



PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURA DE PERFILES DE CARGO Y
PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE UNA
HELADERÍA DE LA CIUDAD DE CALI

Héctor David Mejía Olaya

Isabella Zabala Muñoz

Instituto Técnico Nacional de Comercio Simón Rodríguez (INTENALCO)

Programa Técnico Profesional en Costos y Contabilidad

Diplomado En Gestión Estratégica Del Talento Humano: Innovación Y Competitividad

Organizacional

Cali, Colombia

2026

PROPUESTA PARA LA ESTRUCTURA DE PERFILES DE CARGO Y
PROGRAMA DE FORMACIÓN DE LOS EMPLEADOS DE UNA
HELADERÍA DE LA CIUDAD DE CALI

Héctor David Mejía Olaya

Isabella Zabala Muñoz

Trabajo de Grado presentado como requisito parcial para optar al título de:
Técnico Profesional en Costos y Contabilidad

Profesor (a)

Mag. en Educación

José Jairo Vergara Rivera

Instituto Técnico Nacional de Comercio Simón Rodríguez (INTENALCO)

Programa Técnico Profesional en Costos y Contabilidad

Diplomado En Gestión Estratégica Del Talento Humano: Innovación Y Competitividad
Organizacional

Cali, Colombia

2026

Resumen

Esta investigación analiza la forma en que se gestiona el talento humano en Antómate Ve, una heladería ubicada en el barrio Lourdes de Cali. El análisis se centra en determinar los perfiles de cargo y estructurar un programa de capacitación que respondiera a las necesidades reales de los empleados.

La metodología utilizada es cualitativa, donde se empleó el tipo descriptivo y exploratorio, a partir de la observación directa y la utilización de una lista de chequeo enviada a los trabajadores y a la dueña. Esto facilitó la obtención de la distribución de roles, las actividades realizadas de manera informal, así como los principales déficits en los procesos de capacitación. Los hallazgos reflejan que a pesar de que la heladería cuenta con ciertas prácticas elementales de organización y de instrucción, el desempeño de muchas de ellas es empírico. Esto provoca confusión de roles, sobrecarga laboral y deterioro en la evaluación del desempeño de los trabajadores.

A partir de este diagnóstico, se elaboraron unos perfiles de cargo, así como una propuesta de capacitación enfocada en la mejora de la atención al cliente, la coordinación interdepartamental y la optimización de la productividad.

La investigación ofrece una contribución práctica que puede servir de guía a otras microempresas del sector heladero que desean mejorar la gestión de su personal humano de manera sencilla y efectiva.

Palabras clave:

Talento Humano, perfiles de cargo, capacitación, microempresa del sector heladero, eficiencia laboral.

Abstract

This research analyzes the way human talent is managed at Antójate Ve, an ice cream shop located in the Lourdes neighborhood of Cali. The analysis focuses on defining job profiles and structuring a training program that responds to the real needs of the employees.

A qualitative methodology was used, employing a descriptive and exploratory approach based on direct observation and the use of a checklist administered to both the employees and the owner. This facilitated the identification of role distribution, activities carried out informally, and the main deficiencies in training processes. The findings reveal that, although the ice cream shop has certain basic organizational and training practices, many of these are performed empirically. This situation leads to role confusion, work overload, and a deterioration in the evaluation of employee performance.

Based on this diagnosis, job profiles were developed, along with a training proposal focused on improving customer service, interdepartmental coordination, and productivity optimization. This research provides a practical contribution that can serve as a guide for other microenterprises in the ice cream sector seeking to improve their human talent management in a simple and effective manner.

Keywords:

Human talent, job profiles, training, micro-enterprise in the ice cream sector, work efficiency.

TABLA DE CONTENIDO

Contenido

LISTA DE FIGURAS.....	7
LISTA DE TABLAS.....	8
INTRODUCCIÓN	9
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	11
1.1 PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN	11
1.2 PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	12
1.3 OBJETIVOS	12
1.3.1 OBJETIVO GENERAL	12
1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	12
1.4 JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	12
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO	14
2.1 BASES TEÓRICAS.....	14
2.1.1 MARCO TEÓRICO	14
2.1.2 MARCO LEGAL.....	15
2.2 DESCRIPCIÓN DE LA ORGANIZACIÓN.....	16
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA.....	19
3.1 ENFOQUE EPISTEMOLÓGICO	19
3.2 TIPO DE INVESTIGACIÓN	19
3.3 ALCANCE DE LA INVESTIGACIÓN	20

3.4	TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS	20
3.4.1	TÉCNICAS	20
3.4.2	INSTRUMENTOS	21
3.5	PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN	22
3.5.1	ORGANIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN	22
3.5.2	ANÁLISIS CUALITATIVO	22
3.5.3	ANÁLISIS CUANTITATIVO BÁSICO	22
3.6	CONSIDERACIONES ÉTICAS.....	23
3.7	LIMITACIONES DEL ESTUDIO	23
 <u>CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS</u>		<u>24</u>
 4.1	 INTRODUCCIÓN	 24
4.2	PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS	24
4.3	ANÁLISIS DE LOS DATOS	26
4.4	DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS	26
 <u>CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN.....</u>		<u>28</u>
 <u>CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES</u>		<u>34</u>
 <u>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</u>		<u>36</u>

Lista de figuras

Figura 1. Modelo de evaluación de la capacitación de Kirkpatrick _____	15
Figura 2. Vista exterior del establecimiento Antójate Ve. _____	17
Figura 3. Vista interior del establecimiento Antójate Ve _____	18
Figura 4. Resultado gráfico de la lista de chequeo aplicada en la heladería Antójate Ve ____	25

Lista de tablas

Tabla 1. Lista de chequeo (SI/NO)	22
Tabla 2. Resultados de la lista de chequeo (SI/NO)	24
Tabla 3. Propuesta de capacitación	34

INTRODUCCIÓN

La forma en que se gestiona el talento humano es clave para que cualquier empresa funcione bien, sin importar su tamaño. Incluso las microempresas, como la heladería Antójate Ve, necesitan tener claridad sobre quién desempeña qué cargo y cómo se capacita a cada empleado. Esto ayuda a que las tareas se hagan de manera más organizada, mejora la productividad y hace que los trabajadores puedan desempeñarse mejor en su día a día.

Establecer procesos más formales, con funciones y roles más claros, es algo que muchas veces no hacen las microempresas al iniciarse, así como tampoco estructuran programas de capacitación. Esto muchas veces genera confusión, funciones que se superponen, e incluso repercusiones que afectan el servicio al cliente y el desempeño general del negocio. Es por esto que el establecimiento de perfiles de cargo y la organización de la capacitación fomentan que los colaboradores sepan con más claridad qué tienen que hacer.

En la heladería Antójate Ve, en el barrio Lourdes de la ciudad de Cali, se percibe la ausencia de procesos formales de organización del trabajo, así como de programas de capacitación. Por esta razón, la presente investigación busca elaborar, con base en la realidad de la empresa, perfiles de cargo y un programa de formación, que apoyen la mejora del desempeño de los empleados y la eficiencia del negocio.

Para esto, se optó por la recolección de información durante la práctica directa de los trabajadores, de una forma semiestructurada y a través de herramientas que se organizan como tareas y que reflejan la manera en que se capacita. Este tipo de recolección de información permitió construir la realidad de la microempresa a partir de las relaciones cotidianas de sus integrantes.

Este estudio también proporciona herramientas prácticas que pueden servir como guía para otras microempresas en el sector de helados, demostrando que incluso con recursos limitados, es posible mejorar la organización interna y el servicio al cliente.

CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

1.1 Problema de investigación

La gestión del talento humano es fundamental para que cualquier organización logre buenos resultados y se mantenga en el tiempo, incluso en las microempresas. De acuerdo con Dessler (2020), contar con procedimientos claros para la definición de perfiles de cargo y la capacitación del personal permite que las capacidades de los trabajadores estén alineadas con los objetivos de la empresa, lo que contribuye a mejorar la productividad y el desempeño general. Si hay directrices claras, los trabajadores entienden mejor sus tareas y son capaces de realizar su trabajo con mayor eficiencia y organización.

La elaboración de perfiles de puestos específicos permite identificar las competencias y el saber que deben tener los trabajadores para cada función (Chiavenato, 2017). Este mismo autor, plantea que el aprendizaje continuo es una de las principales herramientas para el aumento del compromiso, la motivación y el desempeño de los colaboradores. En esta misma línea, Kirkpatrick (2006) subraya que la capacitación debe centrarse en la adquisición de saberes, pero también en la construcción de cambios positivos en los niveles de rendimiento y los resultados del trabajo, lo que incide en la productividad de la organización.

A pesar de ello, si las empresas carecen de perfiles de puestos y de un diseño de procedimientos para la capacitación, pueden presentarse desorganización en el trabajo, fallas en la ejecución de las tareas y una baja en la eficiencia de las actividades diarias. Todo ello puede implicar un costo adicional, por repetición de tareas, pérdida de tiempo o mal aprovechamiento de los recursos, lo que impacta negativamente en el desempeño del negocio.

En la heladería Antójate Ve, ubicada en el barrio Lourdes de la ciudad de Cali, y en operación durante dos años, es evidente que no hay un procedimiento formal ni un área de talento humano para definir los perfiles de puestos y capacitar a los empleados.

Por esta razón, es necesario implementar un proceso de gestión del talento humano que esté estructurado y se adecue a la realidad de la heladería Antójate Ve, centrado en definir los perfiles de cada puesto y en capacitar a los empleados. Esto facilitará la identificación de los vacíos existentes, la mejora del desempeño del equipo de trabajo y el mejoramiento del negocio, sirviendo como referencia a otras microempresas del sector heladero.

1.2 Pregunta de investigación

¿Cómo estructurar perfiles de cargo y un programa de formación acordes con el desempeño de los empleados de la heladería Antójate Ve?

1.3 Objetivos

1.3.1 *Objetivo general*

Estructurar perfiles de cargo y un programa de formación acordes con el desempeño de los empleados de la heladería Antójate Ve.

1.3.2 *Objetivos específicos*

- Analizar los fundamentos teóricos relacionados con los perfiles de cargo y la capacitación dentro de la gestión del talento humano.
- Evaluar el desempeño del personal de la heladería Antójate Ve en relación con las funciones que desempeña.
- Establecer recomendaciones orientadas al fortalecimiento de los procesos de perfiles de cargo y capacitación dentro de la organización.

1.4 Justificación de la investigación

De acuerdo con lo planteado anteriormente, esta investigación es importante ya que a pesar de que hay estudios sobre la gestión del talento humano en empresas grandes, todavía son pocas las investigaciones centradas en microempresas locales, especialmente en compañías del sector

heladero. En muchas ocasiones, estos centros operan de forma empírica, sin un perfil de cargo establecido o programas de capacitación, a pesar de que estas prácticas afectan directamente el desempeño de los empleados. Esta es la razón por la que es fundamental examinar este tema en un entorno real y cercano, que representa la realidad de las pequeñas empresas.

Desde la perspectiva teórica, esta investigación contribuye con nuevos conocimientos al analizar cómo los perfiles de cargo y la capacitación pueden organizarse en una microempresa con un número reducido de trabajadores. La investigación contribuye a entender la huella gerencial del talento humano donde no existen sistemas formales de recursos humanos, ayudando a cubrir un aspecto de la escasa literatura sobre la materia en contextos locales y con limitadas unidades.

En lo que respecta a la utilidad metodológica, la investigación orienta sobre la elaboración de perfiles de cargo y de un manual de capacitación acorde a la realidad de una heladería. Esta propuesta puede ser considerada como un recurso práctico, básico y flexible para otros microempresarios en situaciones similares que deseen organizar de una mejor manera la mano de obra de sus empleados, evitando procedimientos costosos o complicados. Desde un punto de vista práctico, el análisis ayuda a entender el impacto negativo que la falta de capacitación y la falta de claridad en los puestos generan en el desempeño cotidiano de los empleados.

Establecer un proceso organizado, aumenta la eficiencia y disminuye los fallos operativos y mejora la calidad del servicio, lo cual constituye una solución efectiva a una necesidad verdadera de la empresa.

Finalmente, desde la importancia social, esta investigación favorece tanto a la heladería como a sus empleados, porque fomenta ambientes laborales más claros, ordenados y formativos. Tener perfiles bien definidos y oportunidades para aprender contribuye al crecimiento laboral y personal de los trabajadores, lo que se traduce en un mayor compromiso, un desempeño más eficiente y estabilidad. Además, los hallazgos pueden ser utilizados como punto de referencia por otras microempresas que quieran reforzar su gestión interna y colaborar con el aumento del empleo a nivel local.

CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

2.1 Bases Teóricas

2.1.1 *Marco Teórico*

La gestión del talento humano es un pilar esencial para el éxito y la sostenibilidad una organización, incluso en una microempresa como lo es la heladería Antójate Ve.

En un entorno competitivo, contar con procesos estructurados de perfiles de cargo, selección y capacitación no solo optimiza el desempeño del personal, sino que también alinea sus habilidades con los objetivos estratégicos del negocio. No tener estos procesos significa que puede haber una falta de motivación y se pueden cometer errores que afectan los objetivos del negocio y errores operativos, lo que afecta la productividad y la calidad del servicio.

Chiavenato (2017) enfatiza que las descripciones de trabajo son fundamentales para definir las responsabilidades, competencias y expectativas para cada puesto dentro de una organización. Tales perfiles ayudan a determinar cuáles habilidades son críticas para la finalización exitosa de tareas y ayudan tanto en la selección como en la evaluación del personal. En el caso de Antójate Ve, la falta de perfiles de trabajo definidos dificulta que los empleados comprendan completamente las expectativas de sus roles, lo que lleva al riesgo de confusión, esfuerzos duplicados o brechas críticas en funciones necesarias. Incluso en pequeñas empresas, la falta de roles laborales claros significa un riesgo para la organización. Chiavenato enfatiza que tener descripciones de trabajo claras mejora la comunicación interna y disminuye los conflictos, todo lo cual es fundamental para el crecimiento sostenible del negocio.

A lo largo del tiempo, el desarrollo del talento humano y el mejoramiento del clima organizacional se han considerado cruciales en la productividad de la empresa y en la satisfacción de los empleados, ya que la capacitación debe responder a lo establecido en los perfiles de los cargos. Kirkpatrick es el autor de la famosa y más utilizada dentro del ámbito organizacional, "teoría de los cuatro niveles". Se refiere a cuatro niveles que sirven para evaluar el impacto de los programas de capacitación, tales como:

1. La reacción (qué tan contentos fueron con el taller de capacitación);
2. El aprendizaje (qué tanto saben o qué pueden hacer con lo que aprendieron);
3. La conducta (si implementan lo que aprendieron en su trabajo);
4. Los resultados (el impacto que esto genera en la productividad o calidad del servicio).

Para Antóciate Ve, la posibilidad de implementar un programa de capacitación, en el que se aplique este modelo, no solo va a contribuir a la mejora de la capacitación del personal, sino también a la justificación de la inversión en la capacitación.

La capacitación constante es especialmente relevante en el sector gastronómico, donde la calidad del servicio y la atención al cliente son diferenciadores clave. Sin embargo, como señala Kirkpatrick, la capacitación debe ser planificada y alineada con las necesidades reales del negocio para evitar que se convierta en un gasto sin resultados tangibles.



Figura 1. Modelo de evaluación de la capacitación de Kirkpatrick

Modelo de evaluación de la capacitación de Kirkpatrick. Recuperado de <https://www.labtica.com/que-es-el-modelo-kirkpatrick/>

2.1.2 Marco legal

El Decreto 1072 de 2015 junto con el Código Sustantivo del Trabajo (artículos 57 y 108) forman la base legal en Colombia para la gestión del talento humano. Estas normas establecen que el empleador debe definir claramente las funciones de cada cargo, cuidar la seguridad y la salud de los trabajadores y brindar la capacitación necesaria para que puedan realizar bien su trabajo. Además, el Código Sustantivo del Trabajo indica que la empresa debe ofrecer formación continua y contar con un Reglamento Interno de Trabajo, donde se incluyan normas sobre el desempeño y la capacitación del personal, garantizando así condiciones laborales adecuadas.

La Resolución 2674 de 2013 es fundamental para las empresas del sector de alimentos, ya que fija los requisitos sanitarios que deben cumplirse en la producción, manipulación, almacenamiento y venta de alimentos. Esta norma resalta la importancia de que el personal esté capacitado, especialmente en temas de higiene, manejo de alimentos e inocuidad, ya que de ello depende la calidad del producto y la protección de la salud de los consumidores. Por esta razón, se hace necesario definir perfiles de cargo claros y mantener programas de capacitación continua para el personal del área de alimentos.

Normas internacionales ISO 9001 (2015/2025) e ISO 10015 (2019) apoyan a las organizaciones en la mejora de sus procesos y en la formación del personal. La ISO 9001 señala que las empresas deben asegurarse de que sus trabajadores tengan los conocimientos y habilidades necesarias para cumplir con sus funciones, mientras que la ISO 10015 orienta sobre cómo planear, ejecutar y evaluar la capacitación de manera ordenada y efectiva. En conjunto, estas normas ayudan a fortalecer la calidad del trabajo, el desarrollo del talento humano y el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

2.2 Descripción de la organización

El tema de estudio es la microempresa Antójate Ve que se caracteriza por la elaboración y comercialización de productos del subsector heladeros en la microempresa ubicada en el sector alimentos y bebidas, en el cual, por la clase, tipo y tamaño de la empresa, se la define como microempresa. En este contexto, atendiendo a su tamaño y a la cantidad de personas que la integran, se la considera una microempresa. Antójate Ve elabora y comercializa malteadas,

helados cremosos, waffles, obleas, paletas, ensaladas de frutas y otros productos. También ofrece refrescos y otras opciones para diversos tipos de clientes. Por otra parte, la heladería cuenta con tres empleados que laboran directamente en el negocio, entre ellas la propietaria, un socio y una colaboradora extra.

Es importante señalar que, como es común en numerosas microempresas, los dueños están involucrados activamente en las tareas cotidianas, provocando que varias funciones se ejecuten al mismo tiempo y, en ocasiones, sin una clara división de responsabilidades. En cuanto a los horarios de atención, Antómate ve opera de lunes a viernes, desde las 3:00 pm hasta las 10:00 pm; con descanso los días miércoles . Asimismo, en los fines de semana y días festivos, la jornada se alarga desde las 3:30 p.m. hasta las 10:30 p.m. o las 11:00 p.m., dependiendo la afluencia de la clientela. Además, la empresa se encuentra ubicada en el barrio Lourdes de la ciudad de Cali, una zona que mezcla zonas comerciales y residenciales, lo que permite un flujo constante de clientes.

A continuación, se adjunta evidencia fotográfica de la Heladería.



Figura 2. Vista exterior del establecimiento Antómate Ve.



Figura 3. Vista interior del establecimiento Antócate Ve

CAPÍTULO III: METODOLOGÍA

3.1 Enfoque epistemológico

El presente estudio se desarrolla bajo un enfoque interpretativo, ya que busca comprender cómo se gestiona el talento humano dentro de una microempresa del sector heladero, a partir de la realidad cotidiana de sus trabajadores y propietarios. Este enfoque permite analizar las prácticas existentes relacionadas con los perfiles de cargo y la capacitación, teniendo en cuenta las percepciones y experiencias de quienes hacen parte del negocio.

Desde esta perspectiva, se reconoce que la realidad organizacional es cambiante y se construye a partir de la interacción diaria entre las personas. Por ello, el investigador actúa como un facilitador que interpreta la información recolectada, con el propósito de comprender la situación actual de la heladería y proponer mejoras acordes con su contexto, sin pretender generalizar los resultados a otras organizaciones.

3.2 Tipo de investigación

La investigación adopta un diseño cualitativo de tipo exploratorio y descriptivo, debido a que busca conocer y analizar cómo se desarrollan actualmente los procesos relacionados con los perfiles de cargo y la capacitación en la heladería Antójate Ve.

Este tipo de investigación es adecuado, ya que no existen estudios previos formales sobre la gestión del talento humano en esta empresa. Además, permite identificar prácticas, fortalezas y aspectos por mejorar, sirviendo como base para la propuesta de un proceso más organizado y acorde con las necesidades del negocio.

3.3 Alcance de la investigación

El estudio tiene un alcance descriptivo-exploratorio, centrado específicamente en la heladería Antójate Ve.

- Población objetivo: Los trabajadores y propietarios de la heladería Antójate Ve.
- Ámbito geográfico: Barrio Lourdes, ciudad de Cali.
- Temporalidad: La recolección de la información se realizó durante el desarrollo del proyecto académico en el mes de enero 2026.

Los resultados obtenidos no buscan ser generalizados a otras empresas, sino aportar una comprensión clara de la situación interna de la heladería y servir como apoyo para la toma de decisiones relacionadas con la gestión del talento humano.

3.4 Técnicas e instrumentos de recolección de datos

3.4.1 *Técnicas*

Para el desarrollo de la investigación se utilizó la observación directa, la cual permitió conocer de manera cercana el funcionamiento del negocio y las actividades que desempeñan los trabajadores en su jornada diaria. Esta técnica facilitó identificar cómo se asignan las funciones y cómo se realiza la capacitación de manera informal.

3.4.2 Instrumentos

El instrumento principal utilizado fue una lista de chequeo, diseñada con preguntas cerradas de tipo SI / NO, relacionadas con los perfiles de cargo y los procesos de capacitación dentro de la heladería.

La lista de chequeo se elaboró teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y los fundamentos teóricos revisados. Cada pregunta fue planteada de manera clara y sencilla, con el fin de identificar si la empresa cuenta o no con determinados aspectos clave de la gestión del talento humano. Este instrumento permitió obtener información concreta y facilitar posteriormente el análisis de conformidades y no conformidades.

LISTA DE CHEQUEO HELADERÍA ANTÓJATE VE		SÍ	NO
PREGUNTA			
1. ¿La heladería cuenta con funciones asignadas para cada trabajador?			
2. ¿Los empleados conocen las tareas que deben realizar durante su jornada laboral?			
3. ¿Existe un proceso formal y documentado para la definición de perfiles de cargo?			
4. ¿Se brinda algún tipo de capacitación relacionada con el manejo de alimentos e higiene?			
5. ¿La heladería cuenta con un proceso definido y organizado de orientación o capacitación inicial para los trabajadores, según el área en la que se desempeñan?			
6. ¿Los empleados reciben indicaciones iniciales sobre cómo realizar sus funciones al ingresar a la heladería?			
7. ¿Existe un proceso estructurado de inducción para los nuevos trabajadores?			
8. ¿La heladería realiza seguimiento al desempeño de los empleados?			
9. ¿Las funciones de los trabajadores están claramente delimitadas para evitar confusión o duplicidad de tareas?			
10. ¿La heladería capacita a sus empleados para mejorar el servicio al cliente?			

Tabla 1. Lista de chequeo (SI/NO)

3.5 Procesamiento y análisis de la información

3.5.1 Organización de la información

Las respuestas obtenidas a través de la lista de chequeo fueron organizadas en una tabla, donde se registraron las respuestas afirmativas y negativas. Esto permitió tener una visión general del estado actual de los procesos evaluados.

3.5.2 Análisis cualitativo

Sobre los resultados se realizó un análisis interpretativo , identificando los elementos clave que necesitan fortalecimiento en relación a los perfiles de cargo y capacitación. Este análisis se basa en la observación directa y en los conceptos teóricos abordados en el marco teórico.

3.5.3 Análisis cuantitativo básico

Para determinar el grado de cumplimiento de los aspectos evaluados, se calcularán porcentajes de respuestas negativas y positivas de manera adicional. Estos resultados hicieron posible la formulación de sugerencias y conclusiones.

3.6 Consideraciones éticas

La información recopilada fue empleada solamente con propósitos académicos. Los participantes fueron notificados sobre el propósito de la investigación y su participación fue voluntaria. Además, se aseguró la privacidad de los datos para impedir que información sensible o personal fuera utilizada.

3.7 Limitaciones del estudio

Entre las principales limitaciones se encuentra el tamaño reducido de la población, debido a que la heladería cuenta con pocos trabajadores. También, debido a que es una microempresa, hay algunos procesos que no están documentados de manera formal, lo cual limitó el acceso a información escrita. Sin embargo, estas condiciones representan la realidad del negocio y añaden valor al análisis realizado.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE RESULTADOS

4.1 Introducción

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir de la lista de chequeo aplicada en la heladería Antómate Ve, la cual permitió identificar cómo se están manejando actualmente los perfiles de cargo y la capacitación del personal. A partir de estos resultados, se realiza un análisis y una discusión que ayudan a comprender la situación real de la empresa y su relación con el desempeño de los trabajadores.

4.2 Presentación de los resultados

LISTA DE CHEQUEO HELADERÍA ANTÓMATE VE		
PREGUNTA	SÍ	NO
1. ¿La heladería cuenta con funciones asignadas para cada trabajador?	×	
2. ¿Los empleados conocen las tareas que deben realizar durante su jornada laboral?	×	
3. ¿Existe un proceso formal y documentado para la definición de perfiles de cargo?		×
4. ¿Se brinda algún tipo de capacitación relacionada con el manejo de alimentos e higiene?	×	
5. ¿La heladería cuenta con un proceso definido y organizado de orientación o capacitación inicial para los trabajadores, según el área en la que se desempeñan?		×
6. ¿Los empleados reciben indicaciones iniciales sobre cómo realizar sus funciones al ingresar a la heladería?	×	
7. ¿Existe un proceso estructurado de inducción para los nuevos trabajadores?		×
8. ¿La heladería realiza seguimiento al desempeño de los empleados?	×	
9. ¿Las funciones de los trabajadores están claramente delimitadas para evitar confusión o duplicidad de tareas?		×
10. ¿La heladería capacita a sus empleados para mejorar el servicio al cliente?	×	

Tabla 2. Resultados de la lista de chequeo (SI/NO)

Los resultados de la lista de chequeo aplicada permiten visualizar, a través del siguiente gráfico, el comportamiento de las variables analizadas.



Figura 4. Resultado gráfico de la lista de chequeo aplicada en la heladería Antómate Ve

La lista de chequeo aplicada estuvo conformada por 10 preguntas cerradas, con opciones de respuesta Sí / No, relacionadas con la organización de funciones, la capacitación y los procesos básicos de gestión del talento humano.

De acuerdo con las respuestas obtenidas, se evidenció que 6 preguntas fueron respondidas de manera afirmativa, lo que equivale al 60 % de cumplimiento, mientras que 4 preguntas tuvieron respuesta negativa, representando el 40 % de no cumplimiento. Estos resultados muestran que la heladería cuenta con algunas prácticas básicas, pero aún presenta falencias importantes en la formalización de sus procesos.

En cuanto a los resultados positivos (60 %), se identificó que los trabajadores tienen funciones asignadas, conocen las tareas que deben realizar durante su jornada laboral y reciben indicaciones iniciales al momento de ingresar a la heladería. Además, se observa que esta empresa proporciona formación sobre control de alimentos y manipulación de los mismos, hace

seguimiento al desempeño del personal y proporciona capacitación a los empleados para mejorar la atención al cliente.

Los resultados negativos (40%) indican que la heladería no tiene un proceso formal y documentado para el perfilado, así como una falta de orientación organizada o capacitación inicial para un rol determinado. Además, se evidenció la ausencia de un proceso estructurado de inducción y la falta de delimitación clara y escrita de las funciones, lo que puede generar confusión en algunas actividades.

4.3 Análisis de los datos

Al analizar los resultados, se puede observar que la heladería Antómate Ve funciona principalmente a partir de la experiencia y el aprendizaje práctico. El 60 % de respuestas positivas refleja que existen acciones básicas que permiten el funcionamiento diario del negocio; sin embargo, estas prácticas se realizan de manera informal. La falta de procesos más estructurados, especialmente en la definición de perfiles de cargo e inducción, es evidenciada por la negativa de 40 % de los encuestados. Esto puede impactar en la organización del trabajo, porque los empleados no tienen claridad en cuanto a una guía estandarizada de sus funciones y responsabilidades.

A pesar de que la empresa imparte capacitaciones, no están organizadas dentro de un cronograma, se torna en un limitante a la evaluación de los resultados en la práctica. Por esta razón, se hace evidente la necesidad de estructurar perfiles de cargo y un programa de formación que permita fortalecer la gestión interna y mejorar la eficiencia del trabajo.

4.4 Discusión de los resultados

Los resultados de la lista de chequeo evidencian que en la heladería Antómate Ve existen algunas prácticas básicas relacionadas con la gestión del talento humano; sin embargo, estas se desarrollan de manera informal. El 60 % de las respuestas afirmativas indica que ciertas actividades se realizan en la práctica, mientras que el 40 % de respuestas negativas refleja

debilidades en procesos clave como la definición de perfiles de cargo y la estructuración de la capacitación.

Estas observaciones se alinean con lo que expresa Chiavenato (2017), quien sostiene que la falta de perfiles de cargo concretos, es una barrera en la organización del trabajo y en la atribución correcta de responsabilidades. En este caso, aunque en el nivel de los trabajadores hay un conocimiento empírico de las funciones, la ausencia de un respaldo documental, limita el control de las tareas y las oportunidades para la mejora continua en la empresa.

Igualmente, los hallazgos se vinculan con el modelo de capacitación de Kirkpatrick, puesto que, aunque la heladería implementa capacitaciones básicas, carece de un sistema que dé la posibilidad de valorar el grado de aprendizaje y la incidencia en el desempeño que tuvo la capacitación. Esto imposibilita apreciar de manera concreta la influencia de la capacitación en la mejora del servicio.

Por último, los hallazgos indican que, con el establecimiento de perfiles de cargo y un sistema de capacitación, se podría concretar la informalidad del 60 % de las prácticas, y además, se transformaría la informalidad en prácticas más organizadas, y se podría reducir las 40 % de debilidades existentes. Esto mejoraría la organización interna, el desempeño del personal y la sostenibilidad de la heladería Antómate Ve.

CAPÍTULO V: PROPUESTA DE INTERVENCIÓN

La propuesta de intervención actual se basa en el diagnóstico efectuado en la heladería Antójate Ve, donde quedó claro que no existían perfiles de cargo definidos formalmente ni un programa de capacitación organizado. A pesar de que el negocio opera con estabilidad, las tareas se ejecutan empíricamente, lo cual produce una sobrecarga de trabajo, particularmente en los días con más clientes, y limita la organización del trabajo.

En este sentido, la intervención se centra en el establecimiento de perfiles de cargo en la heladería, como base para el fortalecimiento, en este caso, del manejo del talento humano. La definición de cargos complementa la coordinación interáreas, hace más explícitas las responsabilidades y permite a la heladería disponer de insumos para futuras capacitaciones, evitando la implementación de procesos más costosos y complejos.

Desde el análisis del funcionamiento del negocio, más la información de la propietaria y de los colaboradores, se justifican, para la heladería, la propuesta de dos cargos en particular: Auxiliar de cocina y Mesero(a). Estas posiciones buscan, además de equilibrar la carga de trabajo, mejorar la atención al cliente y dar soporte en las actividades operativas, durante los períodos de mayor demanda, que se concentran, especialmente, de jueves a domingo.

De esta manera, la propuesta no solamente responde al requerimiento que tiene la heladería, sino que le permite iniciar la construcción de un orden interno que puede coadyuvar a la optimización del desempeño de los colaboradores, así como a orientarla, en un futuro, en la elaboración de un plan de formación por cargo.

Formato general de perfil de cargo:

Nombre del cargo:

Fecha de elaboración:

Ciudad:

1. Descripción general del cargo

¿Cuál es el objetivo del cargo en la compañía?

Departamento / Área:

¿A qué cargo reporta?

Clientes internos:

1.

Principales tareas del cargo:

2. Perfil del candidato

Estudios:

Conocimientos técnicos:

Experiencia laboral:

Otros requerimientos (certificados, cursos, idiomas):

3. Competencias personales y profesionales

Principales competencias personales (3):

Principales competencias profesionales (3):

4. Objetivos y resultados clave del puesto

Objetivo 1:

- Resultado clave 1
- Resultado clave 2
- Resultado clave 3

Objetivo 2:

- Resultado clave 1
- Resultado clave 2
- Resultado clave 3

Objetivo 3:

- Resultado clave 1
- Resultado clave 2
- Resultado clave 3

Aplicación del formato: perfiles de cargo propuestos

Perfil de cargo: Mesero(a)

Cargo: Mesero(a)

Fecha de elaboración: Enero de 2026

Ciudad: Santiago de Cali

1. Descripción general del cargo

Objetivo del cargo

Brindar una atención amable y oportuna a los clientes de la heladería, apoyando el servicio en mesa, la toma de pedidos y la entrega de productos, con el fin de garantizar una experiencia satisfactoria y contribuir al buen funcionamiento del negocio.

Departamento / Área: Atención al cliente

¿A qué cargo reporta?

Propietaria / Administración

Clientes internos:

1. Área de cocina

Principales tareas del cargo

- Atender a los clientes de manera cordial y respetuosa.
- Tomar pedidos y transmitirlos correctamente al área de cocina.
- Entregar los productos en mesa de forma oportuna.
- Mantener el orden y la limpieza del área de atención al cliente.
- Apoyar el alistamiento del punto de venta cuando sea necesario.
- Resolver inquietudes básicas de los clientes sobre el menú.

2. Perfil del candidato

Estudios

Bachiller académico (no se requiere formación técnica o profesional).

Conocimientos técnicos

- Atención al cliente.
- Manejo básico de pedidos.
- Conocimiento general de productos de heladería.

Experiencia laboral

Preferiblemente experiencia en atención al cliente o establecimientos de alimentos y bebidas (no excluyente).

Otros requerimientos

- Buena presentación personal.
- Disponibilidad para trabajar fines de semana y festivos.
- Actitud de servicio.

3. Competencias personales y profesionales

Competencias personales

- Amabilidad.
- Responsabilidad.
- Trabajo en equipo.

Competencias profesionales

- Comunicación efectiva.
- Organización del trabajo.
- Orientación al cliente.

4. Objetivos y resultados clave del cargo

Objetivo 1: Brindar una atención de calidad al cliente.

- Resultado clave: Atención oportuna y respetuosa.
- Resultado clave: Reducción de quejas relacionadas con el servicio.

Objetivo 2: Apoyar el flujo adecuado del servicio.

- Resultado clave: Pedidos entregados correctamente y a tiempo.
- Resultado clave: Mejor coordinación con el área de cocina.

Objetivo 3: Contribuir al orden y la buena imagen del establecimiento.

- Resultado clave: Área de atención limpia y organizada.

Perfil de cargo: Auxiliar de cocina

Cargo: Auxiliar de cocina

Fecha de elaboración: Enero de 2026

Ciudad: Santiago de Cali

1. Descripción general del cargo

Objetivo del cargo

Apoyar las actividades operativas del área de cocina, especialmente en los días de mayor afluencia de clientes, con el fin de reducir la sobrecarga laboral, garantizar una adecuada preparación de los productos y cumplir con los estándares de higiene y calidad.

Departamento / Área: Cocina / Producción

¿A qué cargo reporta?

Administrador / Encargado de la heladería

Clientes internos:

1. Área de atención al cliente

Principales tareas del cargo

- Apoyar la preparación de helados y demás productos.
- Realizar el alistamiento de insumos y utensilios.
- Mantener el orden y la limpieza del área de cocina.
- Cumplir con las normas de higiene y manipulación de alimentos.
- Apoyar al personal durante los picos de alta demanda.
- Colaborar con tareas asignadas por el encargado del área.

2. Perfil del candidato

Estudios

Bachiller académico.

Conocimientos técnicos

- Manipulación de alimentos.
- Normas básicas de higiene y limpieza.
- Manejo básico de utensilios de cocina.

Experiencia laboral

No requerida o mínima en labores de cocina.

Otros requerimientos

- Curso de manipulación de alimentos (deseable).

3. Competencias personales y profesionales

Competencias personales

- Responsabilidad.
- Compromiso.
- Disciplina.

Competencias profesionales

- Trabajo en equipo.
- Organización.
- Agilidad operativa.

4. Objetivos y resultados clave del cargo

Objetivo 1: Apoyar las actividades operativas del área de cocina.

- Resultado clave: Disminución de la sobrecarga laboral.
- Resultado clave: Mejora en los tiempos de preparación.
- Resultado clave: Mayor fluidez en la atención de pedidos.

Objetivo 2: Garantizar normas de higiene y limpieza.

- Resultado clave: Área de trabajo limpia y organizada.
- Resultado clave: Cumplimiento de normas sanitarias.
- Resultado clave: Mejora en la calidad de los productos.

Objetivo 3: Contribuir al trabajo en equipo.

- Resultado clave: Mejor coordinación entre cocina y atención al cliente.
- Resultado clave: Reducción de errores en los pedidos.

La propuesta de capacitación se sustenta a partir de los perfiles de cargo diseñados, ya que en cada uno se identifican los conocimientos, competencias y requerimientos necesarios para el adecuado desempeño del puesto. Esto permite orientar procesos de formación acordes con la realidad de la heladería y las necesidades reales de sus empleados.

PROPUESTA DE CAPACITACIÓN		
Competencias	Tema de capacitación	Cargo
Trabajo en equipo	Trabajo colaborativo y coordinación laboral	Auxiliar de cocina / Mesero
Responsabilidad	Compromiso laboral y cumplimiento de funciones	Auxiliar de cocina / Mesero
Organización del trabajo	Planeación de tareas y manejo del tiempo	Auxiliar de cocina
Comunicación efectiva	Comunicación asertiva y atención al cliente	Mesero

Tabla 3.Propuesta de capacitación

CAPÍTULO VI: CONCLUSIONES

Este trabajo permitió entender cómo se maneja actualmente el talento humano en la heladería Antómate Ve y qué aspectos se pueden mejorar para que el negocio funcione de una manera más organizada. Aunque la heladería ha logrado mantenerse y atender bien a sus clientes, muchas de las actividades relacionadas con el personal se realizan de forma práctica, basándose en la experiencia diaria y no en procesos definidos.

El análisis indica que cerca del 60 % de las actividades evaluadas se ejecutan de manera informal, mientras que el 40 % restante presenta problemas a nivel de documentación, descripciones de puestos y procedimientos. La ausencia de estos elementos es un patrón común en las microempresas. Si bien esta condición no impide el funcionamiento del negocio, sí provoca desorganización en las tareas, distribución desigual de las cargas de trabajo y obstaculiza un crecimiento estable. La evaluación evidenció que, para la heladería, definir las descripciones de puestos con mayor claridad es importante. La definición de los puestos de mesero(a) y auxiliar de cocina, en particular, permite una mejor organización de las funciones, apoya la distribución de trabajo en los picos de mayor demanda y mejora la coordinación interáreas. También tener a disposición un programa de capacitación elemental permite mayor claridad a los trabajadores sobre sus funciones y sobre cómo pueden optimizar su desempeño. La propuesta de capacitación, basada en el modelo de Kirkpatrick, ofrece una forma práctica de evaluar si la capacitación contribuye al trabajo diario y a la calidad del servicio. Esta propuesta de capacitación se asegura de que la formación vaya más allá de meras explicaciones iniciales y que impacte en el rendimiento real de los empleados y en los resultados del negocio. Este estudio muestra, una vez más, que las microempresas pueden mejorar la gestión de su personal sin necesidad de lidiar con procesos complejos y costosos.

Con acciones simples y bien enfocadas, es posible fortalecer la organización interna, mejorar el servicio al cliente y crear una base más sólida para el crecimiento de la heladería Antómate Ve, así como servir de referencia para otros negocios pequeños del sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Admin_Escuela. (2023, 29 noviembre). *Qué es el modelo Kirkpatrick*. Lábtica.

<https://www.labtica.com/que-es-el-modelo-kirkpatrick/>

Chiavenato, I. (2009). Gestión del talento humano (3.ª ed.) [PDF].

<https://jgestiondeltalentohumano.wordpress.com/wp-content/uploads/2013/11/gestion-del-talento-humano-idalberto-chiavenato-3th.pdf>

Client Challenge. (s. f.). Chiavenato: descripción y análisis de cargos. Scribd.

<https://es.scribd.com/document/434051383/Chiavenato-Descripcion-y-Analisis-de-Cargos>

Decreto 1072 de 2015 [Ministerio del Trabajo]. (2015). Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo. Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=72173>

Desarrollo del personal: los nuevos desafíos para las empresas. (s. f.). Griky.

<https://conocimiento.griky.co/blog/desarrollo-del-personal-desaf%C3%ADos-empresas>

ISOTools. (2025, 11 de diciembre). ISO 9001: Norma ISO 9001 para sistemas de gestión de calidad. <https://isotools.org/normas/calidad/iso-9001/>

Resolución 2674 de 2013 [Ministerio de Salud y Protección Social]. (2013). Requisitos sanitarios para alimentos. INVIMA.

<https://www.invima.gov.co/biblioteca/resolucion-2674-2013-requisitos-sanitarios-alimentos>

Vargas, T. (2025, 29 de diciembre). La gestión del talento humano según Chiavenato. TramitApp.

<https://www.tramitapp.com/blog/la-gestion-del-talento-humano-segun-chiavenato/>