. ¿Qué tan importante es para usted la formalización del área de talento humano en la empresa?
3. ¿Cuáles considera que son las causas para que actualmente no se encuentre formalizada un área de talento humano en la empresa?
4. Desde su punto de vista: ¿Cuáles aspectos considera se mejorarían con la formalización del área de Talento Humano?
5. ¿Qué acciones ha podido identificar al interior de la empresa, que dejan en evidencia el interés de formalizar un área de talento humano?
6. ¿Cuáles son los principales desafíos que enfrenta la empresa para lograr la formalización del área de Talento Humano?
7. ¿Qué consecuencias ha podido evidenciar al interior de la empresa, el no tener formalizada en la actualidad un área de talento humano?
8. Si estuviera en sus manos la formalización del área de talento humano: ¿Qué elementos tendría presente en su formalización?
9. ¿Qué características esperaría del personal que lidere el área de talento humano, luego de su formalización dentro de la empresa?
10. Como líder y responsable de la alta gerencia ¿qué espera usted le aporte el área de Talento Humano al devenir y desempeño global de la organización?

Resultados

A continuación, se relaciona una valoración más exhaustiva de los resultados de las 8 entrevistas realizadas, clasificados por tema y tendencias en surgimiento, que nos ayudan a distinguir los modelos, puntos de vista e intereses en común para los entrevistados, brindando una óptica integral de cada integrante acerca de las facetas o elementos fundamentales para la formalización del área de talento humano de la empresa TAPIESTILOS SAS.

Factores para mejorar:

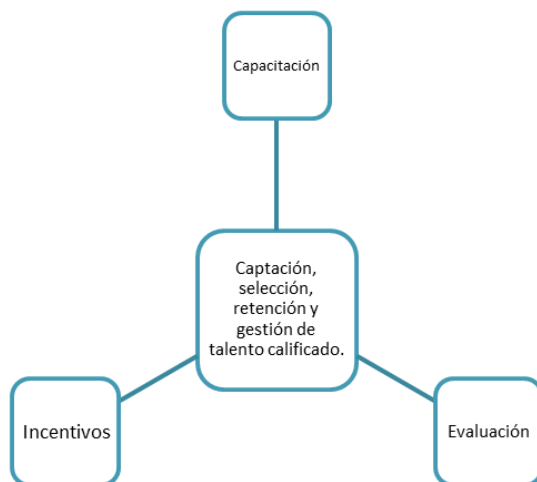


Nota. Trabajo de campo, 2024

La formalización del área de talento humano optimiza los recursos y procesos de la organización, estimulando la responsabilidad individual y grupal de los colaboradores, brindando un servicio al cliente y productos de alta calidad, con procesos y procedimientos eficientes que forman una estructura institucional estable para administrar los recursos de forma óptima, fomentando así un clima y cultura organizacional favorables para el cumplimiento de metas y objetivos. De igual forma es indispensable establecer los protocolos, políticas y procedimientos acompañados de un plan de trabajo para la gestión del talento humano, desde el reclutamiento hasta la evaluación del desempeño, promoviendo las buenas prácticas para la gestión del conocimiento en pro de estar a la vanguardia y ser competitivos.



Desempeño del área de talento humano frente a la misión y estrategias organizacionales



Nota. Trabajo de campo, 2024

Con base a las respuestas obtenidas, en general denota que las actividades y procesos planteados, deben ser congruentes con los objetivos y estrategias institucionales, involucrar a todos los empleados y las diferentes áreas, fomentando las buenas prácticas e incorporando mano de obra calificada que se apropie de los valores y políticas corporativos, cuyo desempeño debe contribuir a la ejecución de las estrategias misionales y el cumplimiento de metas organizacionales.

El área de gestión del talento humano es la autoridad interna que avala el desarrollo y competitividad de los colaboradores a través de la capacitación, evaluación e incentivos, dentro de una atmósfera de trabajo favorable y armoniosa, dado que tiene un alcance amplio y específico en la estructura organizacional para impactar positivamente fomentando el desempeño eficiente y competitivo para garantizar la calidad y éxito de los productos y servicios que ofrece TAPTIESTILOS SAS.



Importancia de la formalización del área de talento humano en la empresa



Nota. Trabajo de campo, 2024

Según el personal de la empresa formalizar el área de talento humano en TAPIESTILOS SAS es relevante porque además de dar cumplimiento a la normatividad, permitirá implementar y estandarizar procesos que alineados con las estrategias y metas institucionales podrán dar desarrollo y proyección a largo plazo. Para la gerencia es importante asumir nuevos proyectos que beneficien económicamente el crecimiento de la compañía y para el personal es imprescindible generar un impacto positivo en la productividad y en el clima laboral, para que en conjunto los buenos resultados permitan forjar una cultura Kaizen.

Si bien para los empleados la transición puede significar un reto, de la mano de la gerencia lo ideal sería generar confianza, crear conciencia en el personal de que los cambios hacen parte de innovar y esto en el largo plazo permitirá reducir la rotación de personal y empoderar a los colaboradores.

El personal cree que si las personas muestran una tolerancia al cambio desde la empresa se podría incentivar el cambio a través de beneficios de crecimiento personal y profesional, asumiendo nuevos roles y mejorando el sentido de pertenencia y el fundamento de sus labores.



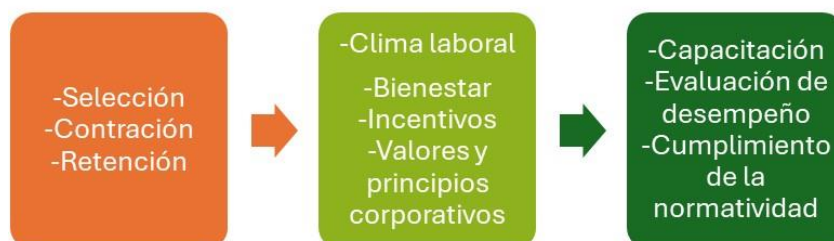
Causas que por las que en la actualidad no se ha formalizado el área de talento humano



Nota. Trabajo de campo, 2024

De acuerdo con lo que reportan las encuestas, al ser una empresa conformada por 8 colaboradores cuyo enfoque principal es la fabricación y comercialización, las estrategias no priorizan la formalización del área de talento humano y la mayoría de esfuerzos se concentran en la operación diaria, la falta de contextualización acerca del tema y la ausencia de acompañamiento profesional, minimizan la importancia de incluirla en el plan de trabajo, debido a ello y los limitados recursos económicos se dificulta destinar un presupuesto para la consolidación del área de talento humano.

Aspectos que mejorarían con la formalización del área de talento humano



Nota. Trabajo de campo, 2024

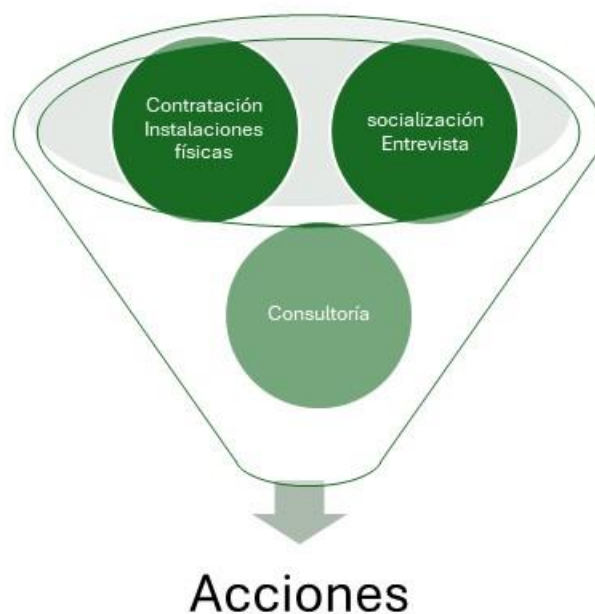
Desde la experiencia los colaboradores creen que en la empresa puede mejorar es numerosos procesos, por ejemplo, considerarían que un área de talento humano podría disminuir la rotación de personal, de igual forma, se podrían evitar algunos reprocesos que se

han presentado a lo largo del tiempo como lo es la selección, la vinculación de personal y las evaluaciones de desempeño.

Los colaboradores consideran que tener unas políticas más estrictas podrían servir para alcanzar la efectividad organizacional, ya que no solo se mejoraría un proceso, sino el cambio sería integral.

Otros aspectos para mejorar son la gestión de un clima laboral positivo, abordando la resolución de conflictos, la implementación de programas de bienestar e incentivos que contribuyan a la satisfacción laboral enfocada en los valores y principios corporativos, los cuales concuerdan con los objetivos.

Acciones identificadas al interior de la empresa, que evidencian el interés de formalizar el área de talento humano

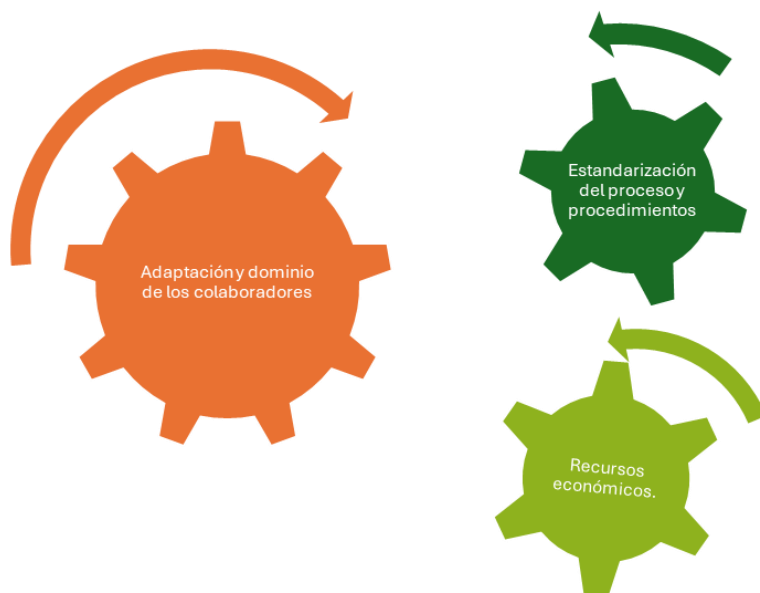


Nota. Trabajo de campo, 2024

Aunque es un proceso nuevo la empresa aceptó la consultoría para estructurar el proceso de formalización, y con base en ello se han realizado comités para socializar el propósito y los avances del proyecto, de igual forma involucrado a los colaboradores a través de entrevistas, lo que le permite consolidar información verídica y de fuente confiable. Se está llevando a cabo el proceso de vinculación para el profesional de talento humano y ya

se destinó la infraestructura donde será instalada la oficina desde donde se ejecutará el proyecto planteado como producto de la consultoría.

Desafíos para el proceso de formalización del área de talento humano de la empresa



Nota. Trabajo de campo, 2024

En cada fase de la formalización del área de talento humano, las respuestas que dieron los colaboradores señalan que el reto a asumir es la adaptación y dominio de los colaboradores para la integración de los departamentos teniendo en cuenta que desempeñan actividades variadas en diferentes especialidades, y las dificultades radican en la estandarización del proceso y los procedimientos, así como la asignación de los recursos económicos para su implementación y mantenerlo en los términos de tiempo inmediato, intermedio y distante.

Del mismo modo se enfatiza que los inconvenientes son parte de la dinámica y se traducen en oportunidades de mejora, ya que cuentan con el respaldo de los departamentos: administrativo, de logística, producción, ventas, SST y la gerencia general, de tal forma que todos están enfocados en la adaptación e innovación constante, para este proyecto sea exitoso y se mantenga en el tiempo.



Consecuencias evidenciadas al interior de la empresa por no tener el área de talento humano formalizada



Nota. Trabajo de campo, 2024

Teniendo en cuenta que es una empresa pequeña, conformada por 8 colaboradores, se destaca que en el desarrollo empírico se han adoptado un clima laboral y valores corporativos positivos para el desarrollo de las funciones, sin embargo, se han generado reprocesos a consecuencias de la selección y vinculación de personal no calificado; la ausencia de un programa de bienestar y motivación no contribuyen a la retención del talento humano, toda vez que no contribuyen al desarrollo profesional y genera conflicto de intereses porque no ofrece una estabilidad y crecimiento a largo plazo.



Elementos para tener presentes en la formalización del área de talento humano



Nota. Trabajo de campo, 2024

Para TAPIESTILOS SAS es imprescindible comprender la normatividad vigente y como está hace parte esencial de la formalización del área de talento humano. Si bien la experiencia es importante y a la fecha el ejercicio empírico ha sido crucial en el progreso de la empresa, la estandarización de procesos puede resaltar la importancia de componentes como:

Captación y vinculación: es una tarea que, desempeñada con la experiencia de un profesional, permite la implementación de procesos y herramientas que brinden un rendimiento óptimo, de los recursos económicos, humanos, tecnológicos y materiales, a través de la integración del talento humano idóneo y eficiente.

Crecimiento profesional: la generación de convenios que permitan el proceso de capacitación con miras a la especialización y desarrollo profesional e incentiva el compromiso y responsabilidad en el desempeño de sus funciones.

Clima laboral: este debe tener connotaciones muy positivas que se rigen por los valores y principios corporativos en pro de brindar productos y servicios de calidad. Se debe establecer un programa de incentivos y beneficios, así como un procedimiento para la resolución de conflictos.

Programa de capacitación, reinducción y evaluación de desempeño: determinar las necesidades específicas tanto de la empresa como de los colaboradores para capacitar y

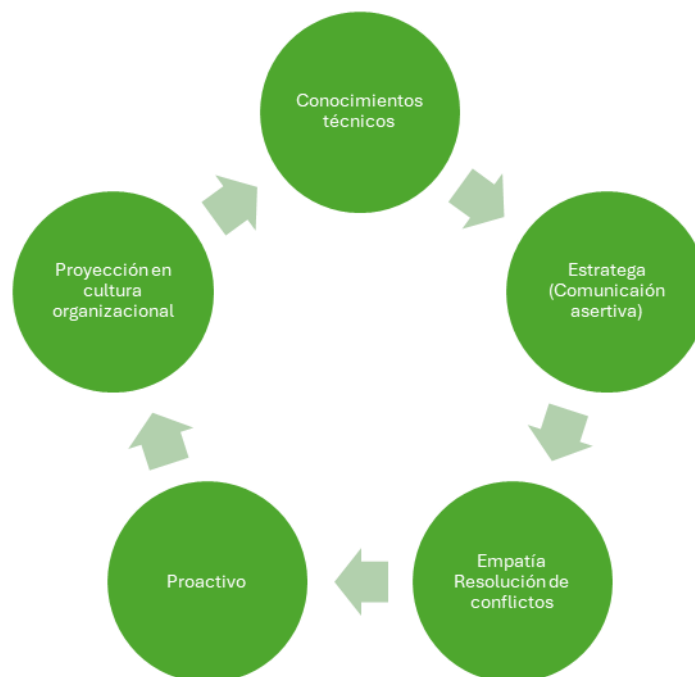
estimular la autogestión del conocimiento en pro del desarrollo y adaptación de nuevas habilidades y de forma paralela establecer una metodología de evaluación, con objetivos específicos y su respectiva retroalimentación.

Gestión de beneficios y compensación: implementar políticas equánimes para garantizar que todos los colaboradores se motiven a través de incentivos y beneficios ofrecidos por la empresa.

Recursos económicos: cada año se debe destinar un presupuesto para el área de talento humano.

Si bien pueden ser muchos más elementos, la envergadura de TAPIESTILOS SAS, evidencia que estas son las más relevantes en su estructura, para el óptimo funcionamiento.

Características que esperaría del personal que lidera el área de talento humano



Nota. Trabajo de campo, 2024

Los colaboradores expresan que aunque en el ejercicio de la dinámica se complementan las cualidades de todos los integrantes del equipo, hay características que están implícitas en la persona y en su experticia, entre ellos se espera que sea un profesional íntegro y que además tenga amplios conocimientos sobre la formalización del área de talento

humano ya que le permiten implementar buenas prácticas, que sea estrategia ya que contribuye al crecimiento de la organización, comunicación asertiva, empatía para comprender las necesidades institucionales y personales para generar un ambiente de confianza y fortalecer la sinergia, también debe ser una persona con gran aptitud para la resolución de conflictos efectivamente y gran visión para fomentar una cultura organizacional, basada en valores y principios corporativos se integren con los intereses de las partes involucradas.

Aportes que espera la empresa, el área de talento humano aporte al devenir y desempeño global de la organización



Nota. Trabajo de campo, 2024

En el marco de implementación del proyecto se prevé que el área de talento humano ejecutará un procedimiento exitoso en cada una de las fases para la incorporación del nuevo talento entablando relaciones duraderas y exitosas entre colaborador- empresa, de manera que la proyección en el término de tiempo distante se ejecute con pequeños ajustes pero sin cambiar las metas, en un ambiente laboral favorable, encaminado al cumplimiento y responsabilidad para con las partes interesadas toda vez que la sinergia, el desarrollo de competencias, los beneficios e incentivos favorecen la proactividad y calidad.



Anexo C. Protocolo de selección de personal



TAPIESTILOS SAS PROTOCOLO DE SELECCIÓN DE PERSONAL DIRECTIVOS

Objetivo:	Identificar a los candidatos más idóneos para una vacante específica dentro de la empresa mediante un proceso de evaluación por competencias que incluya técnicas tradicionales y modernas como las entrevistas con un nuevo enfoque, pruebas técnicas y gamificación, con el fin de asegurarse que los aspirantes seleccionados posean los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para cumplir su rol y contribuir al éxito de la organización.
Dirigido a:	Aplica a todos los procesos de selección de la empresa TAPIESTILOS SAS que requieran vincular personal competente.

FASES DEL PROCESO	RESPONSABLE
1. Requisición de personal	Administrador fabrica/ punto venta
2. Reclutamiento de hojas de vida	Administrador fabrica/ punto venta
3. Preselección de hojas de vida	Administrador fabrica/ punto venta
4. Selección de candidatos	Gerente
5. Primera entrevista	Administrador fabrica/ punto venta
6. Aplicación y análisis de pruebas	Auxiliar administrativo
7. Inducción	Gerente

Tipos de cargos:	Directivos
Competencias a evaluar	Liderazgo Visión estratégica Habilidades comunicativas Toma decisiones Gestión de recursos Capacidad analítica
Pruebas Psicotécnicas a realizar:	Evaluación de razonamiento lógico Evaluación de razonamiento verbal Evaluación de razonamiento matemático Cuestionarios de personalidad Evaluación de inteligencia emocional Evaluación de conocimientos específicos
Pruebas especiales de acuerdo al tipo de cargo:	N/A
Exámenes de ingreso requeridos:	Exámenes médicos generales Examen de aptitud física Análisis de sangre Examen de orina Prueba de agudeza visual Audiometría
Documentos requeridos:	Hoja de vida actualizada Copias de documento de identidad Copia libre militar (hombres) Certificado EPS Certificado AFP Referencias laborales (3 últimos empleos) Certificado cuenta bancaria Certificados de la policía, procuraduría y contraloría vigentes

Inducción	
Temas de inducción	Responsable
Misión, visión y valores de la empresa	Gerente
Aspectos generales y específicos de su cargo	Administrador fabrica/ punto venta
Identificación de peligros y riesgos en su trabajo	Administrador fabrica/ punto venta
Políticas de SST establecidas por la empresa	Consultor SST
Plan de emergencias	Consultor SST
Reglamento de higiene y seguridad industrial	Consultor SST



TAPIESTILOS SAS
PROTOCOLO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
ADMINISTRATIVOS

Objetivo:	Identificar a los candidatos más idóneos para una vacante específica dentro de la empresa mediante un proceso de evaluación por competencias que incluya técnicas tradicionales y modernas como las entrevistas con un nuevo enfoque, pruebas técnicas y gamificación, con el fin de asegurarse que los aspirantes seleccionados posean los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para cumplir su rol y contribuir al éxito de la organización.
Dirigido a:	Aplica a todos los procesos de selección de la empresa TAPIESTILOS SAS que requieran vincular personal competente.

FASES DEL PROCESO	RESPONSABLE
1. Requisición de personal	Administrador fabrica/ punto venta
2. Reclutamiento de hojas de vida	Administrador fabrica/ punto venta
3. Preselección de hojas de vida	Administrador fabrica/ punto venta
4. Selección de candidatos	Gerente
5. Primera entrevista	Administrador fabrica/ punto venta
6. Aplicación y análisis de pruebas	Auxiliar administrativo
7. Inducción	Gerente

Tipos de cargos:	Administrativo
Competencias a evaluar:	Comunicación efectiva Trabajo en equipo Servicio al cliente Adaptabilidad Adaptación a nuevas tecnologías
Pruebas Psicotécnicas a realizar:	Evaluación de razonamiento verbal Cuestionarios de personalidad Evaluación de inteligencia emocional Evaluación de conocimientos específicos
Pruebas especiales de acuerdo al tipo de cargo:	N/A
Exámenes de ingreso requeridos:	Exámenes médicos generales Examen de aptitud física Análisis de sangre Examen de orina Prueba de agudeza visual Audiometría
Documentos requeridos:	Hoja de vida actualizada Copias de documento de identidad Copia libre militar (hombres) Certificado EPS Certificado AFP Referencias laborales (3 últimos empleos) Certificado cuenta bancaria Certificados de la policía, procuraduría y contraloría vigentes

Inducción	
Temas de inducción	Responsable
Misión, visión y valores de la empresa	Gerente
Aspectos generales y específicos de su cargo	Administrador fabrica/ punto venta
Identificación de peligros y riesgos en su trabajo	Administrador fabrica/ punto venta
Políticas de SST establecidas por la empresa	Consultor SST
Plan de emergencias	Consultor SST
Reglamento de higiene y seguridad industrial	Consultor SST



TAPIESTILOS SAS
PROTOCOLO DE SELECCIÓN DE PERSONAL
OPERATIVOS

Objetivo:	Identificar a los candidatos más idóneos para una vacante específica dentro de la empresa mediante un proceso de evaluación por competencias que incluya técnicas tradicionales y modernas como las entrevistas con un nuevo enfoque, pruebas técnicas y gamificación, con el fin de asegurarse que los aspirantes seleccionados posean los conocimientos, actitudes y habilidades necesarias para cumplir su rol y contribuir al éxito de la organización.
Dirigido a:	Aplica a todos los procesos de selección de la empresa TAPIESTILOS SAS que requieran vincular personal competente.

FASES DEL PROCESO	RESPONSABLE
1. Requisición de personal	Administrador fabrica/ punto venta
2. Reclutamiento de hojas de vida	Administrador fabrica/ punto venta
3. Preselección de hojas de vida	Administrador fabrica/ punto venta
4. Selección de candidatos	Gerente
5. Primera entrevista	Administrador fabrica/ punto venta
6. Aplicación y análisis de pruebas	Auxiliar administrativo
7. Inducción	Gerente

Tipos de cargos:	Operativo
Competencias a evaluar:	Trabajo en equipo Habilidades comunicativas Pensamiento crítico Adaptabilidad Autonomía
Pruebas Psicotécnicas a realizar:	Evaluación de razonamiento lógico Cuestionarios de personalidad Evaluación de inteligencia emocional Evaluación de conocimientos específicos
Pruebas especiales de acuerdo al tipo de cargo:	N/A
Exámenes de ingreso requeridos:	Exámenes médicos generales Examen de aptitud física Análisis de sangre Examen de orina Prueba de agudeza visual Audiometría
Documentos requeridos:	Hoja de vida actualizada Copias de documento de identidad Copia libre militar (hombres) Certificado EPS Certificado AFP Referencias laborales (3 últimos empleos) Certificado cuenta bancaria Certificados de la policía, procuraduría y contraloría vigentes

Inducción	
Temas de inducción	Responsable
Misión, visión y valores de la empresa	Gerente
Aspectos generales y específicos de su cargo	Administrador fabrica/ punto venta
Identificación de peligros y riesgos en su trabajo	Administrador fabrica/ punto venta
Políticas de SST establecidas por la empresa	Consultor SST
Plan de emergencias	Consultor SST
Reglamento de higiene y seguridad industrial	Consultor SST



TAPIESTILOS SAS REQUISICIÓN DE PERSONAL

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Número de vacantes:	
Nombre del cargo:	
Experiencia:	
Horario:	
Estudios:	
Dependencia de la que depende:	
Contacto:	
Tipo de contrato:	
Requisitos adicionales:	
Salario:	
Fecha de inicio de contrato:	

Fecha de la solicitud:	
Solicitud hecha por:	
Cargo del solicitante:	
Firma del solicitante:	



Anexo D. Protocolo de evaluación del desempeño

A la empresa TAPIESTILOS SAS se le hizo la recomendación de emplear el método de evaluación 360° para valorar la productividad de sus colaboradores. Esta metodología permite tener un diagnóstico riguroso y profundo del personal, puesto que recopila información de diversas fuentes y ofrece una visión imparcial del rendimiento de cada persona.

¿En qué consiste la evaluación 360°?

Según Pereira, F., Gutiérrez, S. P., Sardi, L., & Villamil, M. la evaluación 360° es un sistema innovador que evalúa la productividad y las competencias de los colaboradores; como lo señalan los autores este método no se enfoca en satisfacer las expectativas del jefe inmediato, sino que involucra a todas las personas de su entorno laboral. En la evaluación participan supervisores, compañeros de trabajo, y subordinados. De todos los métodos que suelen usarse en el área de talento humano, se recomendó este a la empresa ya que es el único que brinda la posibilidad de hacer autoevaluación, coevaluación y heteroevaluación.

Etapas del proceso de evaluación 360°:

Para desarrollar este método primero se deben definir los objetivos y metas de la evaluación, posterior a ello se le debe comunicar a todos los participantes el propósito de la evaluación. Durante la ejecución es muy importante asegurarse que todos los involucrados entiendan su participación y la importancia de su rol como evaluador. A continuación, se debe recopilar la información de todas las fuentes mencionadas, usando cuestionarios e instrumentos diseñados para este fin, lo ideal es obtener una información minuciosa y concreta. Para poder analizar los resultados la información debe estar organizada y consolidada para identificar aspectos positivos de la gestión del empleado, y también, detectar oportunidades de mejora. Basado en los resultados al colaborador se le debe presentar un feedback incluyendo recomendación para su desarrollo profesional.





GRADOS		Fecha:	
(Escribir nombres y apellidos)			
(Escribir el puesto)			
Evaluador nivel superior:		Puesto:	
Evaluador nivel igual:		Puesto:	
Evaluador nivel inferior:		Puesto:	

Objetivo:	Obtener una visión panorámica y ecuaníme que permita analizar las habilidades, destrezas y competencias de un cargo directivo, reuniendo datos y perspectivas diversas de los colaboradores que impulsen el desarrollo de la visión y el cumplimiento de metas y objetivos institucionales.
Dirigido a:	Todos los colaboradores de nivel directivo, administrativo, logística y Producción.

Teniendo en cuenta la escala de calificación, por favor asigne una puntuación en la columna de la derecha que corresponda a su nivel.

COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIONES			
LIDERAZGO		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Tiene la habilidad de motivar a sus subordinados para que se adhieran a los procedimientos y procesos para lograr de				
4	Tiene un nivel óptimo de influencia en sus colaboradores, de tal forma que reconocen sobre los procedimientos y procesos a aplicar en el desarrollo de				
3	Tiene el respaldo y estima de los colaboradores por su liderazgo, sin embargo, no tienen confianza en su ejecución y genera desconcierto.				
2	Su accionar y capacidad de dirección son limitados, por lo que el número de colaboradores que lo respaldan son muy				
1	No cuenta con las habilidades necesarias para ejercer un liderazgo y encaminar				
PLANEACIÓN		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Establece relaciones basadas en la confianza y el respeto, con sus jefes y				
4	Demuestra empatía hacia los demás y se esmera en generar vínculos estrechos.				
3	Entabla relaciones laborales formales con sus compañeros y jefes.				
2	Debe mejorar la empatía y comprensión con sus jefes y compañeros.				
1	Muestra desinterés para crear relaciones cordiales con sus compañeros y jefes.				
PROACTIVIDAD		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Constituye metas retadoras y las logra efectivamente.				
4	Se puede mejorar los planes de contingencias antes eventualidades inesperadas.				
3	La resolución de desacuerdos puede abordarse de forma más efectiva.				
2	Eventualmente diseña planes de trabajo, pero el marco no es coherente con las				
1	Se le dificulta planear de manera objetiva y consistente.				
TOMA DE DECISIONES		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Posee habilidades únicas para abordar dificultades, analizarlas y plantear				
4	Se informa antes de tomar decisiones y ejecuta soluciones efectivas.				
3	A la hora de tomar decisiones se muestra indeciso y la gestión es moderada.				
2	Delega la toma de decisiones importantes.				
1	Toma decisiones poco objetivas y los resultados no son efectivos.				
DESARROLLO DEL TALENTO		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Establece planes de capacitación para todos los colaboradores, en las áreas de interés para el desarrollo de la razón				
4	Se realizan las capacitaciones para todos los colaboradores, pero se puede mejorar				
3	Se debe establecer una estrategia para gestionar los casos específicos donde el empleado tiene dificultad para adaptarse a los cambios.				
2	No lidera para todos de forma integradora sino que centra su atención en colaboradores específicos.				
1	toma decisiones poco objetivas y los resultados no son efectivos.				
CONOCIMIENTO DEL MEDIO		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Tiene gran habilidad para establecer estrategias que le permitan abordar de forma eficiente y eficaz, los retos del				
4	Integra frecuentemente las ideas y análisis para la toma de decisiones informadas.				
3	Evalúa los factores externo a la hora de tomar decisiones y esporádicamente omite detalles.				
2	En ocasiones desestima aspectos importantes del ambiente que le rodea, lo que dificulta el desempeño óptimo.				
1	No cuenta con conocimientos profundos en su campo y no				

Relacione las fortalezas y las oportunidades de mejora relevantes que se identificaron en el evaluado

FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	



GRADOS		Fecha:
(Escribir nombres y apellidos)		
(Escribir el puesto)		
Evaluador nivel superior:		Puesto:
Evaluador nivel igual:		Puesto:
Evaluador nivel inferior:		Puesto:

Objetivo:	Adquirir el conocimiento completo y propositivo de las habilidades, destrezas y competencias del empleado en el desempeño de sus funciones, compilando la información proporcionada desde diferentes ópticas por las personas habilitadas, en pro de estimular el desarrollo profesional.
Dirigido a:	Todos los colaboradores de nivel directivo, administrativo, logística y Producción.

Teniendo en cuenta la escala de calificación, por favor asigne una puntuación en la columna de la derecha que corresponda a su nivel.

COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIONES			
CONFIABILIDAD TÉCNICA		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Soluciona retos de mediana y alta complejidad, destacándose por brindar soluciones innovadoras frecuentemente.				
4	Está en capacidad de solventar retos técnicos de forma individual y eventualmente busca apoyo en la...				
3	Asume la responsabilidad ante las dificultades de forma idónea, sin embargo, ocasionalmente requiere...				
2	Ejecuta actividades con algunas falencias, las cuales se traducen en...				
1	No es eficiente y tiende a cometer errores de forma continua.				
PROACTIVIDAD		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Identifica y prevé situaciones o escenarios futuros para actuar en consecuencia antes de que le sea...				
4	Ejecuta acciones en pro de resolver cuando se presenta la necesidad.				
3	Espera a recibir una instrucción para ejecutar una actividad.				
2	Frecuentemente, ejecuta las solicitudes de forma incompleta.				
1	No ejecuta las instrucciones y demanda de monitoreo constante para concluir con las labores.				
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Propone soluciones efectivas y vanguardistas que contribuyen a mejorar...				
4	La resolución de desacuerdos puede abordarlos de forma más efectiva.				
3	Aporta ideas para el manejo de desacuerdos, requiriendo de orientación.				
2	Genera ideas, sin embargo, las solución no siempre viable.				
1	No se involucra si no se lo solicitan directamente.				
COMUNICACIÓN ASERTIVA		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Presta atención de forma activa, responde cordialmente y de forma...				
4	Escucha activa y responde de forma apropiada la gran mayoría de veces.				
3	Se comunica de forma clara y oportuna la mayoría de veces, quedando por mejorar la apropiación en algunos...				
2	En ocasiones transmite información imprecisa y eventualmente brinda datos...				
1	Exporadicamente transmite la información de manera clara y asertiva.				
GESTIÓN DE PROCEDIMIENTOS		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Identifica oportunidades de mejora y aplica acciones correctivas y preventivas en los procedimientos existentes.				
4	Ejecuta procesos de forma eficiente y eficaz, garantizando que se apliquen...				
3	Aplica los protocolos establecidos, aunque ocasionalmente requiere...				
2	Debe mejorar la escucha, el seguimiento de procesos y lineamientos.				
1	Se le dificulta asimilar y aplicar los procedimientos y políticas establecidos.				
CONSTRUCCIÓN DE RELACIONES		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Establece relaciones basadas en la confianza y el respeto, con sus jefes y...				
4	Demuestra empatía hacia los demás y se esmera en generar vínculos estrechos.				
3	Entabla relaciones laborales formales con sus compañeros y jefes.				
2	Debe mejorar la empatía y comprensión con sus jefes y compañeros.				
1	Muestra desinterés para crear relaciones cordiales con sus compañeros y jefes.				

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Relacione las fortalezas y las oportunidades de mejora relevantes que se identificaron en el evaluado

FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	
2	que dificulta el desempeño óptimo.
1	No cuenta con conocimientos profundos en su campo y no.

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Relacione las fortalezas y las oportunidades de mejora relevantes que se identificaron en el evaluado

FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	



GRADOS	Fecha:
(Escribir nombres y apellidos)	
(Escribir el puesto)	

Evaluador nivel superior:	Puesto:
Evaluador nivel igual:	Puesto:
Evaluador nivel inferior:	Puesto:

Objetivo:	Recopilar la información que permita medir el desempeño, teniendo en cuenta las habilidades blandas y técnicas, incluyendo el concepto de otras personas que se desempeñan en la misma corporación a diferentes niveles jerárquicos, para identificar los aspectos a mejorar y perfilar a cada
Dirigido a:	Todos los colaboradores de nivel directivo, administrativo, logística y Producción.

Teniendo en cuenta la escala de calificación, por favor asigne una puntuación en la columna de la derecha que corresponda a su nivel.

COMPETENCIAS A EVALUAR		CALIFICACIONES			
CONOCIMIENTO TÉCNICO		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Trasmite sus conocimientos de forma dinámica y ejerce liderazgo como				
4	Está en capacidad de solventar retos técnicos de forma individual y eventualmente fuera de ella.				
3	Asume la responsabilidad ante las dificultades de forma idónea, sin embargo, ocasionalmente requiere				
2	Ejecuta actividades con algunas falencias, las cuales se traducen en				
1	No es eficiente y tiende a cometer errores de forma continua.				
HABILIDAD MANUAL Y DESTREZA		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Identifica y prevé situaciones o escenarios futuros para actuar en consecuencia antes de que le sea				
4	Ejecuta acciones en pro de resolver cuando se presenta la necesidad.				
3	Espera a recibir una instrucción para ejecutar una actividad.				
2	Frecuentemente, ejecuta las solicitudes				
1	No ejecuta las instrucciones y demanda de monitoreo constante para concluir con las labores.				
RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Propone soluciones efectivas y vanguardistas que contribuyen a mejorar				
4	La resolución de desacuerdos puede abordarlos de forma más efectiva.				
3	Aporta ideas para el manejo de desacuerdos, requiriendo de orientación.				
2	Genera ideas, sin embargo, las solución no siempre viable.				
1	No se involucra si no se lo solicitan directamente.				
TRABAJO EN EQUIPO		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Gestiona las controversias y refuerza la sinergia de forma efectiva.				
4	Su desempeño y compromiso están alineados con los objetivos misionales.				
3	Contribuye con su desempeño, pero lo puede hacer mejor.				
2	Se integra con el equipo, pero sus intervenciones son esporádicas.				
1	Ocasionalmente se muestra interesado para trabajar en asociación con otros.				
GESTIÓN DEL TIEMPO		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Es un ejemplo a seguir en el desarrollo y cumplimiento de sus actividades de forma efectiva.				
4	Muestra organización para desarrollar sus funciones de forma eficiente				
3	Cumple con sus funciones, sin embargo, puede mejorar la priorización de actividades y organización del tiempo.				
2	Identifica y prevé situaciones o escenarios futuros para actuar en				
1	Eventualmente cumple con el desarrollo de las actividades en el tiempo				
COMPROMISO		AUTOEVALUACIÓN	SUPERIOR	IGUAL	INFERIOR
5	Es responsable y comprometido con sus funciones y objetivos misionales.				
4	Participa de manera activa y eventualmente asume responsabilidades.				
3	Se implica en propuestas e interviene en iniciativas ceñidas a su cargo.				
2	Refiere interés para asumir responsabilidades, no obstante, su contribución es variable.				
1	Exporadicamente accede a asumir responsabilidades adicionales.				

Relacione las fortalezas y las oportunidades de mejora relevantes que se identificaron en el evaluado

FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	

2	que dificulta el desempeño óptimo.				
1	No cuenta con conocimientos profundos en su campo y no				

FORTALEZAS Y ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Relacione las fortalezas y las oportunidades de mejora relevantes que se identificaron en el evaluado

FORTALEZAS	
ÁREAS DE OPORTUNIDAD	



TAPIESTILOS SAS
EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR
COMPETENCIAS 360 GRADOS

Fecha: _____

(Escribir nombres y apellidos)

(Escribir el puesto)

1. RESULTADO DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO

COMPETENCIA	PROMEDIO
LIDERAZDO	4,01
PLANEACIÓN	4,4
INICIATIVA	3,8
TOMA DE DECISIONES	2
DESARROLLO DEL TALENTO	3
CONOCIMIENTO DEL MEDIO	2,6

2. REPRESENTACIÓN GRÁFICA

Evaluación de desempeño por competencias 360 grados



3. COMENTARIOS DEL EVALUADO

4. COMPROMISOS DE MEJORAMIENTO

ACTIVIDADES A DESARROLLAR	FECHA DE CUMPLIMIENTO	CUMPLIERON	
		SI	NO
FIRMA DEL EVALUADO		FIRMA DEL JEFE DE TALENTO HUMANO	

5. COMENTARIOS PARA EL EVALUADO

FORTALEZAS

ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Anexo E. Manual de funciones



TAPIESTILOS SAS MANUAL DE FUNCIONES

Objetivo:	Documentar y establecer de manera clara las funciones y el alcance de cada cargo.
Dirigido a:	Área de talento humano, Directivos, administrativos y operarios.

Nombre del cargo:	Gerente General	
Objetivo del cargo:	Dirigir y coordinar las distintas áreas de la empresa para asegurar la rentabilidad, competitividad, continuidad y sustentabilidad de la empresa, cumpliendo con los lineamientos estratégicos, las normas y reglamentos vigentes.	
Perfil del cargo:	Edad:	35 años en adelante
	Sexo:	No es decisivo
	Estudios:	Profesional en ingeniería industrial, carreras administrativas o ingenierías relacionadas con la actividad económica.
	Experiencia:	5 años
Funciones del cargo:	<p>Representar a la empresa y apersonarse en su nombre y representación ante las autoridades judiciales, administrativas y laborales.</p> <p>Expedir constancias y certificaciones respecto del contenido de libros contables y demás registros ante la cámara de comercio.</p> <p>Determinar la inversión de fondos disponibles que no sean necesarios para las operaciones inmediatas de la empresa.</p> <p>Elaborar y ejecutar el plan de negocios y proponer modificaciones al mismo.</p> <p>Firmar los contratos y obligaciones de la empresa.</p>	

Nombre del cargo:	Secretaria	
Objetivo del cargo:	Apoyar la gestión administrativa de manera efectiva, desde la organización, documentación y disposición oportuna de la	
Perfil del cargo:	Edad:	30 años en adelante
	Sexo:	No es decisivo
	Estudios:	Técnico profesional en áreas administrativas y demás carreras relacionadas.
	Experiencia:	2 años
Funciones del cargo:	<p>Garantizar la custodia y archivo de documentos relevantes para que sirvan como fuente de consulta, inmediata.</p> <p>Gestionar la comunicación interna y externa de manera oportuna a través de diferentes medios como correo, teléfono y WhatsApp.</p> <p>Coordinar la agenda del gerente y el cronograma de reuniones, comités y eventos, garantizando la participación y disponibilidad de los elementos necesarios para su desarrollo.</p> <p>Apoyar el reporte de novedades para la liquidación de nómina.</p> <p>Apoyar el proceso de selección, vinculación y finalización de contrato, para los colaboradores de la empresa y los procesos de bienestar laboral.</p> <p>Y demás funciones asignadas por su jefe inmediato.</p>	

Nombre del cargo:	Conductor	
Objetivo del cargo:	Transportar los muebles desde la fábrica hasta el domicilio del cliente de manera segura y cumpliendo con los tiempos de	
Perfil del cargo:	Edad:	30 años en adelante
	Sexo:	Masculino
	Estudios:	Técnico laboral
	Experiencia:	3 años

Funciones del cargo:	<p>Colaborar con el embalaje y cargue de los muebles al camión, corroborando la orden de pedido, con la factura y con el despacho.</p> <p>Transportar los productos de manera segura, hasta la dirección que registra la orden de compra, descargarlos y ubicarlos en el lugar que el cliente le indiquen.</p> <p>Mantener el vehículo de carga, limpio, tanqueado, con la documentación al días e informar novedades que se presenten tanto del estado del vehículo, como del desarrollo de las funciones.</p> <p>Desarrollar sus funciones cumpliendo la normatividad vigente.</p>
-----------------------------	--

Nombre del cargo:	Auxiliar de bodega	
Objetivo del cargo:	Apoyar el proceso productivo garantizando la disponibilidad de inventario.	
Perfil del cargo:	Edad:	25 años
	Sexo:	Masculino
	Estudios:	Técnico laboral
	Experiencia:	1 año en adelante.
Funciones del cargo:	<p>Realizar los pedidos a los proveedores, recepcionar, surtir, realizar picking, packing, paletización, y distribución a los centros de costo.</p> <p>Actualizar el inventario de ingresos y salidas de productos.</p> <p>Apoyar los proceso de internos para mantener la cadena de suministros.</p>	

Nombre del cargo:	Carpintero	
Objetivo del cargo:	Cortar e integrar las piezas conforme el diseño de los muebles.	
Perfil del cargo:	Edad:	30 años en adelante
	Sexo:	Masculino
	Estudios:	Técnico laboral
	Experiencia:	5 años
Funciones del cargo:	<p>Realizar la medición y corte de piezas según el plano de diseños.</p> <p>Lijar y pulir las piezas dejándolas aptas para el proceso de pintura.</p> <p>Ensamblar las piezas, garantizando la calidad y funcionalidad del producto.</p> <p>Realizar control de calidad en cada fase del proceso y reportar las novedades al jefe inmediato.</p> <p>Realizar aseo al área de trabajo y mantener las herramientas en el sitio destinado para su almacenamiento.</p> <p>Y demás funciones que delegue su jefe inmediato.</p>	

Nombre del cargo:	Operario de pintura
Objetivo del cargo:	Aplicar la pintura a los muebles garantizando la calidad del proceso.
Perfil del cargo:	Edad: 30 años en adelante
	Sexo: Masculino
	Estudios: Técnico laboral
	Experiencia: 5 años en adelante
Funciones del cargo:	<p>Verificar que el mueble ensamblado por el carpintero es funcional para su propósito y la integridad de la madera para continuar con el proceso de pintura.</p> <p>Lijar y pulir las piezas las veces necesarias para garantizar la idoneidad del proceso de pintura.</p> <p>Aplicar los productos para mejorar la adherencia de la pintura.</p> <p>Mezclar la pintura según la receta destinada para el proyecto.</p> <p>Usar los elementos de protección personal y riesgo químico para disponerse a pintar los muebles.</p> <p>Realizar control de calidad en cada fase del proceso y reportar las novedades al jefe inmediato.</p> <p>Realizar aseo al área de trabajo y mantener las herramientas en el sitio destinado para su almacenamiento.</p> <p>Y demás funciones que delegue su jefe inmediato.</p>

Nombre del cargo:	Tapicero
Objetivo del cargo:	Definir los materiales idóneos para la tapicería y brindar un acabo
Perfil del cargo:	Edad: 30 años en adelante
	Sexo: Masculino
	Estudios: Técnico laboral
	Experiencia: 5 años
Funciones del cargo:	<p>Verificar que el mueble ensamblado por el pintor es funcional para su propósito y la integridad de la madera para continuar con el proceso de pintura.</p> <p>Realizar control de calidad en cada fase del proceso y reportar las novedades al jefe inmediato.</p> <p>Realizar aseo al área de trabajo y mantener las herramientas en el sitio destinado para su almacenamiento.</p> <p>Seleccionar las telas y materiales idóneos para el proceso de tapicería, garantizando la calidad del producto final.</p> <p>Realizar medición de las piezas y corte de las telas para tapizar los muebles, según el diseño solicitado.</p> <p>Ensamblar el mueble.</p> <p>Y demás funciones que delegue su jefe inmediato.</p>

Nombre del cargo:	Administrador del punto de venta
Objetivo del cargo:	Prospectar y detectar aquellas situaciones en las que existen
Perfil del cargo:	Edad: 30 años adelante
	Sexo: No es decisivo
	Estudios: Técnico laboral
	Experiencia: 3 años
Funciones del cargo:	<p>Apertura y cierre del almacén.</p> <p>Mantenerse actualizado respecto a las condiciones de venta.</p> <p>Realizar servicio al cliente externo e interno, cumpliendo con las políticas y procedimientos comerciales.</p> <p>Gestionar el autoconocimiento para fortalecer los conocimientos de las características del producto.</p> <p>Comercializar los productos de manera responsable, salvaguardando el buen nombre de la empresa y entablando relaciones confiables a largo plazo con los clientes.</p> <p>Realizar la exhibición de productos en el punto de venta aplicando el protocolo de marketing.</p> <p>Realizar aseo del almacén y mantener el ambiente libre de desorden u olores fuertes que interfieran con la comodidad del cliente.</p>

Anexo F. Protocolo de capacitación de personal



TAPIESTILOS SAS PROTOCOLO DE CAPACITACIÓN DE PERSONAL

Objetivo:	Desarrollar un protocolo de capacitación para TAPIESTILOS SAS que establezca un proceso estructurado de formación para empleados, con la finalidad de garantizar una formación integral en el desarrollo de habilidades duras y blandas. Este protocolo proporcionara mayor efectividad en el desempeño individual y colectivo dentro de la empresa.
Dirigido a:	Aplica para todos los empleados que componen la estructura jerárquica de la empresa TAPIESTILOS SAS.

FASES DEL PROCESO	Descripción	Responsable
1. Planeación	<p>El desarrollo de esta fase es crucial porque asegura que el proceso formativo sea efectivo en todos los niveles en los que se ejecute. Lo ideal es que cada sesión de la capacitación este perfectamente alineada con los deseos de la gerencia y con las metas propuestas de cada jefatura, esta fase implica desarrollar un programa de capacitación a la medida que satisfaga las necesidades cambiantes del mercado. A continuación, se describen los elementos claves de esta fase:</p> <p>1. IDENTIFICACIÓN DE LAS NECESIDADES: en esta parte de proceso desde la gerencia y las diferentes jefaturas se va a identificar que procesos requieren un ajuste, un cambio o una reingeniería; es esencial entender que tipo de conocimientos, habilidades y competencias deben modificarse para acrecentar la productividad. Para identificar el punto de partida se recurrirá a diferentes métodos de evaluación de desempeño.</p> <p>2. OBJETIVOS CLAROS: para que el protocolo de capacitación sea exitoso se deben establecer objetivos explícitos, precisos, y de relevancia para las jefaturas. La metodología que se empleará será la SMART. Estos objetivos estarán fijados con la única intención de potenciar habilidades y competencias en le personal.</p> <p>3. DISEÑO DEL CONTENIDO: con base a las necesidades, los contenidos se van a desarrollar a la medida, la intención no es que sea una capacitación para todos, si no que por el contrario se lo mas personalizada posible entendiendo que la curva de aprendizaje para todos es diferente. En esta fase de la planeación se determinarán los contenidos y los resultados de aprendizaje.</p> <p>4. METODOLOGÍA DE LA CAPACITACIÓN: para tener un alcance significativo se explorarán diferentes métodos formativos, por ejemplo, algunas sesiones se harán de forma presencial en las oficinas de la empresa, otras se harán de forma remota por la plataforma Meet. Para poder cumplir con los objetivos se empelarán técnicas de e-learning, role-playing, gamificación, simuladores, entre otros.</p> <p>5. CRONOGRAMA: para establecer los tiempos de cada proceso formativo se tendrá en cuenta la curva de aprendizaje de cada empleado, en este apartado se definirán los días, horarios, y la malla de contenidos por sesión.</p> <p>6. SELECCIÓN DE FORMADORES: el perfil de los formadores se definirá de acuerdo con su área de experticia. Lo ideal es que es que sean personas que vengan de fuera de la empresa como consultores, sin embargo, no se descarta la posibilidad de hacer las sesiones a través del SENA o la CCF.</p> <p>7. RECURSOS Y LOGÍSTICA: para definir los espacios se tendrá en cuenta la cantidad de colaboradores a formar, así como también, los recursos audiovisuales, la papelería y los recursos tecnológicos según sea el caso.</p> <p>8. EVALUACIÓN: la retroalimentación que obtendrán los colaboradores se hará de forma cuantitativa y cualitativa esto para poder explicar al detalle el progreso y el avance de su proceso formativo. Independientemente de cómo sea los empleados tendrán acceso a los resultados y podrán evaluar la pertinencia de cada sesión a partir de encuestas de satisfacción.</p>	Gerente Administrador fabrica/ punto de venta

<p>2. Ejecución</p>	<p>En este escenario se desarrollan las etapas y tareas de la propuesta, aplicando las estrategias, en el marco de la proyección obtenida en la fase de planeación para capacitar a los empleados en la disciplina y fortalecer sus competencias con el propósito de facilitar la adaptación y mejorar su desempeño.</p> <p>1. INDUCCIÓN: los líderes de cada proceso imparten los conocimientos necesarios, identificados y clasificados previamente en el plan de trabajo de finido, haciendo uso de los recursos y herramientas establecidos para contextualizar y dar a conocer las experiencias que han impactado directamente el desempeño y cumplimiento.</p> <p>2. PROACTIVIDAD: el proceso de formación consiste en estimular la autogestión del conocimiento y fortalecer las competencias adquiridas de la experiencia por el rol desempeñado, esto se logra con el desarrollo de actividades en grupo que simulen o citen situaciones cotidianas y la incorporación de nuevas herramientas que demande la interacción y contribución de los participantes, activando así la adaptación, investigación y competitividad.</p> <p>3. ACLARAR INQUIETUDES: el instructor de cada proceso facilita los medios y herramientas de consulta para responder las preguntas que surjan, garantizando así que la conceptualización y su propósito fueron asimilados de forma correcta, y respaldar el proceso de aprendizaje.</p> <p>4. ASIMILACIÓN E INTERIORIZACIÓN: el tutor debe aplicar plan de contingencia y estrategias para gestionar los requerimientos de los integrantes del equipo, sin perder el enfoque del proceso.</p> <p>5. TECNOLOGÍA E INNOVACIÓN: si el proceso de formación incluye herramientas tecnológicas, como plataformas, sesiones síncronas, se debe garantizar que los participantes tengan acceso pleno y dominen el manejo de estas.</p> <p>6. CONTROL: el desarrollo de las actividades debe coincidir con el cronograma y resultados para garantizar el cumplimiento de metas y objetivos, por ende, si se presentan novedades se deben realizar los ajustes pertinentes para ejecutar el total de la programación.</p> <p>7. OBSERVACIONES: en el desarrollo de cada actividad el monitor debe estar atento a las observaciones que realizan los participantes en referencia a los ejemplos, funcionalidad de las actividades, y contraste entre el tema y la presentación.</p> <p>8. VALIDAR ASISTENCIA: registrar los asistentes, la participación y el desarrollo de las actividades, contribuye a un control, seguimiento y medición efectivos.</p>	<p>Gerente Administrador fabrica/ punto de venta</p>
---------------------	---	--



<p>3. Evaluación</p>	<p>Muestras los resultados del proceso de capacitación y el nivel de desempeño de los colaboradores, facilitando así la toma de decisiones informadas y el diseño de futuros planes de formación. Los componentes claves para la etapa de evaluación se mencionan a continuación:</p> <p>1. EVALUACIÓN DE EFECTO: permite obtener las observaciones con base a las experiencias vividas en el proceso de aprendizaje, mediante herramientas como encuestas, en entrevistas para valorar aspectos relevantes como la eficiencia y eficacia, contenido específico y destreza del instructor para impartir las capacitaciones.</p> <p>2. EVALUACIÓN DEL SABER: se aprecia el nivel de conocimientos adquiridos y destrezas desarrolladas, se pueden ejecutar pruebas teóricas y prácticas, para calcular el porcentaje de captación y aplicación de los temas impartidos.</p> <p>3. EVALUACIÓN DE ACTUACIÓN: se analiza si los colaboradores ejecutan sus actividades cotidianas aplicando lo aprendido en la capacitación. Lo anterior comprende las evaluaciones de desempeño, análisis de los de proyectos desarrollados después de la capacitación, y el seguimiento a las actividades diarias.</p> <p>4. EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO: mide las repercusiones directas en las estrategias y objetivos corporativos, evidenciados en el incremento de la productividad, reducción de reprocesos, nivel de idoneidad de los productos y servicios, entre otros.</p> <p>5. RETROALIMENTACIÓN DE LÍDERES: su apreciación y perspectiva permite juzgar el impacto directo de la capacitación, en áreas y actividades específicas en referencia al rendimiento y mejoras positivas.</p> <p>6. PARTICIPACIÓN Y PROGRESO: teniendo en cuenta los resultados obtenidos de la evaluación, se pueden plantear estrategias para abordar futuros procesos de capacitación, contemplando elementos como el tema, la metodología, el instructor entre otros.</p> <p>7. REPORTES E INFORMACIÓN: se presenta la información cuantitativa a la dirección o personas con poder de decisión y stakeholders, convirtiéndose de esta forma en el valor agregado para impulsar la inversión, desarrollo e innovación en pro del crecimiento corporativo.</p>	<p>Gerente Administrador fabrica/ punto de venta</p>
----------------------	---	--



TAPIESTILOS SAS
REQUISICIÓN DE CAPACITACIÓN

Fecha de la solicitud:	
Solicitud hecha por:	
Cargo del solicitante:	

CRITERIO	DESCRIPCIÓN
Objetivo de la capacitación	
Público objetivo:	
Modalidad utilizada:	
Horario:	
Número de empleados a capacitar:	
Temas a tener presente en la capacitación:	
Fecha de inicio de la capacitación:	
Firma del solicitante:	





TAPIESTILOS SAS
EVALUACIÓN DE CAPACITACIÓN

Fecha de la capacitación:	
Nombre del trabajador	
Cargo:	
Título de la capacitación:	
Nombre del capacitador:	

CRITERIO	EVALUACIÓN					OBSERVACIONES
	1	2	3	4	5	
¿Cómo le pareció la capacitación realizada?						
¿Qué tan importante considera los temas tratados para el desarrollo de sus funciones?						
¿Encuentra relevantes los temas tratados para su desarrollo personal?						
¿Cómo calificaría la metodología utilizada por el capacitador?						
¿Cómo le parecieron los recursos utilizados por el capacitador?						
En terminos generales ¿se cumplieron sus expectativas con relación a la capacitación?						
¿Qué otros temas considera importantes como parte del plan de capacitación de la empresa?						



Anexo G. Memorias de la sesión de divulgación



TAPIESTILOS SAS
Fábrica y distribuidora de muebles

Exhibición y ventas
AV. Primera de Mayo #37a – 11
3125284114

MEMORIAS DE DIVULGACIÓN

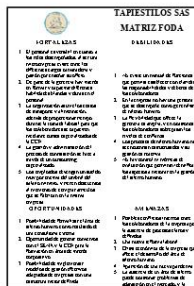
ACTA REUNIÓN N° 20240714101916	DIA	MES	AÑO
FECHA	20	08	2024

TEMÁTICA DE LA REUNIÓN		Divulgación y entrega de productos de la consultoría en talento humano desarrollada en la empresa TAPIESTILOS SAS.			
OBJETIVO		Socializar y entregar los productos formulados durante la consultoría en talento humano a la empresa TAPIESTILOS SAS, asegurando su comprensión completa y facilitando una implementación efectiva; fortaleciendo la capacidad de los colaboradores e impulsando el método Kaizen, consiguiendo así resultados perdurables en el tiempo.			
HORA	10:00AM	PRÓXIMA REUNIÓN	DIA	MES	AÑO
LUGAR	REUNIÓN REMOTA VÍA GOOGLE MEET		N/A	N/A	N/A

DESARROLLO DE LA REUNIÓN

Luego de completar las actividades propuestas en el marco del proyecto de consultoría en talento humano en la empresa TAPIESTILOS SAS, como opción de grado del estudiante MARIO ANDRÉS DIMAS RAYO, identificado con cedula de ciudadanía 1014195239, de la maestría en Gerencia Del Talento Humano, se procede a la presentación, y socialización de los siguientes productos:

1. Matriz FODA, este documento brinda una visión detallada y estructurada de la situación actual de la empresa, la toma de decisiones y la planificación estratégica. (archivo: *Anexo A. Matriz FODA*).





TAPIESTILOS SAS
 Fábrica y distribuidora de muebles

Exhibición y ventas
 AV. Primera de Mayo #37a – 11
 3125284114

2. Informe de investigación de mercados, este documento brinda una información objetiva y relevante sobre la percepción y opinión de los diferentes colaboradores sobre el funcionamiento del área de talento humano, y sus procedimientos internos. (archivo: Anexo B. Informe de investigación de mercados).

The collage contains several key elements from the market research report:

- Diagrama de flujo:** A flowchart showing the process from 'Candidatos' to 'Selección' and 'Contratación'.
- Gráfico de barras:** A bar chart titled '¿Qué tanto se respeta el horario de trabajo?' showing percentages for different response categories.
- Diagrama circular:** A circular diagram titled '¿Qué tanto se respeta el horario de trabajo?' with segments for 'Siempre', 'A veces', 'Nunca', and 'No sé'.
- Diagrama de flujo:** A flowchart titled '¿Qué tanto se respeta el horario de trabajo?' showing the flow from 'Candidatos' to 'Selección' and 'Contratación'.
- Diagrama circular:** A circular diagram titled '¿Qué tanto se respeta el horario de trabajo?' with segments for 'Siempre', 'A veces', 'Nunca', and 'No sé'.
- Diagrama de flujo:** A flowchart titled '¿Qué tanto se respeta el horario de trabajo?' showing the flow from 'Candidatos' to 'Selección' and 'Contratación'.
- Diagrama circular:** A circular diagram titled '¿Qué tanto se respeta el horario de trabajo?' with segments for 'Siempre', 'A veces', 'Nunca', and 'No sé'.
- Diagrama de flujo:** A flowchart titled '¿Qué tanto se respeta el horario de trabajo?' showing the flow from 'Candidatos' to 'Selección' and 'Contratación'.
- Diagrama circular:** A circular diagram titled '¿Qué tanto se respeta el horario de trabajo?' with segments for 'Siempre', 'A veces', 'Nunca', and 'No sé'.
- Diagrama de flujo:** A flowchart titled '¿Qué tanto se respeta el horario de trabajo?' showing the flow from 'Candidatos' to 'Selección' and 'Contratación'.
- Diagrama circular:** A circular diagram titled '¿Qué tanto se respeta el horario de trabajo?' with segments for 'Siempre', 'A veces', 'Nunca', and 'No sé'.
- Diagrama de flujo:** A flowchart titled '¿Qué tanto se respeta el horario de trabajo?' showing the flow from 'Candidatos' to 'Selección' and 'Contratación'.
- Diagrama circular:** A circular diagram titled '¿Qué tanto se respeta el horario de trabajo?' with segments for 'Siempre', 'A veces', 'Nunca', and 'No sé'.

3. Protocolo selección de personal, este documento tiene como objetivo determinar a los candidatos más competentes para ocupar posiciones específicas en la empresa. Su propósito es asegurar que las decisiones de contratación se fundamenten en criterios precisos y objetivos, suprimiendo el riesgo de sesgos y decisiones subjetivas. (archivo: Anexo C. Protocolo de selección de personal).



TAPIESTILOS SAS

Fábrica y distribuidora de
muebles

Exhibición y ventas
AV. Primera de Mayo #37a – 11
3125284114

The image shows a screenshot of a document titled "TAPIESTILOS SAS EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO POR COMPETENCIAS DE GRADOS". It features a large table with multiple columns and rows, likely detailing job functions and performance metrics. To the right of the table, there is a bar chart titled "Nivel de desempeño por competencias" and a small table below it. The document is presented in a grid-like format with green highlights.

5. Manual de funciones, este documento tiene como finalidad proporcionar una descripción exhaustiva de las funciones, tareas, condiciones y metas para cada rol en la organización. Su propósito es brindar una ruta de referencia para que las personas conozcan que se espera de su experticia. (archivo: *Anexo E. Manual de funciones*).



TAPIESTILOS SAS MANUAL DE FUNDO		del cargo	Conduc	del cargo	Operar y de probar
			Transportar los muebles desde la cliente de manera segura y cumplir con el tiempo establecido.		Realizar la prueba de los muebles garantizando la calidad de los mismos.
			30 años en adelante		
			1 año		
			2 años		
			3 años		
			4 años		
			5 años		
			6 años		
			7 años		
			8 años		
			9 años		
			10 años		
			11 años		
			12 años		
			13 años		
			14 años		
			15 años		
			16 años		
			17 años		
			18 años		
			19 años		
			20 años		
			21 años		
			22 años		
			23 años		
			24 años		
			25 años		
			26 años		
			27 años		
			28 años		
			29 años		
			30 años		
			31 años		
			32 años		
			33 años		
			34 años		
			35 años		
			36 años		
			37 años		
			38 años		
			39 años		
			40 años		
			41 años		
			42 años		
			43 años		
			44 años		
			45 años		
			46 años		
			47 años		
			48 años		
			49 años		
			50 años		
			51 años		
			52 años		
			53 años		
			54 años		
			55 años		
			56 años		
			57 años		
			58 años		
			59 años		
			60 años		
			61 años		
			62 años		
			63 años		
			64 años		
			65 años		
			66 años		
			67 años		
			68 años		
			69 años		
			70 años		
			71 años		
			72 años		
			73 años		
			74 años		
			75 años		
			76 años		
			77 años		
			78 años		
			79 años		
			80 años		
			81 años		
			82 años		
			83 años		
			84 años		
			85 años		
			86 años		
			87 años		
			88 años		
			89 años		
			90 años		
			91 años		
			92 años		
			93 años		
			94 años		
			95 años		
			96 años		
			97 años		
			98 años		
			99 años		
			100 años		

6. Protocolo de capacitación de personal, este documento tiene como objetivo establecer un proceso estructurado de formación para empleados, con la finalidad de garantizar una formación integral en el desarrollo de habilidades duras y blandas. Este protocolo proporcionará mayor efectividad en el desempeño individual y colectivo dentro de la empresa.



TAPIESTILOS SAS
 Fábrica y distribuidora de
 muebles

Exhibición y ventas
 AV. Primera de Mayo #37a – 11
 3125284114

TAPIESTILOS SAS
PROTOCOLO DE CARACTERIZACIÓN

OBJETIVO: Este protocolo tiene como propósito definir los estándares de calidad que se aplicarán en el desarrollo de los productos de la empresa, asegurando la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado.

ALCANCE: Este protocolo aplica a todos los productos que se fabrican y comercializan en la empresa, independientemente de su destino final.

DEFINICIONES: Este protocolo define los términos y condiciones que se aplicarán en el desarrollo de los productos de la empresa.

RESPONSABLES: Este protocolo define las responsabilidades de cada uno de los departamentos de la empresa en el desarrollo de los productos.

REVISIÓN: Este protocolo será revisado y actualizado de acuerdo con las necesidades de la empresa y del mercado.

APROBACIÓN: Este protocolo fue aprobado por el Gerente General de la empresa.

FECHA DE APROBACIÓN: 20 de agosto de 2024.

FECHA DE EMISIÓN: 20 de agosto de 2024.

ESTADÍSTICA: Este protocolo define los estándares de calidad que se aplicarán en el desarrollo de los productos de la empresa.

INDICADORES: Este protocolo define los indicadores que se utilizarán para medir el cumplimiento de los estándares de calidad.

CONTROL: Este protocolo define los procedimientos que se utilizarán para controlar el cumplimiento de los estándares de calidad.

MEJORA CONTINUA: Este protocolo define los procedimientos que se utilizarán para mejorar continuamente los estándares de calidad.

REVISIÓN: Este protocolo será revisado y actualizado de acuerdo con las necesidades de la empresa y del mercado.

APROBACIÓN: Este protocolo fue aprobado por el Gerente General de la empresa.

FECHA DE APROBACIÓN: 20 de agosto de 2024.

FECHA DE EMISIÓN: 20 de agosto de 2024.

En este procedimiento se describen los pasos a seguir para la elaboración de los productos de la empresa, asegurando la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado.

1. OBJETIVO: Este procedimiento tiene como propósito definir los estándares de calidad que se aplicarán en el desarrollo de los productos de la empresa, asegurando la satisfacción del cliente y la competitividad en el mercado.

2. ALCANCE: Este procedimiento aplica a todos los productos que se fabrican y comercializan en la empresa, independientemente de su destino final.

3. DEFINICIONES: Este procedimiento define los términos y condiciones que se aplicarán en el desarrollo de los productos de la empresa.

4. RESPONSABILIDADES: Este procedimiento define las responsabilidades de cada uno de los departamentos de la empresa en el desarrollo de los productos.

5. REVISIÓN: Este procedimiento será revisado y actualizado de acuerdo con las necesidades de la empresa y del mercado.

6. APROBACIÓN: Este procedimiento fue aprobado por el Gerente General de la empresa.

7. FECHA DE APROBACIÓN: 20 de agosto de 2024.

8. FECHA DE EMISIÓN: 20 de agosto de 2024.

9. ESTADÍSTICA: Este procedimiento define los estándares de calidad que se aplicarán en el desarrollo de los productos de la empresa.

10. INDICADORES: Este procedimiento define los indicadores que se utilizarán para medir el cumplimiento de los estándares de calidad.

11. CONTROL: Este procedimiento define los procedimientos que se utilizarán para controlar el cumplimiento de los estándares de calidad.

12. MEJORA CONTINUA: Este procedimiento define los procedimientos que se utilizarán para mejorar continuamente los estándares de calidad.

13. REVISIÓN: Este procedimiento será revisado y actualizado de acuerdo con las necesidades de la empresa y del mercado.

14. APROBACIÓN: Este procedimiento fue aprobado por el Gerente General de la empresa.

15. FECHA DE APROBACIÓN: 20 de agosto de 2024.

16. FECHA DE EMISIÓN: 20 de agosto de 2024.

7. Siendo las 15:45 del 20 de agosto de 2024 se le hace la entrega formal al gerente general los archivos digitales anteriormente descritos.
8. Como recomendación se le indica al gerente que todos los documentos son susceptibles de cambio y pueden ser modificados según las necesidades particulares de cada jefatura.


FIRMAS

Los aspectos descritos anteriormente sirven para dar fe de las memorias de divulgación.

GERENTE GENERAL
 William Fernando Rodríguez Malagón
 Cédula de ciudadanía 79596030
 TAPIESTILOS SAS

ESTUDIANTE
 Mario Andrés Dima's Rayo
 Cédula de ciudadanía 1014195239

Anexo H. Lista de asistencia a la sesión de divulgación



TAPIESTILOS SAS
Fábrica y distribuidora de
muebles

Exhibición y ventas
AV. Primera de Mayo #37a - 11
3125284114

LISTA DE ASISTENCIA DE LA SESIÓN DE DIVULGACIÓN

ACTA DE REUNIÓN N°. 20240714101916	DÍA	MES	AÑO
FECHA	22	03	2024

TEMÁTICA DE LA REUNIÓN	Dar a conocer y entrega de productos de la consultoría de talento humano, desarrollada en la empresa TAPIESTILOS SAS.
OBJETIVO	Difundir y hacer entrega de los resultados y sugerencias efectuadas en la integración de la consultoría de talento humano, garantizando su claridad e integridad, de forma tal que a futuro la aplicación sea sencilla y contribuya al mejoramiento continuo, en congruencia con los objetivos misionales para alcanzar el éxito organizacional y la sustentabilidad de la empresa en el término de tiempo distante.

LISTA DE ASISTENCIA			
No	NOMBRES Y APELLIDOS	CARGO	FIRMA
1	WILLIAM FERNANDO MALAGÓN SUÁREZ	GERENTE GENERAL TAPIESTILOS SAS	<i>William F. Rodríguez M.</i>
2	ELCY YAMILE CUBILLOS CUBILLOS	ASISTENTE ADMINISTRATIVO	<i>[Signature]</i>

Anexo I. Acta de seguimiento Gerencial No 1



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Junio 28 de 2024 4:00 p.m	Fecha/Hora final: Junio 28 de 2024 5:00 p.m
Lugar de la reunión¹: Virtual	Empresa: TAPIESTILOS SAS
Proyecto: Formalización del área de talento humano para la empresa TAPIESTILOS SAS	Número de contrato: 20240714101916
Responsable del proyecto en la empresa: William Fernando Rodríguez Malagón Gerente Administrativa	Consultores: Mario Andrés Dimas Rayo Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Granacolombiano

TEMAS TRATADOS²

<p><i>Tema:</i></p> <p>1. Primer seguimiento gerencial al avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado de los estudiantes de la Maestría en Gerencia del Talento Humano, de acuerdo con el plan de trabajo, reporte de actividades y revisión de productos.</p> <p>El cual tiene como objetivo general: Formalizar el área de talento humano de la empresa TAPIESTILOS S.A, resultado de un proceso de consultoría, lo que permita mejorar la eficiencia y eficacia de sus trabajadores</p> <p>De acuerdo con el plan de trabajo del se programaron las siguientes actividades.</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Análisis de la situación actual del proceso de talento humano 2. Trabajo de campo 3. Identificación de elementos clave 4. Divulgar los productos de la consultoría para fortalecer la capacidad institucional 5. Seguimiento gerencial <p>Conforme a los avances realizados se reporta el desarrollo de estas actividades, presentando los siguientes resultados:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Matriz FODA
--

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

² Describir dentro del recuadro los temas tratados.

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



Número de acta:	001
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#01] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

<ol style="list-style-type: none"> 2. Informe de investigación de mercados 3. Protocolo de selección de personal 4. Protocolo de capacitación de personal 5. Protocolo de evaluación de desempeño 6. Manual de funciones 7. Memorias de la sesión de divulgación 8. Lista de asistencia de la sesión de divulgación 9. Acta de seguimiento gerencial No 1 10. Acta de seguimiento gerencial No 1

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL³

Nombre	Cargo o rol	Firma
William Fernando Rodríguez Malagón	Responsable / Supervisor del proyecto en la empresa.	<i>William F. Rodríguez M.</i>
Mario Andrés Dimas Rayo	Consultor #01. Estudiante MGTH.	<i>Mario Andrés Dimas Rayo</i>

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Juan Carlos Osma Rozo	Director del proyecto de consultoría.	<i>Juan Carlos Osma Rozo</i>

³ Firman los asistentes al seguimiento gerencial.



Anexo J. Acta de seguimiento Gerencial No 2



PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL

Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

DATOS DEL ACTA

Fecha/Hora inicio: Septiembre 22 de 2024/ 9:00am	Fecha/Hora final: Agosto 15 de 2024/ 10:00am
Lugar de la reunión¹: Virtual	Empresa: TAPIESTILOS SAS
Proyecto: Formalización del área de talento humano para la empresa TAPIESTILOS SAS.	Número de contrato: 20240714101916
Responsable del proyecto en la empresa: William Fernando Rodríguez Malagón Gerente general Administrativa	Consultores: Mario Andrés Dimas Rayo Estudiantes Maestría Gerencia del Talento Humano (MGTH). Politécnico Grancolombiano.

TEMAS TRATADOS

Tema:

En atención al cronograma y desarrollo de la propuesta de consultoría, se relacionan las actividades ejecutadas y los productos de su elaboración.

Segundo seguimiento y socialización de los avances del proyecto de consultoría como la opción de grado del estudiante de la maestría en gerencia del talento humano, de acuerdo con el plan trabajo, evidencia de actividades y valoración de resultados, el cual tiene como objetivo:

Formalizar el área de talento humano de la empresa TAPIESTILOS SAS resultado de un proceso de consultoría, lo que permita mejorar la eficiencia y eficacia de sus trabajadores.

En cumplimiento al plan de trabajo se ejecutaron a satisfacción según los parámetros de la segunda revisión, concepto emitido por parte de gerencia para el avance semestral del proyecto de consultoría como opción de grado:

1. Diagnóstico de la situación actual del área de talento humano.
2. Trabajo de campo
3. Categorización de aspectos claves
4. Socialización de los resultados de la consultoría para hacer partícipes a los stakeholders e impulsar su aplicación

¹ Si es presencial indicar el lugar y si es virtual indicar el medio.

PROYECTO DE CONSULTORÍA- SEGUIMIENTO GERENCIAL



Número de acta:	002
Título del acta:	Seguimiento gerencial [#02] Proyecto de consultoría- Opción de Grado. Maestría en Gerencia del Talento Humano.

Como acuerdos para la conclusión de la consultoría, se determinaron las siguientes actividades:

1. Entrega de matriz FODA
2. Entrega informe Investigación de Mercados
3. Entrega Protocolo de Selección de Personal
4. Entrega de Protocolo de Capacitación de Personal
5. Entrega de Protocolo de Evaluación de Desempeño
6. Entrega del Manual de Funciones
7. Entrega de Memorias de la Selección de Divulgación
8. Entrega de la lista de asistencia a la sesión de divulgación

FIRMAS DE APROBACIÓN - ASISTENTES AL SEGUIMIENTO GERENCIAL²

Nombre	Cargo o rol	Firma
William Fernando Rodríguez Malagón	Gerente general/ Supervisor del proyecto en la empresa.	<i>William F. Rodríguez M.</i>
Mario Andrés Dimas Rayo	Consultor #01 Estudiante MGTH.	<i>Mario A. Dimas Rayo</i>

FIRMAS DE RECIBIDO- DIRECTOR DEL PROYECTO

Nombre	Cargo o rol	Firma
Juan Carlos Osma Rozo	Director del proyecto de consultoría.	<i>Juan Carlos Osma Rozo</i>

² Firman los asistentes al seguimiento gerencial.