



UNIVERSIDAD SANTO TOMÁS
PRIMER CLAUSTRO UNIVERSITARIO DE COLOMBIA

Propuesta de un Modelo por Competencias para la Gestión Estratégica en el Talento Humano de Padiplast SAS

LOPEZ MARTINEZ, KAREN JOHANA
PADILLA SUAREZ, DIEGO ALEJANDRO

Universidad Santo Tomás de Colombia
Fac. de Administración de Empresas, Div. de ciencias económicas y administrativas
Ciudad, Colombia
2023

Propuesta de un Modelo por Competencias para la Gestión Estratégica en el Talento Humano de Padiplast SAS

**LOPEZ MARTINEZ, KAREN JOHANA
PADILLA SUAREZ, DIEGO ALEJANDRO**

Tesis o trabajo de consultoría presentada(o) como requisito parcial para optar al título de:

Magíster en Gestión del Talento Humano

Director (a):

Marta Gisela Durán Gamba
MSc. Ps. del trabajo y las Organizaciones

Proyecto de Consultoría Empresarial

Universidad Santo Tomás de Colombia

Fac. de Administración de Empresas, Div. de ciencias económicas y administrativas

Bogotá, Colombia

2023

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestros padres, guías y mentores. Ellos son la razón de nuestras vidas, quienes, con su apoyo inquebrantable, nos impulsaron a alcanzar nuestros objetivos y a no rendirnos jamás. Gracias por siempre estar ahí, siendo los mejores padres que la vida nos pudo conceder.

A nuestra amada familia por su apoyo incondicional en esta lucha constante y sus sabios consejos en cada logro y derrota haciendo que nuestro crecimiento profesional sea el mejor.

A Dios, por seguir brindándonos salud, fuerza y deseos de crecimiento para culminar este trabajo que será nuestro comienzo como Magister en Gestión del Talento Humano para así brindar nuestro servicio a la sociedad agregando valor a las organizaciones.

Agradecimientos

A la empresa Padiplast SAS y sus colaboradores por su apoyo en el acceso a la información, su disposición en el diligenciamiento de las encuestas que fueron objeto de estudio en la presente consultoría y su transparencia en el diagnóstico empresarial.

A la Profesora Marta Gisela Duran Gamba, quien con su conocimiento y amplia experiencia nos orientó en la elaboración y desarrollo del proyecto de grado.

Al Profesor Andres Paz Ortega, por su asesoría y apoyo en la elaboración del proyecto de grado, y en cada corrección aprendimos la importancia de la investigación, además de sus aportes relevantes para lograr el desarrollo y sustento de la consultoría.

Resumen

Padiplast SAS es una empresa MIPYME que cuenta con 47 colaboradores, ubicada en la ciudad de Bogotá, se encuentra en la industria de los plásticos termo formados y troquelados. Desde el año 2021 hasta el presente año, la empresa tiene como proyección captar nuevos clientes a nivel nacional, motivo por el cual, se precisa fortalecer los procesos administrativos y de recursos humanos, con el fin de garantizar un ambiente favorable en el desarrollo de las actividades laborales para los colaboradores, manteniendo los niveles de satisfacción de los clientes externos.

Cómo diagnóstico previo, se evidencia que la empresa no cuenta con una división de funciones definidas a nivel administrativo; las funciones se encuentran a cargo de sólo una persona en el área de recursos humanos, generando un exceso de carga laboral; tienen retrasos en los tiempos de los procesos de selección y contratación de personal; también, se presentan altos índices de rotación, ausentismo, y abandono de cargo injustificado.

Se propone un enfoque metodológico cualitativo mediante la aplicación del modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones (Matriz MMGO) con el fin de realizar un análisis situacional de los componentes organizacionales con una visión integral, tomando en cuenta el nivel de desarrollo de elementos competitivos (estrategia, recursos humanos, etc.). Para la recolección de datos se utilizó como técnica la observación, entrevista y encuesta; y el instrumento a través de un cuestionario.

Dentro del servicio de consultoría se propone lograr durante el año 2023 la implementación de un modelo de gestión por competencias, que permita un correcto funcionamiento de los procesos estratégicos del talento humano de la empresa.

Al estructurar, definir los perfiles de cargos y las necesidades de los procesos se pretende disminuir el nivel de deserción y rotación, ya que se brinda a los colaboradores el entendimiento de cada uno de sus roles, lo que favorece la comunicación y la integración de los equipos de trabajo, eliminando desequilibrios en cargas laborales, omisiones y el riesgo de tener un equipo de trabajo desarticulado e improductivo.

Palabras clave:

Gestión del Talento Humano, Gestión por competencias, Indicadores de Gestión.

Abstract

Padiplast SAS is an SME company with 47 employees, located in the city of Bogota, in the industry of thermoformed and die-cut plastics. In the course of the year 2020 and during the current year, the company has as projection to capture new clients at national level, reason for which, it is necessary to strengthen the administrative and human resources processes, in order to guarantee a favorable environment in the development of the labor activities for the collaborators, maintaining the levels of satisfaction of the external clients.

As a previous diagnosis, it is evident that the company does not have a division of functions defined at the administrative level; many functions are in charge of only one person in the human resources area, generating an excessive workload; there are delays in the selection and hiring processes; also, there are high rates of turnover, absenteeism, and unjustified abandonment of positions.

A qualitative methodological approach is proposed through the application of the Modernization Model for Organizational Management (MMGO Matrix) in order to carry out a situational analysis of the organizational components with an integral vision, taking into account the level of development of competitive elements (strategy, human resources, etc.). The data collection technique used was observation, interview and survey, and the instrument was a questionnaire.

Within the consulting service it is proposed to achieve during the year 2023 the implementation of a competency-based management model, which allows a correct functioning of the strategic processes of the company's human talent.

By structuring and defining the job profiles and the needs of the processes, it is intended to reduce the level of desertion and turnover, since the collaborators are provided with an understanding of each of their roles, which favors communication and integration of work teams, eliminating imbalances in workloads, omissions and the risk of having a disjointed and unproductive work team.

Key words:

Human Talent Management, Competency Management, Management Indicators.

Índice de Contenido

Introducción.....	12
1. Problemática	14
1.1. Planteamiento del Problema	14
1.2. Descripción del Problema	15
1.3. Formulación del Problema.....	17
2. Objetivos de la consultoría	18
2.1. Objetivo General	18
2.2. Objetivos Específicos.....	18
3. Justificación	19
3.1. Marco Teórico	19
3.2. Antecedentes	22
3.3. Conceptos	24
4. Marco metodológico	32
4.1. Enfoque	32
5. Alcance de la consultoría.....	40
5.1. Instrumento(s) de Recolección de información.....	40
5.2. Diseño del marco metodológico	41
6. Resultados	42
6.1. Presentación de Resultados	42
6.2. Discusión de los resultados.....	49
6.3. Conclusiones	50
6.4. Propuesta de intervención.....	52
9. Bibliografía	58
10. Anexos.....	62
10.1. Anexo A. Cronograma de actividades	62
10.2. Anexo B. Instrumento de recolección de información	62

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Glosario de competencias operacionalizado en Padiplast S.A.S.	26
Tabla 2. Marco metodológico	41
Tabla 3. Indicadores por proceso	53
Tabla 4. Presupuesto	56

Lista de Ilustraciones

	Pág.
Ilustración 1. Índice de rotación de personal durante el periodo comprendido entre enero - diciembre de 2021 en Padiplast S.A.S.	15
Ilustración 2. Índice de rotación de personal durante el período comprendido entre enero diciembre 2022 en Padiplast S.A.S.	15
Ilustración 3. Representación gráfica de Modelo ICEBERG de Spencer & Spencer, 2008.	21
Ilustración 4. Informe integral del modelo de modernización para la gestión de organizaciones en Padiplast S.A.S.	33
Ilustración 5. Informe integral del modelo de modernización para la gestión de organizaciones en Padiplast S.A.S, Sistema Recursos Humanos	38

Introducción

Las organizaciones como fin último buscan generar rentabilidad, ser efectivos, eficaces, eficientes, ser sostenibles y mejorar continuamente. La gerencia estratégica corporativa es una herramienta para administrar y ordenar los cambios, adicionalmente, es un proceso que permite formular, ejecutar y evaluar acciones enfocadas en el cumplimiento del propósito de la organización o su direccionamiento estratégico.

Padiplast SAS requiere el servicio de consultoría con el fin de establecer un modelo de gestión por competencias que se ajuste a las necesidades operativas y estratégicas de la empresa; mediante la identificación de competencias transversales y específicas por cargo que facilite la unidad de dirección de estrategias a la luz de los objetivos corporativos. En este proyecto, se realizó un análisis a la empresa Padiplast SAS, por medio de la aplicación del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO), con el fin de identificar la situación actual de la empresa con una visión integral, tomando en cuenta el nivel de desarrollo de elementos competitivos (estrategia, recursos humanos, etc.). Por otro lado, se busca establecer estadios intermedios y las rutas que facilitarán la mejora continua en la gestión de cada elemento y de la empresa como un todo.

Una vez identificadas las necesidades de Padiplast SAS, luego de obtener información sobre la estructura de la empresa, las características de cada área y puesto de trabajo y al desarrollar un análisis del contexto actual, la presente propuesta de consultoría busca facilitar en general, la coordinación de las diferentes actividades de la empresa, permitiendo una mejor distribución del trabajo, coadyuvando al cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales.

Si bien es cierto, en particular el área de talento humano ha evolucionado desde la ejecución de un rol operativo para centrarse en un rol mucho más estratégico que impulse el desarrollo de capacidades claves para el éxito competitivo de las organizaciones (Ulrich, 1997). Se hace necesario en Padiplast SAS consolidar la creación de valor a través de una gestión efectiva del talento humano, por

medio del diseño de herramientas que optimicen la articulación de tareas orientado a la mejora en el desarrollo de actividades, la eficiencia en el desempeño de estas y el ahorro de recursos económicos con el fin de viabilizar e integrar las necesidades al logro de objetivos organizacionales.

Una vez se identifican los objetivos de un cargo, las funciones, competencias y requisitos en general, se favorecen los procesos de selección y evaluación de desempeño, traducidos en objetivos y planes de acción que guían al personal al logro de resultados esperados. Con la aplicación de un modelo de gestión por competencias se facilitará la comunicación y el relacionamiento, por tanto, la planificación y conducción de la administración de los colaboradores a fin de mejorar la productividad de la empresa.

Dentro del servicio de consultoría se incluye la propuesta de indicadores de seguimiento en recursos humanos, bienestar y productividad que permitan cuantificar las mejoras en cuanto al desempeño y satisfacción de los colaboradores y evaluar los motivos de retiro voluntario; esto, en función de monitorizar los resultados que presenten variaciones o tendencias con el fin de adecuar programas de mejora continua de ser necesario y facilitar la toma de decisiones en pro de los objetivos de negocio establecidos. Los procesos deben ser evaluados, con el fin de alcanzar los valores metas estipulados por la empresa para los KPIs propuestos. Con la implementación de los indicadores claves de rendimiento en Padiplast SAS se garantiza la definición y el análisis de la información con el fin de comprender los resultados respecto al desempeño de los procesos y cuantificar si los objetivos estratégicos se cumplen o no, fortaleciendo el crecimiento organizacional.

1. Problemática

1.1. Planteamiento del Problema

Las micro, pequeñas y medianas empresas manufactureras se enfrentan a escenarios cada vez más competitivos, donde la innovación, diferenciación y posicionamiento son factores esenciales para desarrollar estrategias de mercado, ser productivos, eficientes y progresar. Padiplast SAS pertenece al sector manufacturero industrial.

En el caso específico de las MiPymes familiares, se encuentran problemas con sus estructuras organizativas, debilidades en los procesos administrativos y en el apalancamiento financiero, resistencia al cambio, poca visión de crecimiento a largo plazo, limitaciones en el uso de plataformas digitales, contratación de miembros familiares sin considerar sus competencias profesionales y laborales, entre otros inconvenientes, que deja dificultades en la innovación organizacional (Hernández, et al., 2016a).

En adición, las empresas familiares que se encuentran en el sector manufacturero industrial también presentan problemas con el costo de la alta rotación de personal, por la naturaleza y dinámica de las operaciones de los procesos industriales como en el caso de Padiplast SAS, dónde los operarios se enfrentan a jornadas laborales entre 8 y 10 horas estando de pie en la línea de producción, con rotaciones de puesto cada 3 horas para mitigar el riesgo laboral de lesiones y sobrecarga muscular.

Para entender mejor el problema, dentro de las causas más importantes a tener en cuenta están, la falta de comunicación entre el personal y la gerencia, la falta de recursos y apoyo dentro de la organización hacia los empleados, una asignación no balanceada de las tareas y responsabilidades, la falta de un entrenamiento apropiado y un ambiente de trabajo no deseable¹.

Por su parte, Ordoñez plantea que la rotación de personal genera costos muy elevados para las empresas. Reemplazar a una persona en un cargo operativo le puede costar a una organización entre el

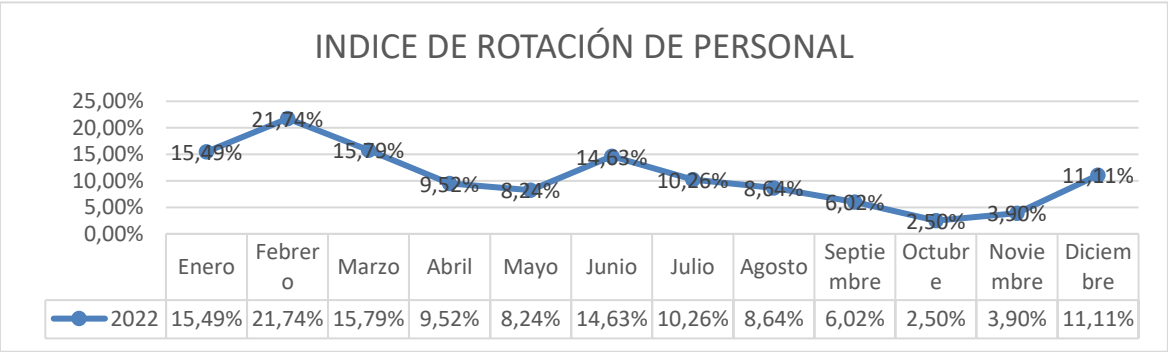
¹ *El costo de la alta rotación de personal para las empresas*, Revista Portafolio, 2017. Recuperado de: shorturl.at/koxQ9

30 % y el 50 % del salario anual de un empleado. Este gasto incluye la selección, el proceso de contratación y el tiempo de aprendizaje de un empleado nuevo².

1.2. Descripción del Problema

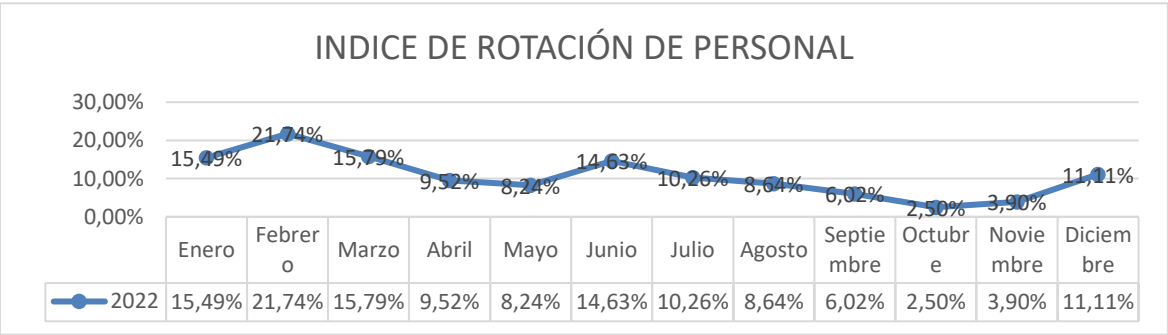
El análisis realizado en Padiplast, se hizo tomando en consideración el índice de rotación de personal activo desde enero de 2021 hasta el mes de diciembre del 2022 (véase gráfica 1 y 2).

Ilustración 1. Índice de rotación de personal durante el periodo comprendido entre enero - diciembre de 2021 en Padiplast S.A.S.



Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada de registro de planillas parafiscales.

Ilustración 2. Índice de rotación de personal durante el período comprendido entre enero diciembre 2022 en Padiplast S.A.S.



Fuente: Elaboración propia basada en información recopilada de registro de planillas parafiscales.

² Rotación de personal, un síntoma nefasto del fracaso empresarial en Colombia, s.f. Recuperado de: shorturl.at/mDJS0.

Cómo se ve reflejado en las gráficas anteriores, el índice de rotación del personal operativo presenta variaciones a lo largo de los meses, aún más evidente durante el año 2021, lo que sugiere cómo acción inmediata hacer un análisis de las posibles causas que provocan que el personal termine voluntariamente su relación laboral. Se interpreta del diagnóstico inicial, que a nivel interno en Padiplast no se identifican las necesidades operativas durante el proceso de selección, y por esta razón aumentan los tiempos de contratación y la productividad se ve directamente afectada.

Se ha de tener presente que estos procesos son la ruta de trabajo para la estructuración de un modelo de Gestión por Competencias. Es por este motivo, que, una vez estructurado el modelo de gestión por competencias, se creen los descriptivos de cargos y se estandarice los procesos operativos se podrá informar y atender con facilidad lo relacionado con desarrollo, necesidades y requerimientos del área, además de ser un factor clave para la implementación de indicadores como base para ejercer el control de la gestión y la proyección de resultados.

La ausencia de los descriptivos de cargos se ve reflejada desde el momento en que se requiera cubrir una vacante en específico, ya que sin la claridad de funciones y responsabilidades que el cargo requiera no se tendrá una visión amplia del perfil de los candidatos, exponiendo el proceso de selección, que posteriormente se verá reflejado en el incremento de los índices de rotación y costos de contratación. Una vez que se tenga claridad de los perfiles requeridos y funciones a desarrollar, la información será proporcionada de manera clara y precisa a los empleados de nuevo ingreso para una incorporación eficaz, fomentando la permanencia, compromiso y confianza al personal desde su primer día laboral.

De igual manera, llevar a cabo la medición del desempeño con el fin de brindar un feedback a los colaboradores acerca de su posición respecto a los objetivos organizacionales y tomar decisiones futuras para el mejoramiento, bienestar y desarrollo de los colaboradores, apoya la conservación de unos índices de rotación aceptables para una empresa saludable.

También, la rotación se presenta por la preparación previa de los operarios, quienes vienen de otras empresas dónde el desarrollo de sus funciones les permite interacción social, así como vestimentas informales, y al llegar a un escenario de control de riesgos industriales y accidentes laborales, encuentran procesos estrictos, de vigilancia y control, lo que conlleva a que decidan desertar de los procesos, o abandonar los cargos injustificadamente por la búsqueda de una mejor oportunidad laboral.

Frente a este panorama, las empresas pierden como mínimo \$1'155.867 pesos colombianos mensuales por realizar una mala práctica en la contratación de un colaborador (Ramírez Peña, 2016, 1-4). Capacitar a un candidato y pasar la curva de aprendizaje representa retraso y desgaste para una empresa si la persona se va a corto plazo.

1.3. Formulación del Problema

Con base en lo anterior y en búsqueda del desarrollo de una propuesta de solución surge la pregunta: ¿Cómo la estructuración de un modelo por competencias puede facilitar la gestión estratégica del talento humano en la empresa Padiplast S.A.S. Bogotá D.C.?

Debido a la proyección que tiene la empresa, en cuanto a captación de nuevos clientes, surge la necesidad de articular los procesos administrativos, para responder oportunamente ante los requerimientos a nivel operativo y estratégico; siendo este el punto de partida para desarrollar la propuesta de estructuración de un modelo de gestión por competencias en Padiplast SAS.

Por medio del análisis de la situación actual de la organización, fue posible identificar los eventos puntuales de los cuales se desencadenan las principales problemáticas a tratar:

1. Ausencia de indicadores de recursos humanos.
2. Alta rotación y abandono de cargos injustificados.
3. Falta de identificación de necesidades operativas.

La administración de recursos humanos necesita describir y analizar los puestos de trabajo para conocer las características, habilidades, aptitudes y conocimientos que necesitan tener los ocupantes y poder ser administrados de la mejor manera (Chiavenato, 2007, 236-238). El principal objetivo de los directivos de Padiplast SAS, al ser una empresa familiar, radica en fundamentar los procesos bajo un marco establecido, evaluando las competencias específicas que requiere cada puesto de trabajo para estructurar un modelo de gestión por competencias, que permita estandarizar los métodos de trabajo y delimitar cada una de las funciones y responsabilidades del personal de las diferentes plantas para que el desarrollo de las mismas sea eficiente; además, se facilitan los controles administrativos, la toma de decisiones y los programas de capacitación para la integración de los nuevos empleados.

De esta manera, se propone un enfoque en el desarrollo del colaborador y su integración con la organización, como parte del plan estratégico que permita el crecimiento del negocio y las personas.

2. Objetivos de la consultoría

2.1. Objetivo General

Proponer un modelo de gestión por competencias que favorezca la alineación de la gestión estratégica del talento humano en la empresa Padiplast S.A.S., Bogotá D.C.

2.2. Objetivos Específicos

- Evaluar la situación actual de los componentes organizacionales definidos en el modelo MMGO en Padiplast S.A.S., Bogotá D.C.
- Identificar las labores de los trabajadores asociadas a las competencias de Padiplast S.A.S., Bogotá D.C.
- Proponer un modelo de competencias como herramienta para la planeación estratégica de la empresa Padiplast S.A.S., Bogotá D.C.

3. Justificación

3.1. Marco Teórico

Modelo de gestión por competencias

En este contexto, las empresas deben promover la gestión del conocimiento y aplicar un modelo de gestión por competencias, con el fin de que el equipo de trabajo conozca a fondo su perfil y sea adaptado basado a las competencias de acuerdo con los requerimientos organizacionales en la consecución de objetivos.

El modelo de gestión por competencias es definido, como la herramienta del talento humano, bajo instrumentos de evaluación e identificación de competencias, basada en los resultados de los empleados para un determinado proceso de gestión y que a su vez esté alineado con los resultados de la empresa; este modelo de gestión supone un cambio cultural en cuanto a la forma de evaluación del conocimiento y prioriza el aprendizaje, la resolución de dificultades y el desarrollo de inteligencia y adaptabilidad empresarial (Correa, 2017).

Es un proceso que permite identificar las facultades de las personas por medio de un perfil cuantificable y medible objetivamente para cada puesto de trabajo". (Miranda, 2012, como se citó en Guzmán, 2020).

Existen 3 tipos de competencias que permiten calificar al personal según su desarrollo.

Las técnicas, son las propias del puesto en específico (Amarante, 2018), es el conocimiento propio de esa área de trabajo. Las competencias bases, son aquellos conocimientos, habilidades o actitudes que permiten a la persona desarrollar un puesto de trabajo de forma exitosa (Amarante, 2018), es el conocimiento externo a las funciones que se aprende para aportar valor. Las competencias transversales, son comunes a un tipo de profesión y están relacionadas con las aptitudes, actitudes, valores y conocimientos que se fortalecen con el desarrollo profesional.

Se utilizan específicamente para poder diferenciar en una compañía y en un mismo cargo a las personas que tienen un desempeño promedio y un desempeño superior (Gumucio, 2010, cómo se citó en Guzmán, 2020).

En ese sentido, Padiplast SAS debe identificar la importancia del desarrollo de las competencias cognitivas, habilidades y actitudes, que permitan caracterizar a los colaboradores y cómo resultado, que se fortalezcan y ayuden a alcanzar los objetivos estratégicos de la compañía. De esta forma, se determina quiénes son más aptos para un puesto de trabajo, o quienes pueden desarrollar mejor sus labores.

Un modelo aplicable al concepto de Talento Humano actual en Padiplast SAS que permita mejorar los procesos, es el modelo de gestión por competencias de Martha Alles, en el que inicialmente se debe definir las competencias cardinales o transversales y específicas que deben tener los colaboradores, con base en el desarrollo de sus funciones, para luego establecer por niveles estas competencias y clasificarlas por los cargos que tiene la empresa.

Las competencias cardinales son requeridas para todos los integrantes de la organización y son necesarias para el cumplimiento de las estrategias. Por otro parte, las competencias específicas están relacionadas con el área de trabajo y las funciones que puede desempeñar cada colaborador, esta puede ser específica por área o gerencial a nivel de cargos de liderazgo.

El modelo de gestión por competencias cuenta con unos procesos básicos que se ejecutan en conjunto, entre ellos el análisis y descripción de cargos, la atracción, selección e incorporación, desarrollo, formación, evaluación de desempeño, remuneración y beneficios. Dentro del proceso de análisis y descripción de cargos se deben identificar las competencias requeridas por el personal para cada puesto de trabajo tomando como referente la planificación estratégica y la cultura empresarial, estas competencias deben impactar la eficiencia en el desarrollo y desempeño de las funciones, además de apoyar el cumplimiento de los objetivos organizacionales (Alles, 2009, cómo se citó en Ruiz, 2017).

Ilustración 3. Representación gráfica de Modelo ICEBERG de Spencer & Spencer, 2008.



21

El modelo cuenta con cuatro dimensiones para categorizar e interpretar las competencias, de las cuales se tomarán dos, Identificación y Normalización.

- Identificación: Reconocer las competencias de los candidatos, conociendo las actividades de los puestos y obteniendo información cualitativa (Gan et al, 2006, como se citó en Guzmán, 2020).
- Normalización: Promoción del sistema de estándares basados en las competencias identificadas para ser usadas por los integrantes de la organización, describiendo un proceso, que se convierta en norma (Schkolnik et al, 2005, cómo se citó en Guzmán, 2020).

Normalmente, las organizaciones deben en su planificación, tomar decisiones relacionadas con las posibles consecuencias en el corto, mediano y largo plazo de los cambios originados en el medio ambiente interno y externo en el cual se manejan. (Paredes et al, 2017). Para esto, es necesario una evaluación constante no solo de los objetivos estratégicos, sino también, de los colaboradores y su desempeño.

Llevar a cabo procesos estratégicos significa anticiparse a los hechos, los cuales exigen un cambio permanente, llevando a las personas involucradas en los procesos, a que analicen las situaciones y elijan la forma más eficiente para plantear alternativas de solución. A continuación, se describen los conceptos básicos que ayudan a identificar esas actividades, procesos y estrategias que apoyarán el desarrollo de la propuesta de consultoría.

3.2. Antecedentes

El concepto de competencia fue estudiado en la década de los 70, específicamente en los trabajos de McClelland (1973) en la Universidad de Harvard. De igual manera, destacan los trabajos de Boyatzis (1982), Spencer y Spencer (1993), fundadores de la consultora de recursos humanos Hay/McBer en Estados Unidos, hoy conocido como Hay Group. En estos primeros estudios, las características innatas y

subyacentes de la persona son combinadas con otros aspectos como los conocimientos en pro de un mejor desempeño en el campo laboral y el desarrollo de las actividades profesionales.

Otro de los aportes a la gestión por competencias, se hicieron mediante los autores franceses Levy-Leboyer (1997) y Mandon (1990), quienes destacaron una perspectiva diferente a la previamente planteada por McClelland, en la cual se propuso un concepto centrado en el potencial individual originario de la formación y la experiencia.

Bajo la visión de Pereda y Berrocal (1999), el gestionar los recursos humanos por competencias le permite a la dirección centrarse en las características de las personas con el fin de enfrentar los cambios producto de la evolución a corto, mediano y largo plazo. El proceso de recursos humanos es un proceso sistemático, que dentro del marco estratégico permitirá contar con las personas necesarias con las competencias adecuadas.

De acuerdo con Ahmad y Schroeder (2002) el proceso de reclutamiento es decisivo para una contribución positiva, si se estudia con cuidado la diversidad de competencias de los empleados.

Según Alles (2006), los comportamientos permiten llegar a la determinación de las competencias y a su nivel o grado. Así mismo, para Alamillo y Villamor (2002) las empresas pasan a centrarse en las necesidades individuales de los empleados, conectando esas necesidades con un tipo de formación que contribuya más a desarrollar las competencias detectadas. En este sentido, Gómez-Llera y Pin (1994) consideran que los directivos deben crear y desarrollar las capacidades y habilidades necesarias para el desarrollo integral de la persona y para el buen funcionamiento de la organización. De esta manera es como la efectividad en el desempeño se incrementa mediante la gestión por competencias. Levy-Leboyer (1997, p. 66) considera que "toda evaluación de competencias supone un objetivo empresarial cuando se trata de detectar los potenciales y de hacer balance de los recursos humanos de la empresa". En definitiva,

el marco de competencias dentro del sistema de evaluación que tenga implantado la empresa podrá permitir identificar de manera más equilibrada el desempeño de los trabajadores (Boam y Sparrow, 1992).

Uno de los trabajos realizados en Colombia bajo la investigación en curso para la empresa TSION Consultoría e Ingeniería, parte de la implementación de un modelo de gestión por competencias basado en la teoría de Martha Alles y su diccionario de competencias básicas y genéricas de los niveles organizacionales estratégicos y tácticos. Esta necesidad surge por el considerable aumento del personal de planta y el desarrollo de los procesos empíricos sin una sinergia con la estructura organizacional. Se esperaba direccionar a los empleados mediante su conocimiento, experiencia y habilidades, con el fin de que la ejecución de labores se realizara de acuerdo con el plan estratégico de la empresa.

Dentro de los resultados obtenidos, como punta de partida a la implementación, se fundamentaron las competencias básicas y genéricas resultado de encuestas realizadas y en uniformidad con la misión y visión de TSION. Estas competencias fueron basadas en los ejes del saber, el saber hacer y el saber ser de Alles para la elaboración del diccionario como potencializador de los procesos de recursos humanos a la hora de la selección de personal y el desarrollo de estos en su trayectoria profesional dentro de la empresa.

3.3. Conceptos

Descriptivo de cargos

Los manuales descriptivos de cargos contienen de manera organizada y a detalle, los procedimientos que se llevan a cabo diariamente por cargo, como guía indispensable para el desarrollo de actividades específicas y la asignación de responsabilidades en función de un beneficio compartido (Quimiz & Palacios, 2020). Con lo anterior, la elaboración e implementación de un manual de perfiles, conduce a mantener informados a los colaboradores sobre la manera de realizar las tareas evitando confusiones o

retrasos y que a su vez sirve como instrumento de rendición de cuentas acerca de la ejecución de labores como responsabilidad de cada colaborador.

Las organizaciones requieren impulsar el manejo del conocimiento y la aplicación de las competencias laborales, donde cada uno de los colaboradores pueda conocer su perfil del cargo y el perfil requerido por el puesto que ocupa o al que aspira, esto con el fin de ejecutar las acciones necesarias para alcanzar las competencias establecidas por la organización. De igual manera, se hace necesario definir un sistema de evaluación que favorezca la promoción y el desarrollo profesional y que influya en el sistema de retribución establecido por la empresa (Sandoval & Pernalet, 2017).

Competencias

Dicho esto, las competencias y la gestión de estas son vistas como procesos estratégicos de apoyo a la dirección para alcanzar los objetivos organizacionales; se entiende por competencia, como todos los rasgos de carácter, comportamiento y características de la persona, que al ser desarrolladas pueden garantizar un desempeño superior, y pueden ser medidas y calificadas a través de resultados alcanzados por acciones de las personas en el contexto en el que se desenvuelven (Duque et al., 2017).

El término competencia hace referencia a las características de personalidad, comportamientos, habilidades y actitudes que impulsa el éxito en cuanto a desempeño en el puesto de trabajo (Alles, 2006, como se citó en Ruiz, 2017).

Habilidades

Por otra parte, la noción de las habilidades no sólo implica tener los conocimientos necesarios para ejecutar una tarea, si no tener la capacidad para emplear ese conocimiento como respuesta ante situaciones particulares y resolución de problemas.

Las habilidades se clasifican en cognitivas, socioemocionales y técnicas; según esto, las habilidades pueden ser desarrolladas en el tiempo según las características neurobiológicas y

psicológicas de las personas; las habilidades cognitivas y socioemocionales son desarrolladas en la niñez y reforzadas en la vida adulta, mientras que las habilidades técnicas se desarrollan generalmente en la adultez en el campo de estudio o trabajo a través de la formación y educación específicas (Gontero & Albornoz, 2019).

Glosario de competencias

A continuación, se presenta una recopilación de competencias determinadas y agrupadas con el fin de homogeneizar las destrezas, habilidades, aptitudes y actitudes de todos los colaboradores basados en la cultura organizacional.

Tabla 1. Glosario de competencias operacionalizado en Padiplast S.A.S.

Operacionalización de Las Competencias	
Transversales	Orientación al Cliente
	Comprender y satisfacer las necesidades del cliente interno y externo, impactando de manera positiva la experiencia de servicio.
	Orientación al Resultado
	Habilidad para lograr los objetivos trazados por la organización, superando los resultados con calidad y alcanzando altos niveles de eficiencia
	Compromiso
	Capacidad para autogestionarse y lograr resultados de excelencia en las actividades diarias, dispuestos a innovar, brinda soluciones rápidas oportunas ante posibles crisis futuras.
	Flexibilidad
	Capacidad para asumir cambios sin alterar el alcance de los objetivos propuestos. Los cambios son vistos como parte de un proceso

	de transformación y crecimiento.
Específicas	Trabajo en Equipo
	Facultad para formar parte de un grupo de trabajo y participar activamente para la consecución de objetivos organizacionales.
	Liderazgo
	Capacidad de dirigir al equipo de trabajo hacia un objetivo común, estableciendo metas claras, dando retroalimentación oportuna e inspirado en los valores corporativos.
	Planeación
	Habilidad para organizar previamente la ejecución de actividades tanto individuales como del equipo de trabajo, asegurando el cumplimiento de las metas o la obtención de objetivos de manera eficiente.
	Pensamiento Estratégico
	Capacidad que posibilita la optimización de recursos en la organización.

Fuente: Elaboración propia.

Evaluación de desempeño

El desempeño es la acción de cumplir, ejecutar un compromiso; hace referencia al efecto de trabajar en un cargo u ocupación al tener en cuenta los conocimientos que cada persona tiene de su labor. La evaluación de desempeño se define como el procedimiento sistemático que mide y evalúa los atributos y resultados relacionados con el trabajo, así como el grado de absentismo, con el fin de descubrir en qué medida es productivo el empleado, y si podrá mejorar su rendimiento futuro (Rivero Ramírez, 2019, 159-164).

La evaluación de desempeño posibilita la detección de necesidades de capacitación, descubrimiento de competencias nuevas, ubicación de personas en su puesto de trabajo adecuado, retroalimentación y autoevaluación del rendimiento.

En adición, para fortalecer la autoevaluación del rendimiento, es importante contar con formas de medición del avance, esto con el fin, de poder observar cómo la participación del personal en el proceso es fundamental para el logro de los cambios requeridos en la organización.

Dentro de los procesos estratégicos, además existe un elemento que no puede dejarse de lado al implementar la gestión por competencias, el cual está relacionado con la medición del resultado de dichos procesos, en muchos casos evaluados a través de indicadores de desempeño.

Indicador clave de desempeño (KPIs)

Por lo tanto, un indicador clave de desempeño o KPIs por sus siglas en inglés, es un término utilizado para una métrica que evalúa el desempeño en relación de algún objetivo. Es una herramienta importante de gestión que proporciona un valor de referencia en el logro de los objetivos. El objetivo debe expresar el ¿para qué? se quiere administrar el indicador seleccionado.

Expresa la mejora que se busca y permite seleccionar las acciones preventivas y correctivas para mantener un estándar en niveles de excelencia que sea adecuado ante los cambios y nuevos retos. El indicador debe ser específico, medible, alcanzable, realista y a tiempo para que cualquier persona dentro de la organización pueda comprender su relevancia y alcance, además de estar alineados con la planeación estratégica (Rosillo Mendoza, 2020, 263-275).

- **Atracción y selección**

Tiempo de contratación

Se define como el tiempo comprendido (expresado en días), entre la apertura de una vacante hasta que la persona elegida ocupa el puesto o se incorpora a la empresa. El proceso de contratación de personal es fundamental para el desarrollo organizacional y tiene como aspectos prioritarios reducir gastos

irrelevantes, minimizar el tiempo en los procesos para evitar resultados desfavorables en cuanto a producción de la organización. (Quispe, 2020).

Costo por contratación

Una de las métricas más importantes en la gestión de recursos humanos es el costo por contratación y su fórmula está definida así: $(\text{Total de costos de reclutamiento interno} + \text{Total de costos de reclutamiento externo}) / (\text{Total de contrataciones hechas en un período de tiempo dado})$. Es rutinario y hasta cierto punto saludable que en las empresas exista un porcentaje de rotación, sin embargo, un porcentaje muy elevado se traduce en costos elevados de contratación y disminución en el cumplimiento de metas productivas.

El proceso de reemplazar a un empleado es lento y costoso e incluyen: los costos de separación del empleado que se va, los costos del reemplazo y los costos de capacitación para el nuevo empleado. Por este motivo, es primordial regular los niveles de rotación de personal y gestionar eficazmente los costos de contratación para que la empresa no tenga pérdidas innecesarias y mantenga una buena imagen corporativa (Escola, 2020).

- **Desarrollo/ Capacitación**

Evaluación 360 grados sobre el desempeño laboral y de los procesos

La evaluación 360° de desempeño es de suma importancia ya que permite conocer el desempeño de un colaborador en su puesto de trabajo de manera integral ya que es evaluado por todo su entorno: jefes, pares, subordinados, proveedores, clientes; permite apreciar dentro de la mayor objetividad la actuación de una persona en un tiempo determinado con relación al desarrollo de su labor y sus

actitudes personales, así como su contribución a los objetivos empresariales (Lozano, 2019, 18-33).

- **Engagement (compromiso)**

Índice de rotación de personal

La rotación de personal se define como la cantidad de empleados que entran y salen de una organización; describe la salida voluntaria o involuntaria de un colaborador, por tanto, se hace necesaria la contratación de nuevo personal para darle continuidad a las actividades que el primero delega. Las causas pueden ser forzosas o voluntarias y una vez presentadas las causas de baja del personal, se generan costos en los procesos de contratación, en la producción, extralaborales, operativos, además, se puede generar efectos negativos en la actitud del personal en general (Hernández Olivares, 2017, 43-50).

El índice de rotación de personal se determina por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo determinado, y es expresado en términos porcentuales. Así,

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

A: Número de personas contratadas durante el período considerado.

D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado

F2: Número de trabajadores al final del período.

- **Nivel de Satisfacción de empleados**

Medir con regularidad la satisfacción del personal permite poder implementar acciones a tiempo para

evitar que la rotación de personal tenga afectaciones en tiempos y costos de la organización. Por medio de entrevistas de satisfacción y motivación al personal, se busca detectar oportunamente áreas de mejora y establecer parámetros o estrategias para evitar que la rotación aumente; esto con la finalidad de lograr colaboradores eficientes en un ambiente de trabajo favorable para el desarrollo y satisfacción de las personas, así como para el logro tanto de los objetivos individuales como de la organización (Hernández Olivares, 2017, 43-50).

- **Productividad**

Índice de productividad laboral

La productividad se define como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción, es decir la razón entre las salidas y las entradas. Generalmente, se refiere al proceso en el cual intervienen elementos y actividades para obtener un resultado, cuando hay mejoras, estas se traducen en el hecho que, con menos recursos o con los mismos, se pueden obtener los mismos o mayores resultados respectivamente (productos y servicios).

Mediante el índice de productividad se puede tener conocimiento acerca de los recursos que se están consumiendo para alcanzar los objetivos empresariales; con este indicador se puede valorar la capacidad de una organización para cumplir sus metas y optimizar los recursos (Fontalvo Herrera, 2017, 47-60).

Productividad Laboral = Costo Directo de Producción / Horas-Hombre invertidas totales

4. Marco metodológico

4.1. Enfoque

Para el planteamiento del proyecto de consultoría, se realizó un análisis a la empresa Padiplast SAS, por medio de la aplicación del modelo de modernización para la gestión de organizaciones (MMGO) a través de diálogo directo con el gerente administrativo, gerente comercial, y los jefes de planta.

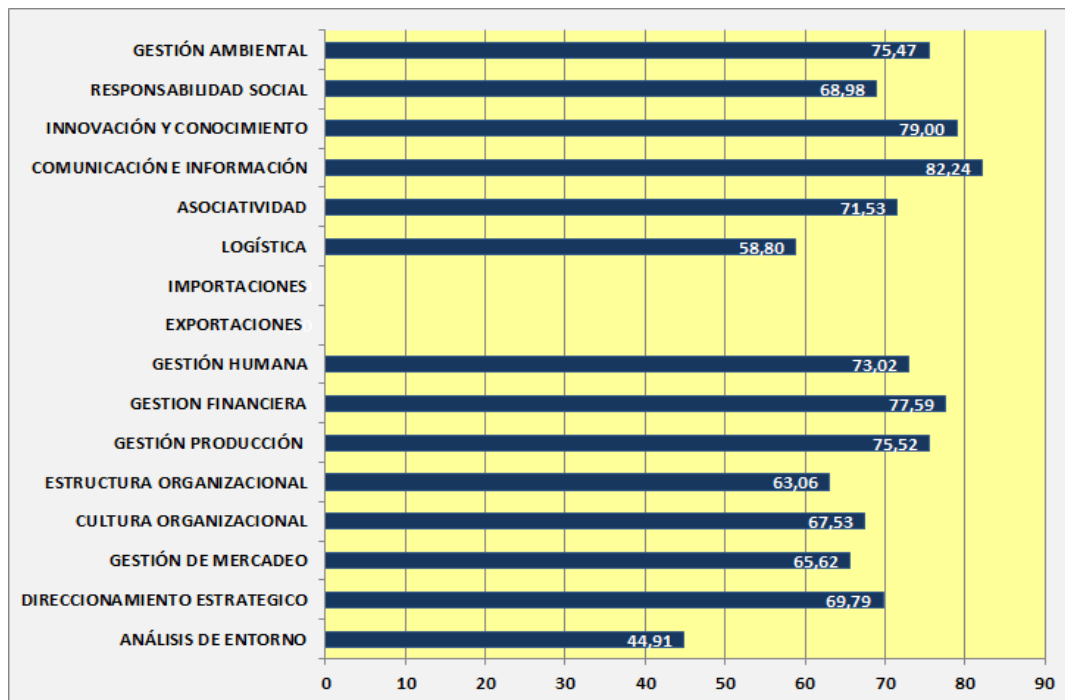
En cumplimiento del primer objetivo específico, con el fin de identificar la situación actual de la empresa con una visión integral, tomando en cuenta el nivel de desarrollo de cada uno de los elementos competitivos (estrategia, recursos humanos, finanzas, etc.), enfocado en el componente de Recursos Humanos, desde los diferentes procesos que se llevan a cabo hoy en el interior de la organización.

Tomando como objeto de análisis la situación actual de la empresa Padiplast SAS resultado de la recolección de información necesaria de cada componente de la empresa de acuerdo con los 4 estadios donde se puede ubicar en promedio y por componente:

- Estadio 1 (0-25) Supervivencia
- Estadio 2 (25-50) Desarrollo Interno
- Estadio 3 (50-75) Interacción con entorno y mercados
- Estadio 4 (75-100) Talla mundial

Se obtuvo la siguiente información:

Ilustración 4. Informe integral del modelo de modernización para la gestión de organizaciones en Padiplast S.A.S.



Fuente: Rafael Uribe Pérez, Modelo de modernización para la gestión de Organizaciones, G3PYMES, 2019.

Frente a estos resultados se establece un análisis por componente y por descriptores acorde con las debilidades y potencialidades que más impactan actualmente a la empresa haciendo énfasis en Gestión Humana donde se abordará con mayor alcance, de lo anterior se identifica:

Entorno

La empresa Padiplast SAS se encuentra en una transición entre el estadio 2 y el estadio 3, siendo este componente el más débil en el informe integral, ya que la consulta de información especializada es un proceso que llevan internamente sin apoyo de expertos, también los grupos y metodologías para el análisis del entorno macro es direccionado por el gerente y un grupo de ejecutivos de manera informal, lo que permite que la empresa tenga oportunidades de mejora en el análisis del entorno inmediato.

Así mismo, en la empresa de manera informal la mayoría de gerencia y los colaboradores conocen la información de las características de las organizaciones similares o que compiten con ella.

Estructura organizacional

La empresa se encuentra en el estadio 3, principalmente porque a pesar de manejar instrumentos formales como manuales de funciones y manuales de procedimientos con los cuales se documenta y formaliza la organización, no cuentan con una certificación nacional, además, en la adaptación de la estructura organizacional sólo se revisa el organigrama o el mapa de procesos y manuales cuando ocurre un incidente, y estos instrumentos están relacionados con el direccionamiento estratégico sólo en su forma.

Por último, se analizó que la empresa no cuenta con un sistema de información y por ende no guarda información relacionada con el direccionamiento estratégico, los datos son parciales y dispersos y no se usan como herramienta de prospectiva.

Responsabilidad social

En este componente la empresa se ubica en el estadio 3, es de importancia, puesto que la dirección lleva a cabo programas de responsabilidad social empresarial de manera informal y desarticulada, y no se alinean con la estrategia de la organización, por otro lado, el relacionamiento con la comunidad es reactivo y su principal mecanismo es a través de donaciones para actividades específicas de su entorno inmediato, finalmente se analizó que aún no se comparte la cultura de la responsabilidad social empresarial de forma generalizada.

Logística

Actualmente se posicionan en el estadio 3, sin embargo, la empresa tiene unas debilidades marcadas en este componente, ya que, la empresa no ha desarrollado un pensamiento estratégico logístico, y solo se ha recibido una capacitación en temas logísticos a las directivas, en adición, aún se encuentran en proyecto de diseñar indicadores logísticos y por consiguiente no se manejan sistemas de información, ya

que actualmente funcionan en hojas de cálculo bien estructuradas con información de datos de inventarios y ventas.

Gestión ambiental

Desde componente en adelante la empresa se posiciona en el estadio 4, con posibilidades de mejora, al encontrarse aún en proceso de desarrollo, se encuentra en una mejora constante en cuanto a gestión ambiental, puesto que aplica las regulaciones, y actúa en pro de las mismas, logrando direccionar sus estrategias de gestión ambiental con el direccionamiento estratégico de la compañía, es responsable con el medio ambiente, es consciente de su impacto ambiental, y así mismo tiene campañas de mitigación en gestión ambiental.

Mediante estrategias de asociatividad con terceros, realiza acciones preventivas frente al manejo de sus productos y está en proceso de una certificación y reconocimiento con sello ambiental a raíz de sus operaciones.

La empresa, al ser una PYME, actúa con base en la legislación y políticas ambientales, sin embargo, no cuenta con un departamento específico encargado de la gestión ambiental, y son los gerentes y directivos quienes toman decisiones periódicas frente a las estrategias que se van a realizar en este aspecto. Faltan planes en mejoramiento ambiental y optimización de procesos.

Innovación y conocimiento

La empresa está integrando sus procesos internos para combinar nuevas formas de operar, los colaboradores se conectan con pares del sector, así mismo, apoya la actividad innovadora mediante políticas, sin embargo, aún no domina los mecanismos, instrumentos y regulaciones para la protección de los resultados de esta actividad, y no ha definido políticas y estrategias para proteger sus innovaciones.

Gestión producción

La empresa maneja una base de datos en hoja de cálculo realizada por un experto y alimentada periódicamente de forma manual, que permite evaluar con exactitud los niveles de producción, capacidad de producción, ventas y así mismo compras y rotación de materia prima; esto conlleva a que la empresa tenga definidos sus procesos productivos y estén estandarizados y alineados con el direccionamiento estratégico de la compañía.

Se evidencia una potencialidad en la relación entre ventas y plan de operaciones, puesto que sus proyecciones son a corto plazo, y su fuerza de ventas no es de gran volumen ni impacto, así mismo el sistema de operaciones tiene un riesgo de fallo alto.

Asociatividad

El interés de la empresa es expandirse, pero entiende que para hacerlo debe contar con otros y buscar aliados, buscan establecer una red de cooperación para realizar proyectos entre varios empresarios, actualmente no participan en ningún gremio, no hace parte de convocatorias ni compromisos con otras empresas, no cuenta con los conocimientos ni la experiencia suficiente para asociarse.

En cuanto factores de éxito de asociatividad, se encontró que la empresa cuando algunos procesos de automatización de información sin embargo no son suficientes para una certificación internacional por el nivel tecnológico, y hay información suficiente, pero en la memoria de los funcionarios, no es sistemática ni oportuna.

Gestión mercadeo

Actualmente la empresa cuenta con un plan de mercadeo informal no escrito, a corto plazo (1 año), así mismo realiza controles de los planes de mercadeo esporádicamente (cada 3 meses o más), y en la realización de los estudios de mercado consulta fuentes secundarias de datos para algunas variables de mercado, sin embargo no aplicables a variables de la empresa directamente, se hace publicidad

ocasionalmente, actividades de promoción ocasionalmente, y se hacen algunas actividades de relaciones públicas sin planeación.

Esto se da por la naturaleza de la empresa, al ser una empresa familiar, el componente de mercadeo es dirigido por una persona, la negociación con los clientes es de voz a voz, y con contrato establecido con anticipación, y son clientes grandes y constantes, por lo cual no se busca con urgencia la atracción de nuevos clientes, o clientes pequeños.

Cultura organizacional

En la industria de termoformado, el nivel y el perfil ocupacional de los empleados que se contratan, cumplen el requisito mínimo de bachiller académico, y 6 meses de experiencia en trabajos operarios, razón por la cual el rango de edades oscila entre los 18 y 30 años, a raíz de esto, no se cuenta actualmente con un plan de retiro laboral.

En cuanto a referenciación, se está trabajando de manera informal y la comparación en el tema de desarrollo y reconocimiento, se realiza con las mejores prácticas nacionales e internacionales.

Direccionamiento Estratégico

Las finalidades como instrumento de trabajo se han ido planteando con base en un estudio interno y externo de la organización, es compartido, pero no utilizado como instrumento de trabajo por los empleados de la empresa.

Gestión Financiera

Los procesos de gestión financiera son tercerizados, por una firma de contadores Conaudisis SAS, certificada, que permite generar toma de decisiones en inversión de capital de trabajo, así mismo aconsejan a la empresa para realizar inversiones fijas, son ellos quienes se encargan de la estructuración de planes sobre los instrumentos, del seguimiento de indicadores, y de la periódica revisión con la junta directiva frente a la situación de rentabilidad y liquidez de la compañía.

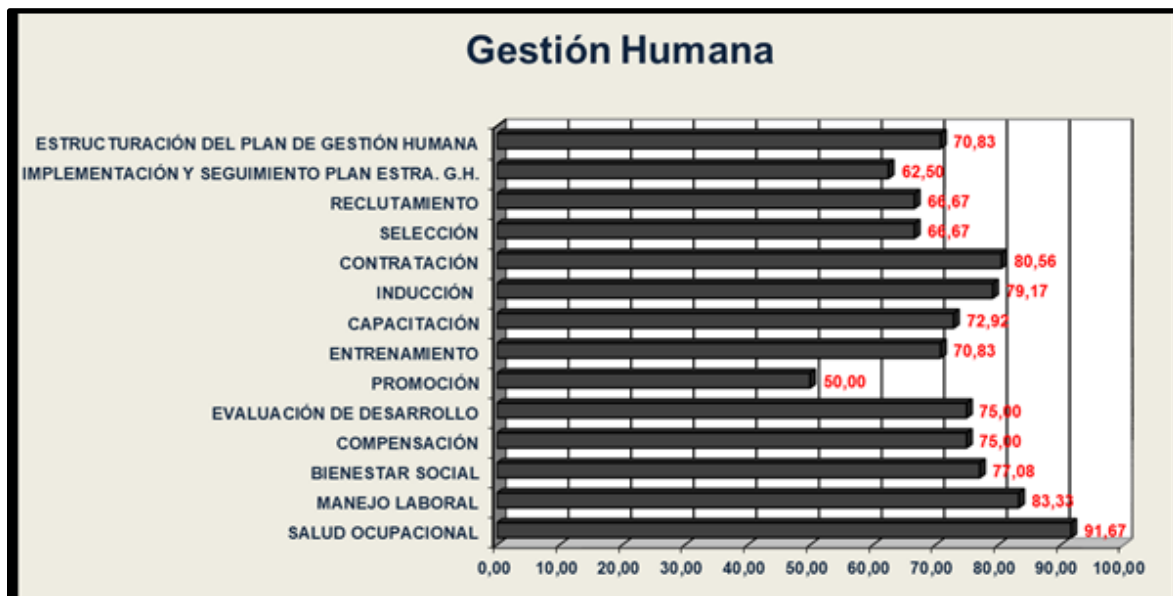
Comunicación e información

La potencialidad radica en el manejo de los registros de información antes de ser eliminados, y la disponibilidad de la información para que esté al alcance de los grupos de interés, sin embargo, este componente es una de sus principales fortalezas, resultado de ser una empresa estructurada por áreas funcionales, y con un organigrama muy bien definido, que permite una ventaja competitiva al momento de la distribución de la información y de los canales empleados para este fin.

Gestión Humana

Frente a este componente se identificaron varios factores clave de análisis.

Ilustración 5. Informe integral del modelo de modernización para la gestión de organizaciones en Padiplast S.A.S, Sistema Recursos Humanos



Fuente: Rafael Uribe Pérez, Modelo de modernización para la gestión de Organizaciones,

G3PYMES, 2019

Se obtienen entonces, cuatro (4) componentes a mejorar ubicados en estadio 3 en fase de iniciación que son: promoción, implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana, reclutamiento, selección.

En Padiplast SAS, el proceso de promoción se lleva a cabo de manera formal. Se basa en criterios como el mérito y la antigüedad para promover a los trabajadores. Sin embargo, solo se aplica a cargos operativos estratégicos, como los coordinadores de planta y el jefe de planta. La estructura organizacional actual no ofrece otros cargos que faciliten el crecimiento interno.

La empresa gestiona de manera informal datos estadísticos relacionados con los criterios de promoción, los roles promovidos y cómo estos impactan la productividad de la organización.

Hablando de la implementación y seguimiento del plan estratégico de gestión humana, la ejecución está integrada parcialmente a los de otras áreas de la empresa. A pesar de que las áreas están bien comunicadas e interrelacionadas, no todos los miembros del equipo comprenden plenamente el enfoque de la gestión humana y la dirección estratégica que guía los procesos diarios.

La implementación del plan de gestión humana se evalúa de manera informal, no cuentan con KPIs estratégicos que permitan tener un histórico de evolución para la toma de decisiones.

Frente al proceso de reclutamiento, se tiene la documentación de las fuentes internas y externas de donde se obtiene personal necesario, sin embargo, se usa ocasionalmente. Se trabaja de manera informal los procedimientos para registrar información actualizada de empleados potenciales y los mecanismos de evaluación y mejoramiento de los procesos de reclutamiento son informales, no es un mecanismo efectivo de evaluación el que actualmente se utiliza.

En el componente de selección, durante el desarrollo del proceso Padiplast SAS utiliza entrevistas, pruebas, verificación de antecedentes, referencias, sin embargo, no se manejan procesos outsourcing en este escenario. Frente al descriptor de habilidades, aptitudes y valores, se tiene en cuenta las prioridades de la empresa a la hora de evaluar a los aspirantes. También, en cuanto a criterios físicos y de salud, se hace por medio de outsourcing para determinar si el aspirante es apto para el cargo y se tiene existencia de sus pruebas de ingreso.

Frente a este panorama es importante dejar claro que, la empresa Padiplast SAS actualmente se encuentra en un estadio 3, sin embargo, está en proceso de iniciación. (Ver Gráfico 4).

También, se hace claridad en que la empresa se ha preocupado por cumplir con la normatividad vigente en materia de sistemas de gestión de seguridad y salud en el trabajo, lo que se refleja en el estadio 4 en que se encuentra en componentes como: Bienestar social, Manejo Laboral, y Salud Ocupacional, entendiendo la naturaleza de la organización.

5. Alcance de la consultoría

5.1. Instrumento(s) de Recolección de información

Para el desarrollo del proyecto, se hará uso de fuentes primarias y secundarias que permitan recolectar la información necesaria para tener un conocimiento mucho más amplio de la realidad de la problemática, como libros, artículos de revistas y trabajos académicos.

La población de estudio está conformada por 40 colaboradores de la empresa Padiplast SAS de la ciudad de Bogotá. Las unidades de análisis serán 36 colaboradores, en los cuales son 2 gerentes (comercial, administrativo), 1 coordinador de producción, 4 líderes de área y 29 operarios, se utilizará como instrumento de recolección de información una encuesta mixta. Los cargos de la organización se encuentran distribuidos de la siguiente manera:

Área Administrativa	Área Operativa
- Gerente Financiero	- Jefe de Calidad
- Gerente Comercial	- Coordinador de Producción
- Gerente Administrativo	- Líderes de área
- Auxiliar Administrativo	- Operarios
- Aprendiz Sena	

5.2. Diseño del marco metodológico

Tabla 2. Marco metodológico

ETAPA	HERRAMIENTA	ALCANCE
Diagnóstico de la situación actual de Padiplast SAS	Aplicación de la Matriz MMGO	Análisis de información primaria y secundaria con el fin de identificar los componentes organizacionales de la empresa, que permita desarrollar una evaluación sistémica y un diagnóstico de la gestión.
Identificación de labores asociadas a las competencias de Padiplast SAS	Encuestas	Encuestas realizadas a gerentes, coordinadores de área, jefe de calidad y operarios.
Estructuración del modelo de competencias que apoye la planeación estratégica en Padiplast S.A.S.	Diccionario y mapa de competencias, definición nivel de competencia	Propuesta modelo de gestión por competencias transversales y específicas de acuerdo con el cargo y favorezca el desempeño organizacional

Fuente: Elaboración propia.

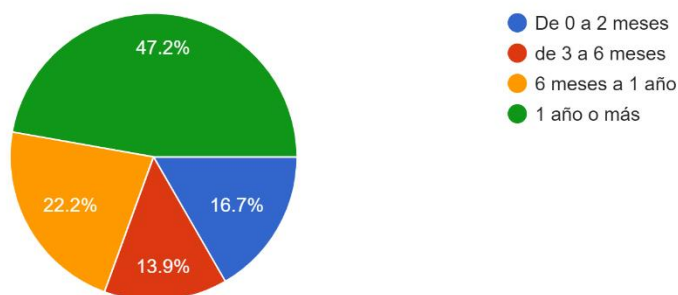
6. Resultados

6.1. Presentación de Resultados

Una vez aplicado el instrumento de recolección de información el cuál se encuentra dividido por datos demográficos y especificaciones de cargo, para la muestra, se obtiene lo siguiente:

- Datos demográficos

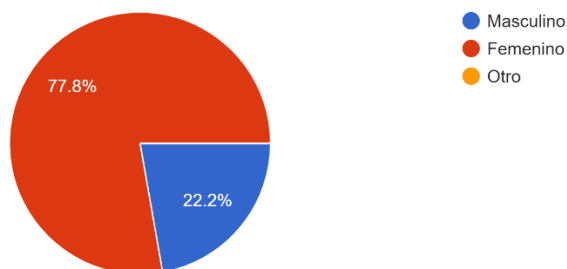
ANTIGÜEDAD
36 respuestas



El 47% de la población actual de trabajadores de Padiplast SAS llevan 1 año o más en la compañía, dentro de ellos se encuentran los gerentes, el coordinador de producción, los líderes de área y 10 operarios de mayor experiencia en la compañía. El 22.2% de la población corresponde a 8 trabajadores operativos que se encuentran en su segunda o tercera prorroga de contrato fijo a 3 meses. El 13.9% corresponde a 5 trabajadores operativos que se encuentran en su primer contrato fijo a 3 meses y que aún no han cumplido 6 meses de tiempo laborado dentro de la compañía. El 16.7% corresponde a 6 trabajadores operativos que ingresaron en los últimos 2 meses a la línea de producción.

GÉNERO

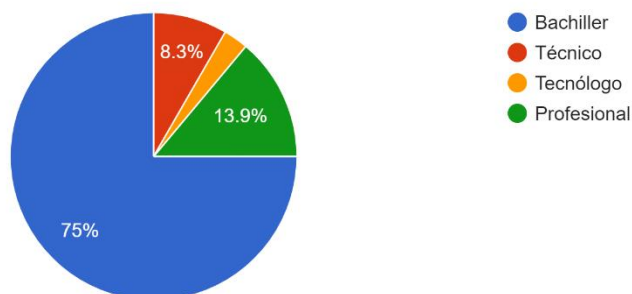
36 respuestas



Del total de la población encuestada, se evidencia que el 77.8% (28 personas) de la misma corresponde a mujeres, mientras que el 22.2% (8 personas) corresponde a hombres, dando por hecho la prelación en contratación de personal femenino.

FORMACIÓN ACADÉMICA

36 respuestas

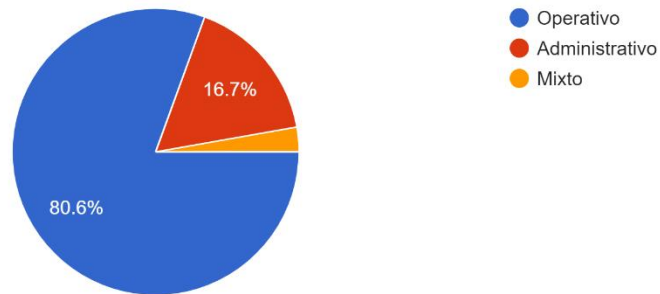


Frente al nivel de escolaridad de la población encuestada y teniendo en cuenta los requisitos académicos para los procesos de selección en la empresa, el 75% (27 personas) de la población cuenta con estudios de bachiller académico, 13,9% (5 personas) son profesionales graduados, 8,3% (3 personas) son técnicos graduados y el 2,8% (1 persona) es tecnólogo graduado.

- Especificaciones del cargo

NIVEL DEL CARGO

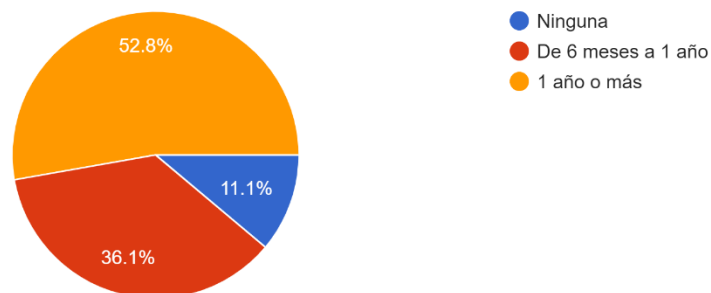
36 respuestas



Debido a la naturaleza de los procesos industriales y de manufactura que se realizan en Padiplast SAS el 80,6% (29 personas) de la población encuestada es de cargos operativos, mientras que el 19,4% (7 personas) restante se distribuyen entre mixto y administrativo.

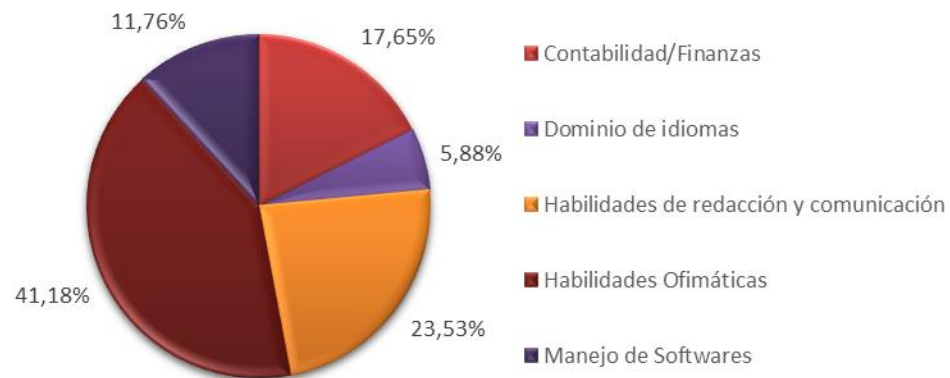
TIEMPO DE EXPERIENCIA EN EL CARGO

36 respuestas



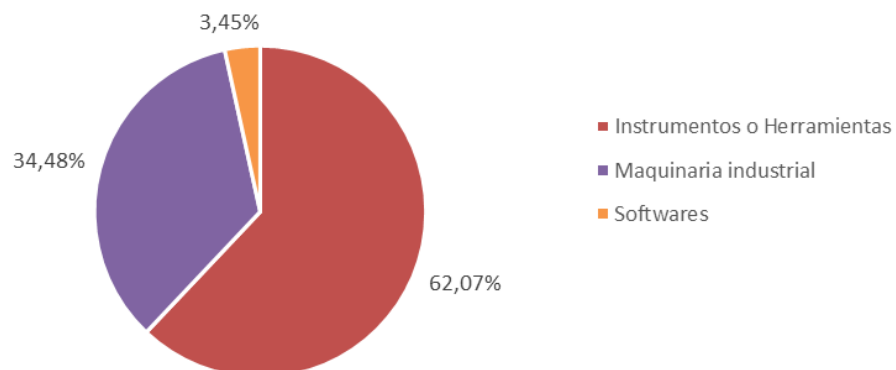
Con base en la distribución de los cargos actuales, se logra identificar que el 88,9% (32 personas) de la población cuenta con un mínimo de 6 meses de experiencia en adelante, y el 11,1% de la población correspondiente a 4 personas que ingresaron sin ningún tipo de experiencia laboral.

APLICA ÚNICAMENTE PARA CARGOS DIRECTIVOS) ¿QUÉ CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUIERE PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES?



Para el desarrollo de funciones directivas y administrativas, se requiere como conocimiento técnico principal el manejo de habilidades ofimáticas, seguido de las habilidades de redacción y comunicación; no obstante, es importante contar con conocimientos en contabilidad, finanzas, manejo de softwares y por último dominio de idiomas.

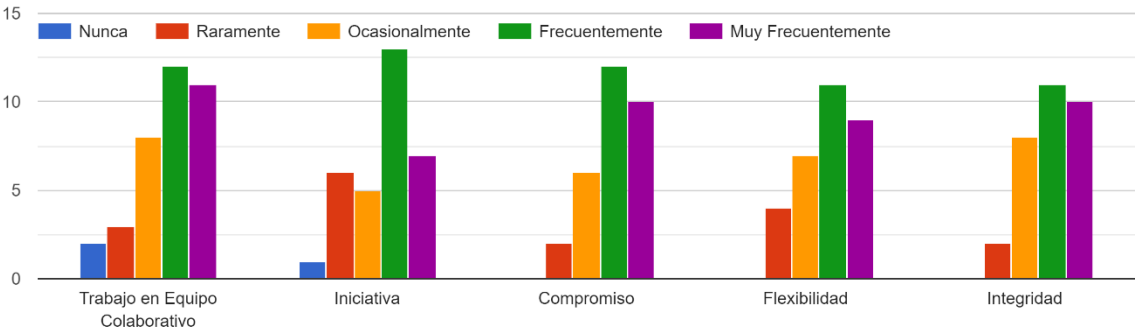
(APLICA ÚNICAMENTE PARA CARGOS OPERATIVOS) ¿QUÉ CONOCIMIENTOS TÉCNICOS REQUIERE PARA EL DESARROLLO DE SUS FUNCIONES?



Frente a los cargos operativos el conocimiento técnico más importante, es el uso de instrumentos o herramientas propias del proceso que se encuentran dentro de la categoría de

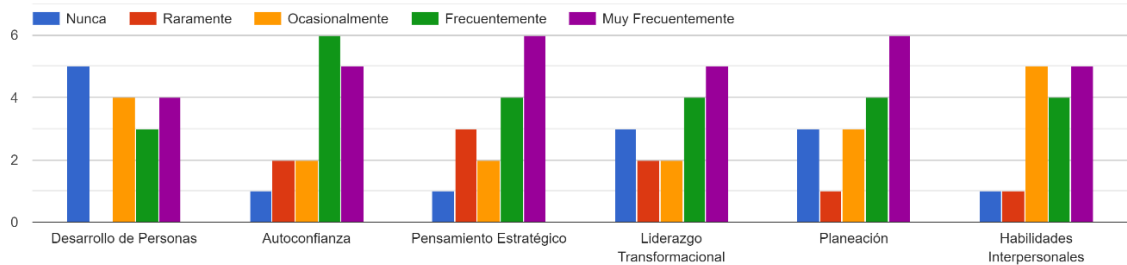
herramientas de torsión y compresión, corte y pulido. Así mismo, el conocimiento de maquinaria industrial como termo formadoras, troqueladoras, túneles de termo encogido y selladoras es prioritario para el desarrollo de funciones.

EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES, DETERMINE CON QUE FRECUENCIA APLICA LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS:



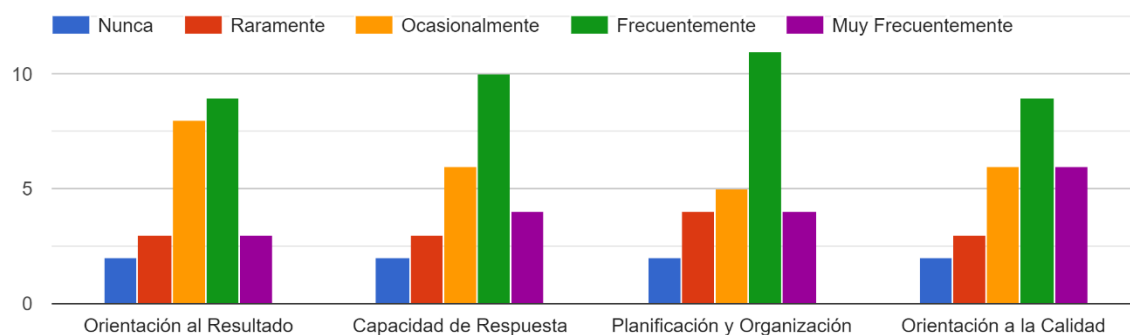
Con un nivel de selección superior al 50% de la población encuestada, las competencias de trabajo en equipo colaborativo, iniciativa, compromiso, flexibilidad e integridad se usan diariamente en el desarrollo de funciones, independientemente si son del nivel directivo, administrativo u operativo, adicionalmente, es de conocimiento del 90% del personal, la existencia de estas competencias dentro de la compañía.

(APLICA UNICAMENTE PARA CARGOS DIRECTIVOS): EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES, DETERMINE CON QUE FRECUENCIA APLICA LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS:



Para los cargos directivos y administrativos, competencias como: planeación, liderazgo transformacional, pensamiento estratégico y autoconfianza, son las que emplean con mayor frecuencia, sin embargo, como se observa en el desarrollo de personas solamente el 20% de este grupo de personas tienen manejo directo de personal y emplean esta competencia. Cabe resaltar, que las habilidades interpersonales son transversales a los cargos y es de conocimiento de la población que es una competencia indispensable para sus responsabilidades.

(APLICA UNICAMENTE PARA CARGOS OPERATIVOS U OTROS CARGOS): EN EL DESARROLLO DE SUS ACTIVIDADES, DETERMINE CON QUE FRECUENCIA APLICA LAS SIGUIENTES COMPETENCIAS:

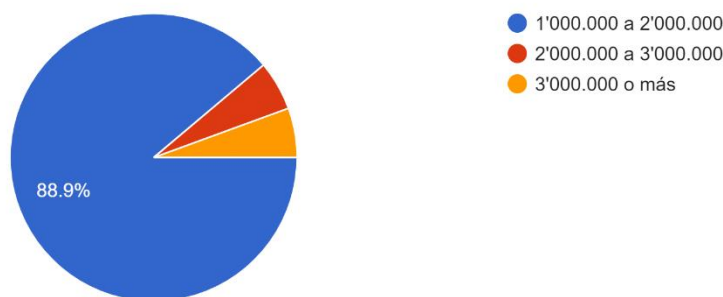


En el ejercicio diario de funciones operativas, el personal tiene claramente identificado que la planificación y organización, la capacidad de respuesta en flexibilidad productiva son obligatorias por la cultura organizacional y la filosofía de trabajo “Just in Time” característica de la empresa Padiplast SAS, así mismo, la orientación al resultado y a la calidad, aseguran el cumplimiento de lo anteriormente mencionado; son competencias usadas frecuentemente en el desarrollo de sus funciones.

¿CUÁL ES SU RANGO SALARIAL?

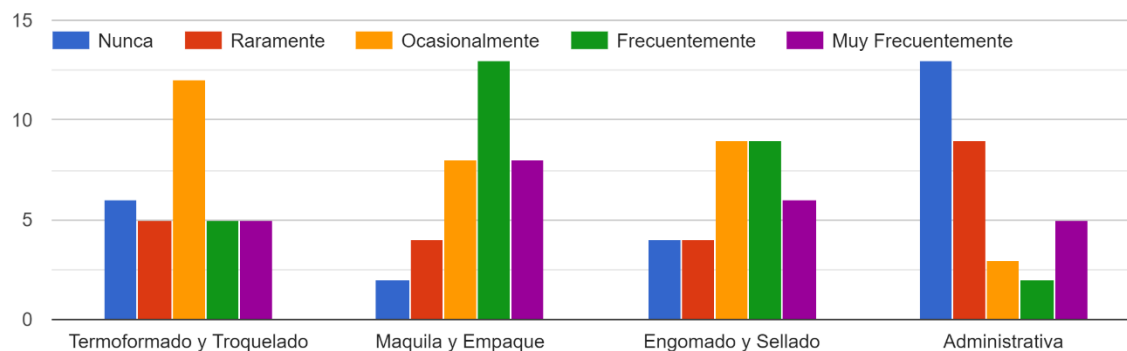
(Pesos colombianos)

36 respuestas



Teniendo en cuenta que es una empresa pequeña dentro del grupo de las Mipymes, el 88,9% (32 personas) devienen 1 SMMLV, 5,6% (2 personas) devienen hasta 2 SMMLV y de la población encuestadas el 5,6% (2 personas) devienen más de 3 SMMLV.

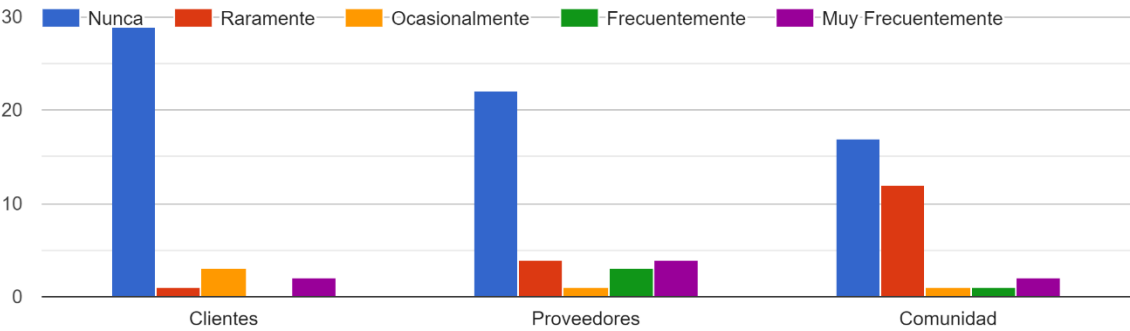
¿DE ACUERDO A SU CARGO, CON QUÉ FRECUENCIA INTERACTÚA CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA?



Se deduce de los resultados obtenidos, que la interacción con el área administrativa para el personal operativo es nula, teniendo en cuenta que son procesos de línea de producción y la productividad medida por metas diarias individuales y grupales esta sujeta en función del tiempo, no obstante, entre las áreas operativas, el personal operativo tiene constante movimiento y rotación, ya que

no realizan procesos especializados y durante los procesos de capacitación les brindan formación integral para cubrir funciones de cualquier área operativa.

¿DE ACUERDO A SU CARGO, CON QUÉ FRECUENCIA INTERACTÚA CON ENTES EXTERNOS A LA COMPAÑÍA?



Únicamente el área administrativa y comercial tiene interacción con clientes, proveedores y la comunidad aledaña, esto debido a las responsabilidades y requisitos de atención al cliente y respuesta oportuna.

6.2. Discusión de los resultados

Padiplast SAS dentro de sus requisitos de contratación solicita en cuanto a nivel académico un grado de escolaridad mínimo de bachiller académico; a nivel de experiencia laboral, frecuentemente solicita un mínimo de 6 meses de experiencia; no obstante, en ocasiones debido al nivel de rotación de personal y con el fin de suplir la necesidad operativa de mano de obra, realiza contrataciones de personal sin experiencia, lo que conlleva a curvas de aprendizaje más lentas en comparación con el personal que ingresa con conocimientos previos en cargos relacionados.

Es importante lo anteriormente mencionado, ya que, la problemática del presente proyecto de consultoría radica en que la actual gestión estratégica de talento humano en Padiplast SAS, funciona con

procesos convencionales y tradicionales de selección, enfocados en análisis de hoja de vida y no tiene en cuenta tendencias en talento humano, tales como las competencias y conocimientos técnicos del personal. Sin embargo, el modelo actual ha permitido, generar en la mayor parte de la población de colaboradores una estabilidad laboral claramente demarcada, en función de esto, existen personas dentro de la organización que llevan más de 2 años continuos trabajando, es decir, logran identificarse con el direccionamiento estratégico que se plantean los directivos.

El comportamiento actual de la población que labora en Padiplast SAS, muestra la necesidad de fortalecer procesos internos estratégicos enfocados en fortalecimiento y desarrollo de personas, que permitan mitigar las barreras de comunicación y la interacción entre áreas operativas y administrativas. Adicionalmente, se evidencia que los colaboradores son conscientes de los conocimientos técnicos y las competencias que deben fortalecer y desarrollar para el correcto desempeño de sus funciones, resultado de esto y en conexión con los objetivos específicos del presente proyecto, es indispensable realizar procesos de selección que permitan evaluar los criterios indispensables (conocimientos técnicos y competencias).

6.3. Conclusiones

La implementación de un modelo de gestión por competencias en la empresa Padiplast SAS representa una oportunidad para mejorar significativamente la selección y desarrollo del talento humano. La actual tendencia de contratar personal sin experiencia ha generado curvas de aprendizaje más lentas, lo que puede afectar la eficiencia operativa y la comunicación entre áreas. Al adoptar un enfoque basado en competencias y conocimientos técnicos, la organización podrá identificar de manera más precisa a los candidatos idóneos para cada puesto, facilitando la integración y adaptación del personal a sus roles.

La implementación de este modelo también permitirá establecer criterios de evaluación más objetivos y sólidos para la selección, así como para el desarrollo y crecimiento profesional de los

colaboradores. Al enfocarse en las habilidades y aptitudes requeridas para cada función, se podrán alinear mejor las expectativas y capacidades de los empleados con las necesidades de la empresa, lo que a su vez fomentará un ambiente de trabajo más productivo y satisfactorio.

Además, el modelo de gestión por competencias fomentará el fortalecimiento y desarrollo continuo de las habilidades técnicas y competencias de los colaboradores. Esto no solo mejorará el desempeño individual, sino que también elevará el nivel general de conocimientos y habilidades dentro de la organización. La formación y capacitación constante serán pilares fundamentales para asegurar que los empleados adquieran las competencias necesarias para responder a los desafíos cambiantes del mercado y las demandas de la empresa.

Por último, este enfoque basado en competencias contribuirá a consolidar la identificación de los colaboradores con el direccionamiento estratégico de la empresa. Al alinear las habilidades y metas de los empleados con la visión y misión de Padiplast SAS, se fortalecerá su sentido de pertenencia, esto contribuirá a retener talento y reducir la rotación. La estabilidad laboral y el desarrollo profesional estarán intrínsecamente vinculados, lo que asegurará una fuerza laboral comprometida y altamente calificada para afrontar los retos futuros.

En conclusión, el modelo de gestión por competencias ofrecerá a Padiplast SAS una estructura moderna y robusta para la gestión del talento. Este enfoque permitirá una selección más precisa de personal, un desarrollo continuo de habilidades y competencias, y una mayor alineación con los objetivos organizacionales. Así, la empresa estará mejor preparada para enfrentar los desafíos competitivos y lograr un crecimiento sostenible en el mercado actual y futuro.

6.4. Propuesta de intervención

Etapas I: Diagnóstico de la organización

Producto

- Documento que contiene resultados cuantitativos del análisis de la situación actual de los diferentes componentes organizacionales mediante el modelo MMGO - Microsoft Excel.
- Análisis cualitativo de los resultados y ruta de mejoramiento para Padiplast SAS.

Etapas II: Presentación de la propuesta

- Modelo de gestión por competencias: Descriptivos de cargos integrando competencias transversales y específicas de acuerdo al puesto de trabajo.
- Propuesta de KPIs estratégicos en recursos humanos, bienestar y productividad que faciliten la toma de decisiones gerenciales.

A nivel interno de la organización, se espera y recomienda:

- Implementar la propuesta de los descriptivos de cargos que brinden un conocimiento sólido a sus colaboradores de cada una de las funciones y actividades a desempeñar.
- Mantener actualizado el descriptivo de cargos con el fin de proporcionar una mejora continua a los procesos.
- Medición del modelo de gestión por competencias sugerido
- Mejorar los niveles de motivación y satisfacción de los colaboradores al ejecutar funciones claramente definidas, ajustadas equitativamente y controladas.
- Realizar análisis del comportamiento de indicadores durante períodos de tiempo y determinar si su tendencia es la deseada.

KPI's

Adicionalmente, se creará una plantilla de KPIs que no sólo apoye el cumplimiento de metas presupuestarias, sino que además esté alineada con la planeación estratégica de Padiplast SAS.

Mediante la implementación de indicadores, es posible realizar comparaciones con los resultados del pasado, determinar las acciones del plan estratégico y estimar la gestión del recurso humano para apoyar los resultados organizacionales.

El fin último de la creación de un tablero de mando para el control de indicadores sería en primer lugar para dirigir RRHH como un activo estratégico y poder demostrar su contribución en el éxito financiero de la empresa, en segundo lugar, para mejorar la toma de decisiones al concentrarla en aspectos que crean valor en la empresa y finalmente, para predecir el impacto que tienen las decisiones futuras en el éxito de la organización (Ulrich et al, 2001, como se citó en Contigiani, 2017).

Inicialmente, se determinaron los indicadores relacionados a los subsistemas de talento humano planteados, posteriormente se establecieron los objetivos estratégicos que se desean alcanzar y que están alineados con la estrategia de la organización, para a futuro establecer las acciones que posibiliten la medición de resultados esperados. A continuación, se presentan los indicadores definidos para medir el cumplimiento y la efectividad de cada proceso en talento humano en adición a los aspectos mencionados anteriormente:

Tabla 3. Indicadores por proceso

Atracción y Selección				
Objetivo Estratégico	Indicadores	Fórmula	Responsable	Frecuencia
Atraer y seleccionar personal idóneo con las habilidades y competencias alineadas a las necesidades y estrategias de Padiplast SAS	Tiempo de contratación	TC= FC - FR TC: Tiempo de contratación FC: Fecha de contratación FR: Fecha de requisición	Gerente Administrativo	Trimestral
	Costo por contratación	CC= (TCRI + TCRE) / TC CC: Costo por contratación		

		TCRI: Total de costos de reclutamiento interno TCRE: Total de costos de reclutamiento externo TC:Total de contrataciones hechas en un período de tiempo dado		
Desarrollo / Capacitación				
Objetivo Estratégico	Indicadores	Fórmula	Responsable	Frecuencia
- Potencializar conocimientos y habilidades para un eficiente desempeño - Medir el desempeño en la ejecución de actividades y brindar retroalimentación para establecer objetivos claros que cumplan con la estrategia de Padiplast SAS	Porcentaje de cobertura de las evaluaciones	CEV = NPE / TP CEV: Cobertura de evaluaciones NPE: Número de personas evaluadas TP: Total de personal	Gerente Administrativo	Anual
	Porcentaje de mejora del nivel de desempeño	ND= NDO / TPE ND: Nivel de desempeño NDO: Número de empleados con desempeño óptimo TPE: Total de personas evaluadas		
Engagement				
Objetivo Estratégico	Indicadores	Fórmula	Responsable	Frecuencia
-Medir la satisfacción de personal para implementar estrategias que promuevan la motivación,	Índice de rotación de personal	IRP=(((A+D)/2)*100)/(F1+F2)/2 IRP: Índice de rotación de personal A: Personas contratadas durante el período	Gerente Administrativo	Mensual

proactividad y la iniciativa con el fin de lograr una mayor productividad y una mejor calidad de vida		considerado. D: Personas desvinculadas durante el mismo período. F1: Trabajadores al comienzo del período considerado F2: Trabajadores al final del período.		
	Nivel de satisfacción del personal	Encuestas		Semestral
Productividad				
Objetivo Estratégico	Indicadores	Fórmula	Responsable	Frecuencia
-Medir la eficacia y eficiencia en los procesos productivos y su impacto en función de costos.	Índice de productividad laboral	PL= CDP/HH PL: Productividad Laboral CDP: Costo Directo de Producción HH: Horas-Hombre invertidas totales	Gerente Administrativo	Mensual

Fuente: Elaboración propia.

Presupuesto

Tabla 4. Presupuesto

Etapas	Tiempo (hrs)	Valor (hora)	Total
<i>Diagnóstico Padiplast SAS – Modelo MMGO</i>	250	\$10.000	\$2.500.000
<i>Descriptivos de cargos</i>	200	\$10.000	\$2.000.000
<i>Paquete KPIs</i>	200	\$10.000	\$2.000.000
TOTAL			\$6.500.000

Gastos Varios	Descripción	Cantidad	Valor	Total
<i>Transporte</i>	Transporte consultores - Taxis	30	\$20.000	\$600.000
<i>Insumos (Papel, impresiones, equipos)</i>	Insumos por 10 meses calendario	10	\$80.000 por mes calendario	\$800.000
TOTAL				\$1.400.000
GRAN TOTAL				\$7.900.000

Fuente: Elaboración propia.

El proyecto de consultoría tendrá una duración de 800 horas y un valor total de siete millones novecientos pesos (\$7.900.000).

7. Equipo Consultor

Consultora: Karen Johana López Martínez

Ingeniera Industrial y maestrando en Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás. Con más de 4 años de experiencia en el área de Recursos Humanos enfocada a las áreas de: Contratación, Bienestar Laboral, Salud Ocupacional. Tendrá a su cargo el diagnóstico de la situación actual de Padiplast SAS, así como la estructuración de un modelo de gestión por competencias a favor del desempeño organizacional en Padiplast SAS.

Consultor: Diego Alejandro Padilla Suarez

Administrador de empresas y maestrando en Gestión del Talento Humano de la Universidad Santo Tomás. Con 2 años de experiencia en el área de Recursos Humanos enfocado en los procesos de Selección, Contratación y Desarrollo. Tendrá a su cargo el proceso de diagnóstico interno y externo actual de la empresa Padiplast SAS, así como la estructuración de un modelo de gestión por competencias a favor del desempeño organizacional en Padiplast SAS.

8. Tutor Académico

Marta Gisela Durán Gamba

Ps. Organizaciones & el Trabajo.

9. Bibliografía

- Ahmad, S. y R. Schroeder (2002). The importance of recruitment and selection process for sustainability of total quality management. *International Journal of Quality & Reliability Management* 19 (5): 540–550.
- Alles, M. (2006). Selección por competencias. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Boam, R. y P. Sparrow (1992). *Designing and Achieving Competency: A competency–Based Approach to Developing People and Organizations*. Inglaterra: McGraw–Hill.
- Boyatzis, R. (1982). *The Competent Manager*. New York: John Wiley and Sons.
- Caballero, M. N., Fernández, L. H., Manotas, E. N., & Chacín, J. H. (2020). Innovación en las micro, pequeñas y medianas empresas familiares del sector manufacturero del Atlántico-Colombia. *Revista de ciencias sociales*, 26(4), 124-144.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos. El capital humano de las organizaciones*. (8va ed.). McGrawHill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/aec4d0f8da9f45c14d9687966f292cd2.pdf>
- Coronel Cruz, D. A., Saca Lucero, J. J., Cartuche Paqui, D., & Rodríguez Jiménez, L. (2018). La Incidencia del uso de un manual de funciones en las micro y pequeñas empresas oreenses. *INNOVA Research Journal*, 3(12), 99-112. <https://doi.org/10.33890/innova.v3.n12.2018.799>
- Correa Jiménez, S. (2017). Incidencia de la gestión por competencias en el crecimiento empresarial. *INNOVA Research Journal*, 88-98.
- Duque Ceballos, J., García Solarte, M., & Hurtado Ayala, A. (2017). Influencia de la inteligencia emocional sobre las competencias laborales. *Estudios Gerenciales*, 250-260.
- Escola Méndez, M. (2020). Clima organizacional y su incidencia en la rotación de personal de la empresa Estrategias y Mercado. <http://www.dspace.uce.edu.ec/handle/25000/21342>

- Fontalvo Herrera, T. (2017). La productividad y sus factores: incidencia en el mejoramiento organizacional. *Dimensión empresarial*, 16(1), 47-60.
http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1692-85632018000100047
- Gómez, G. y J.R. Pin (1994). *Dirigir es educar*. Madrid: McGraw–Hill.
- Gontero, S., & Albornoz, S. (2019). Macroeconomía del desarrollo. En S. Gontero, & S. Albornoz, *La identificación y anticipación de brechas de habilidades laborales en América Latina* (págs. 1-89). Santiago: Cepal.
- Guzmán, H. L., Paternina, S. C., & Flórez, M. G. (2020). La gestión por competencias como estrategia para el mejoramiento de la eficiencia y la eficacia organizacional. *Saber, ciencia y libertad*, 15(1), 83-94.
- Hernández, L., Portillo, R., Crissien, T., Alvear, L., y Velandia, G. (2017). La microempresa en Barranquilla: Una aproximación a su comportamiento. Educosta.
- Hernández Olivares, S. E. (2017). Principales Causas de la Rotación del Personal en Empresa de Servicios de Transporte. *Sociología Contemporánea*, 4(11), 43-50.
https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Sociologia_Contemporanea/vol4num11/Revista_Sociologia_Contemporanea_V4_N11.pdf#page=53
- Levy–Leboyer, C. (1997). *Gestión de las competencias*. Barcelona: Gestión 2000.
- Lozano, C. (2019). Lógica difusa aplicada a la evaluación del desempeño. *Revista Latinoamericana De Investigación Social*, 2(1), 18-33. Recuperado a partir de <http://revistasinvestigacion.lasalle.mx/index.php/relais/article/view/1799>
- Mandon, N. (1990). Un exemple de description des actités et des compétences professionnelles: l'emploioi–tipe secrétaire de vente. *Les analyses du Travail: Enjeux et formes*: 153–159.
- McClelland, C. D. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. *American psychologist*, january: 1–15.

- Meneses, K. J. (2019). Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal. *Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/31779>*.
- Paniagua Castrillón, S. C., & Gómez Castañeda, E. (2019). Factores de riesgo psicosocial intralaborales asociados a la rotación voluntaria del personal en una empresa de empaques.
- Pereda, S. y F. Berrocal (1999). Gestión de recursos humanos por competencias. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces.
- Quimiz Pozo, G., & Palacios Ramírez, P. (2020). Importancia de la implementación de manuales de funciones en empresas. *Revista de Investigación Formativa: Innovación y Aplicaciones Técnico - Tecnológicas*, 12-20.
- Quispe Hernández, W. (2020). *Project Management para mejorar la selección y contratación de personal en una empresa de construcción civil*. Universidad Norbert Wiener.
<http://repositorio.uwiener.edu.pe/handle/123456789/4108>
- Ramirez Peña, A. (Ed.). (2016, Diciembre 18). El costo de la alta rotación de personal para las empresas. *Portafolio*, 1(1), 4. <https://www.portafolio.co/economia/empleo/costos-de-la-alta-rotacion-de-personal-en-las-empresas-50233>
- Rivero Ramírez, Y. (2019). Evaluación del desempeño: Tendencias actuales. *Revista AMC*, 23(2), 159-164. <http://scielo.sld.cu/pdf/amc/v23n2/1025-0255-amc-23-02-159.pdf>
- Rosillo Mendoza, E. (2020). List of key performance indicator for smes using the metaheuristics search taboo. *Pistas educativas*, 41(135), 263-275.
<http://www.itcelaya.edu.mx/ojs/index.php/pistas/article/view/2160>
- Ruiz, W. E. (2017). *Ventajas del modelo de gestión por competencias para el cumplimiento de los objetivos estratégicos*. Recuperado de: <http://hdl.handle.net/10654/16698>.

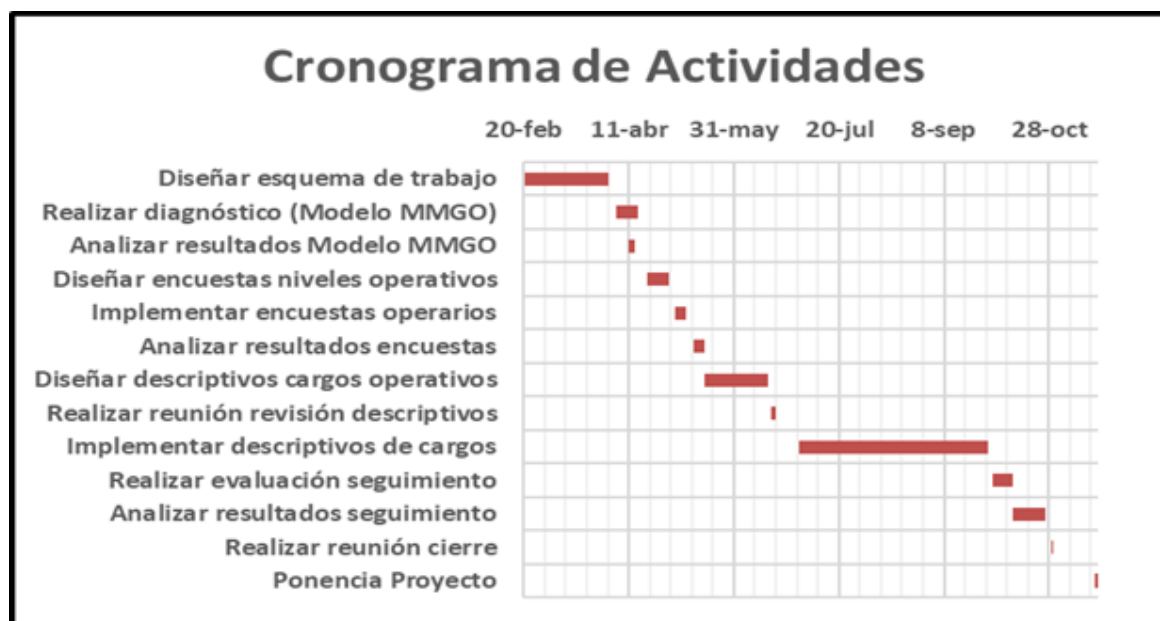
- Sandoval Sucre, F., & Pernaletе Chirinos , D. (2017). Marco oncológico para la gestión de perfiles de cargos basada en competencias laborales. *Revista internacional de gestión del conocimiento y la tecnología* , 17-41.
- Spencer, M.L. y M.S. Spencer (1993). Competence at Work: models for superior performance. New York: John Wiley and Sons.
- Ulrich, D. (1999). *Recursos humanos champions*. Granica.

10. Anexos

10.1. Anexo A. Cronograma de actividades

Nombre del proyecto	Propuesta de descriptivos de Cargos Operativos en Padiplast SAS
Encargado del proyecto	Karen Johana Lopez Martinez - Diego Alejandro Padilla Suárez

Tareas	Responsable	Fecha Inicio	Duración Días	Fecha Fin
Diseñar esquema de trabajo	Equipo Consultor	20-feb	40	1-abr
Realizar diagnóstico (Modelo MMGO)	Equipo Consultor	5-abr	10	15-abr
Analizar resultados Modelo MMGO	Equipo Consultor	11-abr	3	14-abr
Diseñar encuestas niveles operativos	Equipo Consultor	20-abr	10	30-abr
Implementar encuestas operarios	Equipo Consultor	3-may	5	8-may
Analizar resultados encuestas	Equipo Consultor	12-may	5	17-may
Diseñar descriptivos cargos operativos	Equipo Consultor	17-may	30	16-jun
Realizar reunión revisión descriptivos	Equipo Consultor, Gerente Administrativo, Gerente Comercial	18-jun	2	20-jun
Implementar descriptivos de cargos	Equipo Consultor, Gerente Administrativo, Gerente Comercial	1-jul	90	29-sep
Realizar evaluación seguimiento	Equipo Consultor, Gerente Administrativo, Gerente Comercial	1-oct	10	11-oct
Analizar resultados seguimiento	Equipo Consultor	11-oct	15	26-oct
Realizar reunión cierre	Equipo Consultor, Gerente Administrativo, Gerente Comercial	29-oct	1	30-oct
Ponencia Proyecto	Equipo Consultor	19-nov	1	20-nov



10.2. Anexo B. Instrumento de recolección de información