



Modelo de gestión para el área de talento humano del Grupo Empresarial Mercury
S.A.S.

Daniel Felipe Merchán Pulido

Jhon Alexander Bautista Muñoz

Juan Nicolás Orozco Román

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Universidad EAN

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Juan Diego Lobo Clavijo

Bogotá D. C, Colombia

2 de julio de 2025

**Modelo de gestión para el área de talento humano del Grupo Empresarial
Mercury S.A.S.**

Daniel Felipe Merchán Pulido

Jhon Alexander Bautista Muñoz

Juan Nicolás Orozco Román

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración De Empresas

Director (a):

Juan Diego Lobo Clavijo

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas, Universidad EAN

Maestría en Administración de Empresas - MBA

Bogotá D.C, Colombia

2 de Julio de 2025

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Jhon Bautista Muñoz: A mi

Madre Amalia Muñoz Orozco y mi princesa Valeria Porras Lozano por estar siempre apoyándome en todos los momentos de mi vida. Gracias por estar siempre a mi lado durante esta etapa de estudio, su amor, apoyo y comprensión han sido fundamentales para alcanzar este logro. No podría haberlo hecho sin ustedes.

A mi madre, gracias por ser mi guía y mi inspiración. Tu fortaleza y dedicación me han enseñado a nunca rendirme y a seguir adelante, incluso en los momentos más difíciles. Tu sabiduría y consejos han sido un faro de luz en mi camino.

A mi niña, gracias por tu paciencia y por llenar mis días de alegría. Tu sonrisa y tu cariño me han dado la motivación necesaria para seguir adelante.

Este logro es tanto mío como suyo. Gracias por creer en mí y por ser mi

mayor apoyo. Les dedico este éxito con todo mi amor y gratitud.

Juan Nicolas Orozco Román: A

Mi padre Jesús y a mi madre Argemira, por su amor incondicional, apoyo constante y fe en mí. Este logro académico es un reflejo de su esfuerzo y sacrificio. Gracias por ser mi inspiración y darme la fuerza para alcanzar mis sueños.

Daniel Felipe Merchan:

Agradezco a mi familia por su apoyo incondicional y motivación constante durante este proceso. A mis profesores y compañeros de la Universidad EAN, cuyo conocimiento y perspectivas enriquecieron el desarrollo de este trabajo. Un especial agradecimiento al equipo de Grupo Empresarial Mercury S.A.S., quienes con su colaboración y disposición permitieron profundizar en el análisis y alcanzar los objetivos propuestos.

Resumen

El presente trabajo analiza los desafíos de Grupo Empresarial Mercury S.A.S. en la gestión del talento humano, evidenciando la necesidad de mejora para promover su crecimiento organizacional. Se resalta la importancia de una gestión basada en competencias, con mecanismos adecuados para medirlas correctamente. También se subraya la necesidad tener perfiles de cargo bien definidos, alinear los procesos de atracción y selección, establecer un sistema de evaluación del desempeño y diseñar planes de desarrollo del talento.

Aunque la empresa cuenta con un enfoque comercial sólido, compromiso con la calidad y responsabilidad social, se evidencian falencias en los procesos de apoyo, especialmente en el área de recursos humanos, que cuenta con limitaciones operativas. La falta de métricas y estándares, así como la dificultad en la definición de perfiles y la evaluación de competencias, generan contrataciones inadecuadas, alta rotación e ineficiencia operativa. Esta desarticulación con los objetivos estratégicos limita el crecimiento sostenible de la empresa. Por ello, se plantea intervenir con un diagnóstico el modelo actual y diseñar una propuesta que fortalezca la gestión humana y su impacto en la productividad y bienestar laboral.

Palabras Claves

Gestión del talento humano, Modelo de gestión, Competencias laborales, Evaluación del desempeño, Retención del talento, Perfil de cargo, Desarrollo del talento.

Abstract

Our work analyzes the challenges faced by Grupo Empresarial Mercury S.A.S. in managing human talent, emphasizing the need for improvements to support organizational growth. It highlights the importance of competency-based management, along with the implementation of appropriate mechanisms to accurately assess competencies. The study also underscores the need for clearly defined job profiles, alignment of recruitment and selection processes, the establishment of a performance evaluation system, and the development of talent growth plans.

Despite the company's strong commercial focus, commitment to quality, and sense of social responsibility, there are evident shortcomings in its support functions—particularly in the human resources area—which suffers from operational limitations. The absence of metrics and standards, along with challenges in defining job profiles and evaluating competencies, leads to inadequate hiring practices, high turnover, and operational inefficiencies. This misalignment with strategic objectives hampers the company's sustainable growth. Therefore, this study aims to diagnose the current model and propose a framework to strengthen human resource management and its impact on productivity and employee well-being.

Keywords

Human talent management, Management model, Job competencies, Performance evaluation, Talent retention, Job profile, Talent development.

Contenido

Resumen	6
Lista de Ilustraciones	10
Lista de Tablas	12
Introducción.....	13
Objetivos	15
Objetivo General	15
Marco Institucional	17
Presentación general la empresa	17
Referente estratégico.....	18
Visión.....	19
Estrategias claves	20
Estructura organizacional.....	21
Productos o servicios ofertados	22
Análisis del sector	23
Marco de Referencia.....	26
Modelos de gestión	26
Modelo de Gestión por Competencias.....	28
Modelo de Gestión por Objetivos	49

Análisis externo.....	52
Análisis interno.....	54
Diagnóstico Organizacional	69
Introducción al Análisis PESTEL de Mercury S.A.S.....	69
Análisis DOFA de Mercury S.A.S.....	79
Resultados de la Encuesta	81
Plan de Intervención	103
Ejes de Intervención	103
Diagnóstico Situacional	107
Objetivos del Plan de Intervención	107
Estrategias de Intervención	108
Metodología de Implementación.....	109
Evaluación y Seguimiento.....	109
Cronograma de Actividades	110
Costo Estimado de las actividades a realizar	111
Conclusiones.....	112
Recomendaciones	114
Referencias	116
Anexos	124

Lista de Ilustraciones

Ilustración 1 Identificación de la empresa para los valores corporativos.....	18
Ilustración 2 Identificación valores corporativos.....	20
Ilustración 3 Organigrama actual de la compañía.....	22
Ilustración 4 Productos Mercury.....	23
Ilustración 5 Ingresos Operativos con compañías similares.....	24
Ilustración 6 Infografía Tamaño del mercado iluminación LED 2024-2029.	25
Ilustración 7 Modelo de Evaluación por Competencias propuesto.....	42
Ilustración 9 Evaluación de los niveles de Impacto.....	70
Ilustración 10 Detalle por área y causal de retiro.....	86
Ilustración 11 Detalle por área, edad y Género.....	87
Ilustración 12 Análisis Cartera por Causal de Retiro.....	90
Ilustración 13 Análisis Cartera por Rango de Edad.....	91
Ilustración 14 Análisis Cartera por Nombre Empleado.....	92
Ilustración 15 Análisis Comercial por Causal de Retiro.....	93
Ilustración 16 Análisis Comercial por Rango de Edad.....	93
Ilustración 17 Análisis Comercial por Nombre del Empleado.....	94
Ilustración 18 Análisis Contabilidad por Causal de Retiro.....	95
Ilustración 19 Análisis Contabilidad por Rango de Edad.....	95
Ilustración 20 Análisis Contabilidad por Nombre Empleado.....	96
Ilustración 21 Análisis Servicio al cliente por Causal de Retiro.....	97
Ilustración 22 Análisis Servicio al cliente por Rango de Edad.....	98
Ilustración 23 Análisis Servicio al cliente por Nombre Empleado.....	98
Ilustración 24 Cronograma de Actividades – Diagrama de Gantt.....	110

Ilustración 25 Costo Estimado de las Actividades.....111

Lista de Tablas

Tabla 1 Estrategias Clave.....	21
Tabla 2 Estructura Organizacional.....	21
Tabla 3 Términos Clave	31
Tabla 4 Beneficios de la Gestión por competencias	34
Tabla 5 Elementos de un modelo de gestión por competencias	34
Tabla 6 Metodologías y Herramientas de un modelo de gestión.....	35
Tabla 7 Competencias Propuestas.....	40
Tabla 8 Instrumentos aplicados durante el diagnóstico organizacional.....	56
Tabla 9 Procesos Clave	57
Tabla 10 Ficha Técnica	62
Tabla 11 Tipos de Preguntas según escala de Likert	65
Tabla 12 Análisis Pestel	70
Tabla 13 Resultados Diagnostico Talento Humano por Procesos	84
Tabla 14 Mapa de Calor por Rotación por área.....	99
Tabla 15 Mapa de Calor por Causal de Retiro.....	100
Tabla 16 Enfoque de Sostenibilidad y Escalabilidad.....	107
Tabla 17 Fases del Plan de Implementación	109

Introducción

El Grupo Empresarial Mercury S.A.S. es una organización colombiana fundada en el año 2012, dedicada a la importación y comercialización de productos de iluminación LED, ferretería y eléctricos menores. Su sede operativa se encuentra en el municipio de Mosquera (Cundinamarca), desde donde distribuye sus productos a nivel nacional. En la última década, y particularmente durante el periodo 2019-2022, la empresa ha experimentado un crecimiento sostenido, alcanzando un incremento del 1.591% en sus ingresos (Grupo Mercury S.A.S., 2024). Este desarrollo ha sido impulsado por su estrategia comercial, capacidad logística y posicionamiento en el mercado colombiano.

A medida que la empresa ha expandido su operación y complejidad organizacional, se han hecho evidentes algunos desafíos estructurales en los procesos de apoyo, especialmente en el área de talento humano. Aunque la compañía ha logrado resultados comerciales significativos, internamente se identifican vacíos en la planificación, gestión y alineación estratégica del recurso humano. Estas debilidades se manifiestan en la inexistencia de procesos formalizados para la definición de perfiles, reclutamiento, evaluación del desempeño y desarrollo profesional del personal.

La falta de métricas objetivas y criterios estructurados para la administración del talento ha limitado la capacidad de la organización para atraer, retener y potenciar a sus colaboradores. Adicionalmente, se ha identificado una desvinculación entre los procesos de talento humano y los objetivos estratégicos definidos por la alta dirección. En este contexto, el área de talento humano no actúa como un habilitador del crecimiento proyectado, sino como un proceso operativo sin integración clara con la dirección organizacional.

Lo anterior plantea una situación crítica en términos de eficiencia, sostenibilidad interna y desarrollo de capacidades. La literatura especializada en gestión del talento humano señala que la alineación entre las prácticas de recursos humanos y la estrategia empresarial es

esencial para generar ventajas competitivas sostenibles (Ulrich, 1997); (Chiavenato, 2017). En este sentido, diversas organizaciones que atraviesan procesos de crecimiento acelerado enfrentan la necesidad de fortalecer sus sistemas de gestión interna, principalmente en lo relacionado con su capital humano.

Desde una perspectiva académica, autores como (Spencer L. M., 1993) destacan que la adopción de modelos de gestión basados en competencias puede mejorar significativamente la articulación entre el desempeño individual y los resultados organizacionales.

Frente a este panorama, se hace necesario comprender a profundidad las dinámicas actuales de la gestión del talento humano en el Grupo Empresarial Mercury S.A.S., sus fortalezas y debilidades, y los factores que limitan su consolidación como un proceso estratégico. Además, se requiere revisar los elementos organizacionales, culturales y técnicos que condicionan la implementación de un modelo de gestión más robusto y alineado con las expectativas de crecimiento de la empresa.

El análisis de estas condiciones exige una aproximación metodológica rigurosa, apoyada en el diagnóstico organizacional, la revisión documental, la consulta con actores clave y el análisis de referentes teóricos aplicables al contexto. De esta manera, se podrá contar con un marco conceptual y contextual claro que sustente la formulación de propuestas acordes con la realidad institucional de Mercury S.A.S.

¿Cómo puede el Grupo Empresarial Mercury S.A.S. mejorar su modelo de gestión para el área de talento humano, promoviendo la productividad y el bienestar de sus empleados?

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un modelo estratégico integral de gestión del talento humano para el Grupo Empresarial Mercury.

Objetivos Específicos

- Diagnosticar la situación actual de la gestión del talento humano en el Grupo Empresarial Mercury identificando fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas a través análisis DOFA y PESTEL.
- Ofrecer lineamientos sobre los procesos y mediciones de recursos humanos con los objetivos organizacionales y estratégicos de Grupo Empresarial Mercury para una cultura de mejora continua.
- Proponer un sistema de evaluación del desempeño y reconocimiento del rendimiento de los colaboradores.
- Sugerir estrategias de retención de talento que incluyan beneficios y planes de carrera, favoreciendo el compromiso y la fidelización de los empleados dentro de la organización.

Justificación

De acuerdo con Henao (2023) ()el sector de iluminación LED en Colombia ha experimentado un crecimiento, impulsado por la búsqueda de eficiencia energética y la preocupación por el medio ambiente. Se estima un ahorro de 825.571 kwh al mes, el cual representa 1.645 toneladas de CO2 dejadas de emitir en el año A pesar de los avances, el sector enfrenta desafíos con la competencia de productos de baja calidad.

La resolución 0851 del 2022 emitida por el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible podría haber establecido estándares más estrictos para productos importados, protegiendo así la competitividad local y fomentando la innovación. Esto ayuda a aprovechar las oportunidades de crecimiento, especialmente en la infraestructura de iluminación inteligente.

Para abordar estos desafíos y aprovechar las oportunidades, el Grupo Empresarial Mercury S.A.S debe considerar estrategias y metodologías específicas en su sistema de gestión incluido el talento humano, tal como lo expone (Chiavenato, 2017) esto incluye:

- Planificación estratégica del recurso humano: identificación de perfiles requeridos y alineación con los objetivos empresariales.
- Reclutamiento y selección: procesos efectivos para atraer y seleccionar talento adecuado.
- Capacitación y desarrollo: programas de formación para mejorar habilidades y competencias.
- Compensación y beneficios: diseño de esquemas que incentiven el desempeño y la retención del talento.

- Evaluación de desempeño: herramientas para medir el rendimiento y la contribución de los empleados.

Este enfoque integral en la gestión del talento humano permitirá a Mercury S.A.S mejorar el rendimiento, aumentar la productividad y eficiencia, reducir la rotación de personal y mejorar su imagen como empleador atractivo. Además, alineará la gestión de recursos humanos con la estrategia organizacional y las tendencias del sector, asegurando así su competitividad a largo plazo.

Marco Institucional

El marco institucional del Grupo Empresarial Mercury actúa como la espina dorsal de la organización, proporcionando la estructura y los principios que rigen todas sus operaciones, desde la gestión diaria hasta el desarrollo estratégico a largo plazo. Este marco, impulsado por los valores de excelencia, innovación y responsabilidad, asegura la coherencia entre las diferentes unidades de negocio y la alineación con los objetivos generales de la compañía. Al garantizar la transparencia, la integridad y el cumplimiento normativo, el marco institucional se convierte en un activo estratégico que facilita el crecimiento sostenible y la contribución positiva a la sociedad.

Presentación general la empresa

El Grupo Empresarial Mercury S.A.S dedicada a la importación y comercialización de una variada gama de productos de iluminación led, productos de ferretería y eléctricos menores es reconocida por su excelencia en el mercado, Mercury S.A.S. se ha consolidado como un referente líder en su sector con 13 años de trayectoria en el mercado.

La compañía cerró el año 2023 con una venta neta de \$262.934 millones, lo que equivale a una facturación mensual estimada de \$22.000 millones. Este logro consolida a la compañía como una figura relevante en el mercado, clasificándola como una gran empresa.

Actualmente, cuenta con una nómina de 130 empleados directos, lo que ha propiciado un crecimiento significativo en su operación. Este crecimiento se ha traducido en una expansión a cuatro países de Latinoamérica, así como en Colombia, donde la compañía tiene presencia en 14 regiones y 220 municipios. (Grupo Mercury S.A.S, 2024).

Este notable crecimiento en sus operaciones comerciales ha identificado oportunidades para abordar y optimizar procesos de gestión humana.

Referente estratégico

Como referente estratégico del mercado, la compañía se rige por una cultura de valores corporativos (ver ilustración 1), que guían y enfocan su actuación. Se prioriza la honestidad, el trabajo en equipo, la excelencia en el servicio, la disciplina, el compromiso y el respeto mutuo. Estos principios ofrecen un buen desempeño organizacional aportando valor.

Ilustración 1 Identificación de la empresa para los valores corporativos.



Fuente: Elaboración propia con base en Mercury Grupo Empresarial Mercury SAS (2023)

Misión

La misión del Grupo Empresarial Mercury S.A.S. es:

Ser una compañía dedicada a la importación y comercialización de productos para la iluminación, eléctricos, innovación, tecnología y ferretería. Mediante servicios de venta oportunos con productos de calidad, con el fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Estamos comprometidos con el cumplimiento del marco legal, regulatorio y reglamentario, en calidad y seguridad de producto, cuidado del medio ambiente, trabajo seguro y prácticas de responsabilidad social empresarial. Nuestra compañía toma decisiones fundamentadas en el conocimiento y la experiencia, para adaptarnos al entorno cambiante (Grupo Empresarial Mercury S.A.S., 2021).

Visión

La visión del Grupo Empresarial Mercury S.A.S., es:

Para el 2025 estaremos dentro de las cinco empresas más reconocidas en el país con un amplio portafolio, por la calidad de nuestros productos y por ser un gran lugar para trabajar y de esta manera generar satisfacción a todas las partes interesadas en el sector. La sostenibilidad económica, ambiental y social serán nuestras prioridades estratégicas, al igual que todos nuestros valores corporativos como lo son: la honestidad, trabajo en equipo, disciplina, compromiso y respeto (Ver ilustración 2) (Grupo Empresarial Mercury S.A.S. 2021).

Ilustración 2 Identificación valores corporativos



Fuente. Elaboración propia con base en Grupo Empresarial Mercury SAS Mercury (2023).

Estrategias claves

El Grupo Empresarial Mercury S.A.S. se posiciona como líder en iluminación LED, ferretería y artículos eléctricos menores con estas estrategias clave:

Tabla 1 Estrategias Clave

Estrategía	Descripción
Desarrollo del Talento	La compañía invierte en el crecimiento de nuestro equipo, fomentando un entorno de aprendizaje y liderazgo interno.
Enfoque en el Cliente	Para la compañía el cliente es el centro, ofreciendo soluciones personalizadas que superan expectativas y cultivando relaciones duraderas.
Sostenibilidad Ambiental	La compañía está en busca de integrar prácticas sostenibles en sus operaciones, comercializando productos con eficiencia energética y reducción de residuos.
Expansión Estratégica	La compañía busca de expansión a nivel internacional para llevar soluciones a más personas y lugares, consolidando su posición como líder en la industria.

Fuente: Elaboración propia de los autores

Estructura organizacional

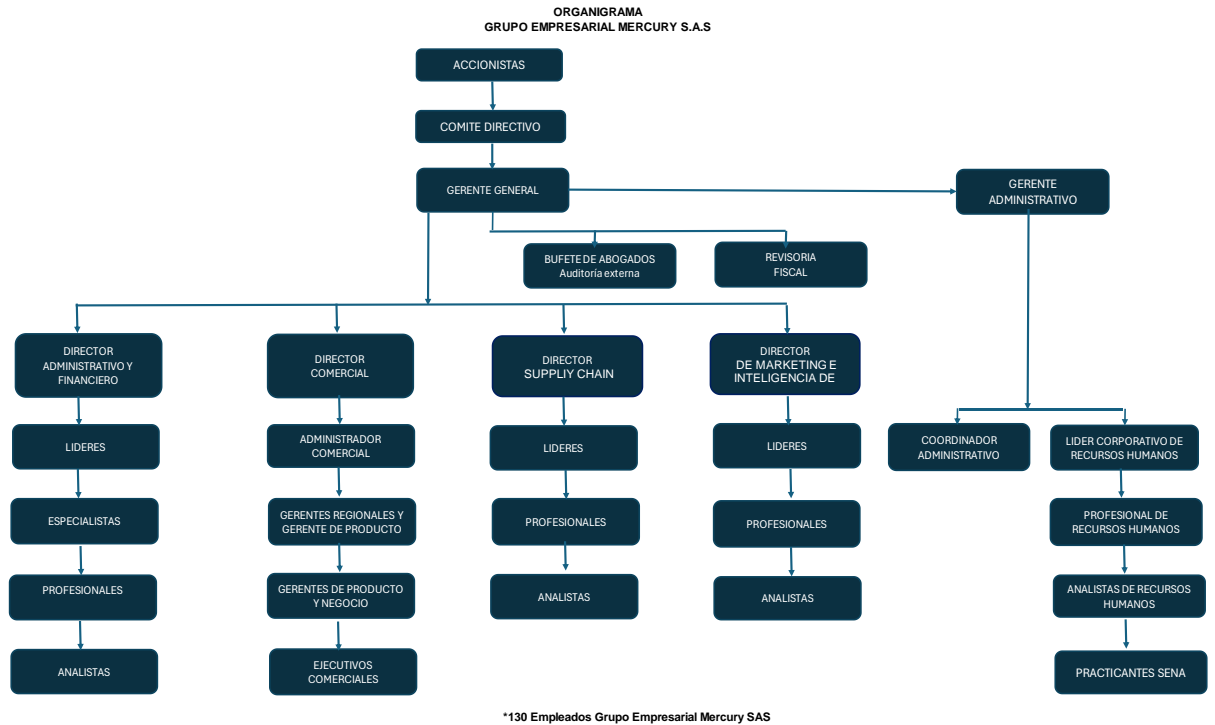
La compañía tiene una estructura organizacional funcional, donde cuenta con una gerencia general y división en 3 grandes áreas específicas:

Tabla 2 Estructura Organizacional

Dirección	Descripción
Comercial y Business Intelligence	Desarrolla estrategias comerciales basadas en análisis de datos del mercado y del cliente, trabajando en conjunto con el marketing para aumentar la demanda de productos LED.
Supply Chain	Gestiona eficientemente la cadena de suministro, optimizando procesos desde la adquisición de materias primas hasta la entrega final al cliente.
Administrativa y Financiera	Planifica, ejecuta y analiza las finanzas y la administración de la empresa, elaborando presupuestos, controlando costos y asegurando el cumplimiento de obligaciones financieras y regulaciones, proporcionando informes para la toma de decisiones estratégicas, claves en el organigrama de la compañía como se observa en la figura N.3 (Grupo Mercury S.A.S, 2024).

Fuente: Elaboración propia de los autores

Ilustración 3 Organigrama actual de la compañía

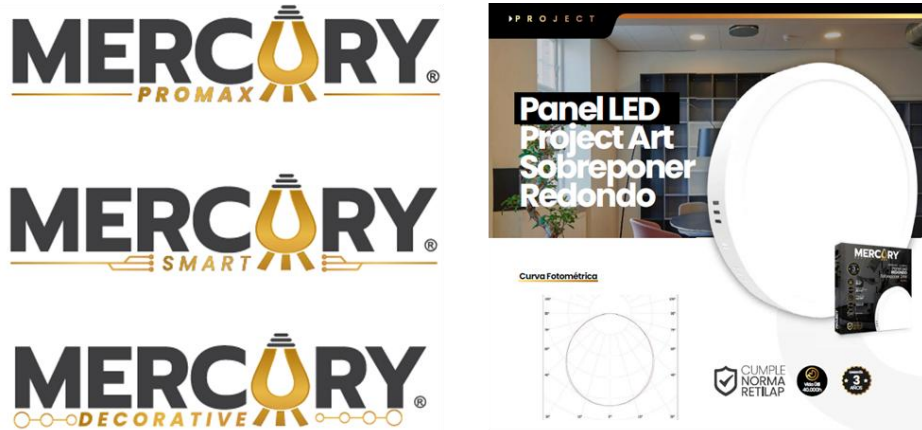


Fuente. Organigrama 2023 Elaboración y resumen propio con base en información de la compañía. (Grupo Empresarial Mercury S.A.S, 2023)

Productos o servicios ofertados

Compañía dedicada a la importación y comercialización de productos de iluminación LED, así como en la distribución de una amplia variedad de artículos de ferretería y elementos eléctricos menores. Esta se destaca por su compromiso con la calidad, la eficiencia energética y la excelencia funcional en la industria, ofreciendo soluciones integrales para satisfacer una amplia gama de necesidades, tanto en entornos comerciales y residenciales, ver en la ilustración 4.

Ilustración 4 Productos Mercury



Fuente: Grupo Empresarial Mercury SAS (2024)

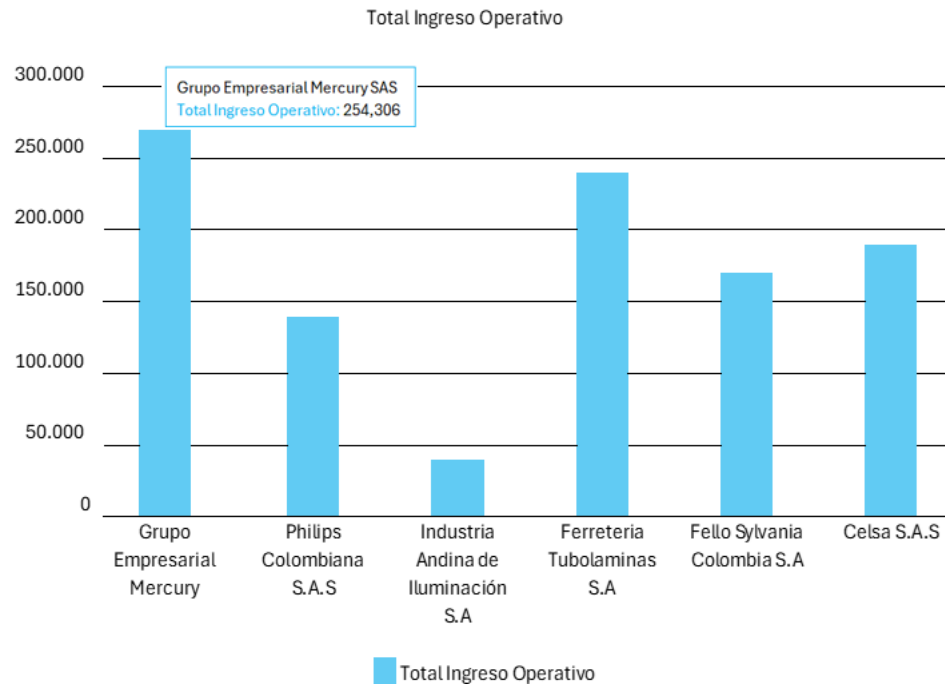
Actualmente Grupo Mercury cuenta con tres líneas de negocio que se diferencian por el texto complementario y los elementos decorativos que lo acompañan.

Análisis del sector

El sector de iluminación LED y productos ferreteros en Colombia ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años, impulsado por factores como la creciente conciencia ambiental, la búsqueda de eficiencia energética y el desarrollo de infraestructura. En este contexto, Grupo Empresarial Mercury S.A.S. se ha posicionado como un actor clave en el mercado, dedicado a la importación y comercialización de una amplia gama de productos en este sector.

En 2023, el mercado de la iluminación LED en América Latina llegó a un valor aproximado de USD 5,50 mil millones. Se prevé que este mercado mantenga un crecimiento constante, con una tasa anual compuesta del 4,9% entre 2024 y 2032, alcanzando así un valor proyectado de 8,43 mil millones de USD para 2032. Ver en la ilustración N. 5 (EMR Aclaight Enterprise, 2023).

Ilustración 5 Ingresos Operativos con compañías similares



Fuente: (EMIS, 2024)

Una de las tendencias más relevantes en el sector es el creciente interés por la eficiencia energética, lo que ha impulsado la demanda de productos LED. Además, se observa una mayor preocupación por la sostenibilidad y la responsabilidad ambiental, lo que ha llevado a un aumento en la demanda de productos “eco amigables” en el sector ferretero. Por otro lado, las regulaciones gubernamentales relacionadas con la eficiencia energética y la calidad de los productos también están impactando en el comportamiento del sector, en la ilustración N.6 se puede analizar el tamaño del mercado de la iluminación LED desde el año 2024.

Ilustración 6 Infografía Tamaño del mercado iluminación LED 2024-2029.



Fuente: Diseño generado por IA ChatGPT, basado en datos de Motor Intelligent (2024)

El desarrollo tecnológico ha sido un impulsor fundamental tanto para el sector de iluminación LED como para el de productos ferreteros en Colombia. Se han introducido innovaciones como la iluminación inteligente y conectada, así como mejoras en la durabilidad y resistencia de los productos ferreteros, gracias a avances en materiales y procesos de fabricación.

En este contexto altamente competitivo, Grupo Empresarial Mercury S.A.S. se destaca por su amplio catálogo de productos de alta calidad con más de 1600 referencias (Grupo Empresarial Mercury S.A.S, 2024) y su compromiso con la innovación y la sostenibilidad. Esta empresa ha logrado consolidarse como líder del mercado, contribuyendo significativamente a las ventas totales del sector.

No obstante, es importante tener en cuenta que factores económicos y políticos ejercen una influencia significativa en el sector. Entre estos factores se encuentran las tasas de interés y la variación de la tasa representativa del mercado, los cuales han mostrado una notable volatilidad en los últimos años y la estabilidad económicas, así como las políticas comerciales y

fiscales. La estabilidad económica y política de Colombia ha sido un pilar para el crecimiento del sector en años recientes.

En resumen, el sector de iluminación LED y productos ferreteros en Colombia presenta oportunidades prometedoras para el crecimiento y la innovación. Grupo Empresarial Mercury S.A.S. está bien posicionado para aprovechar estas oportunidades (Ver en la ilustración 5), enfocándose en la calidad, la innovación y la sostenibilidad. Para mantener su liderazgo, se recomienda a la empresa invertir en investigación y desarrollo, así como expandir su gama de productos.

Marco de Referencia

Las organizaciones enfrentan un entorno dinámico y competitivo que exige la implementación de modelos de gestión eficientes, innovadores y alineados con las mejores prácticas del mercado. El marco de referencia de Grupo Empresarial Mercury S.A.S se sustenta en estos principios, orientándose a ofrecer una base sólida para la creación y desarrollo de un modelo de gestión por competencias integral y adaptativo. El presente marco de referencia proporciona los lineamientos teóricos y conceptuales que sustentan el diseño y la implementación del modelo de gestión, sirviendo como guía para la aplicación de prácticas efectivas que aseguren el crecimiento y la sostenibilidad organizacional.

Modelos de gestión

En las últimas décadas, la investigación sobre gestión de recursos humanos ha evolucionado hacia la creación de ventajas competitivas a través de las "mejores prácticas de gestión". Este enfoque representa un cambio significativo de los modelos tradicionales de dirección, reconociendo al recurso humano como un factor clave para la competitividad empresarial (Lattmann, 1992).

La gestión de recursos humanos representa un desafío tanto profesional como personal, al integrar a las personas en la estrategia empresarial para impulsar el logro de

objetivos y el desarrollo corporativo y social. Esta combinación se refleja en la filosofía organizacional expresada en la Misión, Visión y Valores Corporativos, los cuales, de manera individual y colectiva, contribuyen al éxito de la gestión del recurso humano y a la integración de procesos.

Parte de los retos visualizados en los modelos de gestión, algunos aspectos que hacen relevancia y que son indispensables tener presentes en una organización son los procesos de gestión humana, selección de personal y la importancia en Formación y Desarrollo.

- Proceso Integral de Gestión Humana

La gestión humana abarca procesos como selección, enganche, capacitación, remuneración, mantenimiento del personal, clima organizacional, medición de resultados y desarrollo profesional. Estos procesos deben integrarse de manera coherente para impulsar el desarrollo organizacional y aumentar la eficiencia de la empresa en todas sus actividades (Arango, 2010).

- Selección del Personal

La metodología de selección de personal ha experimentado un cambio notable en los últimos años. Anteriormente centrada en la verificación de datos del currículum, ahora se enfoca en el análisis exhaustivo de las capacidades y habilidades de los candidatos. Se valora no solo lo que han logrado hasta la fecha, sino también su potencial y capacidad para desempeñarse satisfactoriamente en el puesto de trabajo (Armstrong, 2020).

- Formación y Desarrollo

La formación y el desarrollo deben ser procesos sistemáticos e integrados en la estrategia organizacional. No solo motivan a los empleados, sino que también contribuyen al logro de los objetivos de la empresa según los procesos deben planificarse, ejecutarse y evaluarse de manera continua para adquirir un valor estratégico.

Modelo de Gestión por Competencias.

Introducción al Modelo de Gestión por Competencias

La gestión por competencias emerge como una respuesta estratégica en un entorno empresarial marcado por la constante evolución tecnológica y a la alta competencia. Esta perspectiva innovadora reconoce que, en la economía del conocimiento actual, el verdadero motor del éxito organizacional radica en las habilidades y conocimientos de su capital humano. Para las organizaciones este enfoque se torna crucial, no solo para definir su capacidad organizativa y ejecutar estrategias eficaces, sino también para potenciar la contribución individual de sus empleados y su adaptabilidad al cambio (Armstrong, 2020, págs. 295-330).

Este paradigma de gestión no se limita a la evaluación tradicional basada en la experiencia y los títulos académicos, sino que profundiza en las competencias individuales, entendidas como la combinación de conocimientos, habilidades, actitudes y comportamientos necesarios para el éxito laboral. En su esencia, la gestión por competencias busca alinear estas capacidades individuales con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando así un desempeño óptimo y una ventaja competitiva sostenible (Grande, 2004).

Este enfoque implica una serie de procesos integrados, desde la identificación de competencias clave para cada puesto de trabajo hasta el desarrollo de planes de desarrollo individualizados. De acuerdo con (Spencer L. M., 1993), se convierte en una herramienta fundamental para la toma de decisiones en selección, capacitación y promoción de personal. Al adoptar la gestión por competencias, las organizaciones no solo mejoran su capacidad para atraer y retener talento clave, sino que también se vuelven más ágiles y adaptables a un entorno empresarial en constante cambio.

Sumado a ello, (Crespo, Mortis y Herrera, 2021) afirma que “la gestión por competencias presenta un enfoque holístico que abarca aspectos fundamentales del saber, saber hacer y saber ser”. Este modelo no solo fortalece el capital humano de la organización,

sino que también conlleva una mejora sustancial en su eficacia y eficiencia operativa. En definitiva, al implementar un modelo de gestión por competencias, las compañías se podrían encaminar hacia una gestión del talento humano más estratégica, reduciendo la rotación del personal y generando un valor añadido que contribuye a la realización de su misión y visión organizacional (Crespo, 2021).

Antecedentes del Modelo de Gestión por Competencias

(McClelland, 1973) definió que “las competencias son un conjunto de características subyacentes a un comportamiento exitoso, y como un predictor del desempeño laboral más allá de los conocimientos y habilidades técnicas”. Esta idea marcó un cambio significativo en la forma en que las organizaciones veían el desarrollo de su personal, dado que destacaba la importancia de las habilidades blandas y las competencias personales en el éxito laboral.

En definición el modelo de McClelland identifica tres tipos de motivación humana: logro, afiliación y poder, estos se relacionan con las competencias necesarias para el éxito en diferentes roles organizacionales. Por otro lado, El modelo propuesto por Spencer plantea un enfoque integral que incluye competencias genéricas (como la comunicación y el trabajo en equipo) y competencias específicas del puesto. Finalmente, el modelo de Le Boterf destaca la importancia de la movilización de competencias en contextos específicos, lo que implica adaptar las competencias a las necesidades y desafíos particulares de cada situación laboral (Le Boterf, 2001, págs. 15-25).

En la actualidad, el modelo de gestión por competencias sigue siendo relevante y ha evolucionado para adaptarse a los cambios en el entorno empresarial, como la globalización, la tecnología y la diversidad. Las organizaciones utilizan este enfoque para mejorar la efectividad de su personal, alinear sus objetivos con los de la organización y fomentar un ambiente de aprendizaje continuo y desarrollo profesional (Ruiz & Ortega, 2007).

Fundamentos Teóricos del Modelo de Gestión por Competencias

Los fundamentos teóricos del modelo de gestión por competencias se nutren de diversas corrientes psicológicas y organizacionales que explican la conexión entre las competencias individuales y el rendimiento laboral. Una de estas corrientes es la teoría de las competencias fundamentales, que postula la existencia de habilidades genéricas críticas para el desempeño laboral en cualquier contexto (Boyatzis, 1982). Estas competencias, como la comunicación efectiva o el trabajo en equipo, son consideradas esenciales para el éxito en cualquier rol laboral, independientemente del sector (Rothwell, 1999, págs. 90-105).

Por otro lado, la teoría del aprendizaje organizacional, promovida por (Senge, 1990), resalta la importancia de crear entornos que fomenten la adquisición continua de habilidades y competencias. Este enfoque sostiene que las organizaciones que promueven el aprendizaje continuo son más adaptables y competitivas a largo plazo.

La teoría de la motivación, según (McClelland, 1961), también juega un papel crucial en la gestión por competencias al enfatizar que las personas están motivadas por satisfacer ciertas necesidades, como el logro o el poder. En este contexto, alinear las competencias requeridas en el trabajo con las necesidades de desarrollo personal y profesional de los empleados puede potenciar su motivación y compromiso.

Además, se añade la teoría de recursos humanos basada en competencias, apoyada por el enfoque de resultados descrito por (Snell y Morris, 2020). Esta perspectiva destaca la importancia de identificar brechas de competencias, diseñar programas de desarrollo personalizados y realizar evaluaciones objetivas de habilidades y capacidades para los roles específicos. Aquí, las personas son consideradas el recurso más valioso de la organización, y la gestión por competencias se presenta como una estrategia clave para optimizar su rendimiento y alinearlos con los objetivos organizacionales (Prahalad, 1990, págs. 79-91).

Conceptualización de Términos Clave

Tabla 3 Términos Clave

Concepto	Descripción
Competencia	Según (Le Boterf G. , 1994) una competencia es "la capacidad de movilizar conocimientos, habilidades y actitudes para enfrentar exitosamente una situación compleja en un contexto específico" (Ruiz - Ortega, 2007).
Habilidad	Se refiere a la capacidad de llevar a cabo una tarea específica, como la habilidad para resolver problemas técnicos o la habilidad para liderar un equipo (Spencer L. M., 1993).
Conocimiento	Incluye tanto el conocimiento teórico como el práctico relacionado con una determinada área o disciplina (Ruiz - Ortega, 2007).
Actitud	Se refiere a la disposición o predisposición de una persona para actuar de cierta manera frente a una situación determinada (Martínez, 2005).

Fuente: Elaboración propia de los autores

Marco Conceptual del Modelo de Gestión por Competencias

El modelo de gestión por competencias se basa en la identificación, evaluación, desarrollo e integración de competencias en los procesos organizacionales (Boyatzis, 1982). Este enfoque se centra en alinear las competencias individuales con los objetivos estratégicos de la organización, asegurando así un mejor desempeño y una mayor competitividad (Ulrich, 1997).

Esto implicaría identificar las competencias necesarias para cada puesto de trabajo, como habilidades técnicas, habilidades interpersonales y habilidades de liderazgo. Una vez identificadas, se evaluaría el nivel de competencias de los empleados mediante pruebas, evaluaciones de desempeño y retroalimentación de colegas y supervisores. Con esta información, se desarrollarían planes de desarrollo individualizados para mejorar las competencias de los empleados y se integrarían estas competencias en los procesos de selección, capacitación y evaluación de la organización (Rothwell, 1999, págs. 90-105).

Factores Clave para el Éxito en la Implementación:

Para asegurar el éxito de un modelo de gestión por competencias, se requiere una serie de elementos esenciales. En primer lugar, el compromiso activo de la alta dirección es fundamental, ya que su respaldo proporciona a la dirección y los recursos necesarios para llevar

a cabo la implementación de manera efectiva. Además, la participación de los empleados es crucial, ya que su involucramiento garantiza la aceptación y la adopción del modelo en todos los niveles de la organización (Brockbank, 2003).

Asimismo, la integración del modelo con la estrategia organizacional es clave para alinear los esfuerzos de gestión de competencias con los objetivos generales de la empresa. Esto asegura que las competencias identificadas y desarrolladas estén directamente vinculadas con las necesidades estratégicas de la organización. Además, es esencial contar con los recursos adecuados tanto para la implementación inicial como para el mantenimiento continuo del modelo a lo largo del tiempo (Palomo, 2022).

El éxito en la implementación de un modelo de gestión por competencias se basa en el compromiso de la alta dirección, la participación de los empleados, la alineación con la estrategia organizacional, la disponibilidad de recursos y la selección efectiva del personal. Estos elementos trabajan en conjunto para garantizar que el modelo no solo se establezca de manera efectiva, sino que también se mantenga y evolucione para satisfacer las necesidades cambiantes de la organización (Armstrong, 2019).

Implementación y diseño del Modelo de Gestión por Competencias

Es un proceso que podría demandar atención meticulosa y una estructura bien definida, este proceso implica una serie de pasos clave que van desde la identificación de competencias esenciales para cada rol hasta la integración de estas competencias en los procesos de gestión de recursos humanos de la organización (Ulrich, 1997).

Comenzar con la identificación de competencias necesarias para cada puesto es fundamental. Esto puede lograrse mediante la consulta a gerentes y empleados para obtener una comprensión detallada de las habilidades y conocimientos requeridos. A continuación, se procede con la evaluación del nivel de competencias de los empleados, utilizando herramientas como pruebas y evaluaciones de desempeño.

Con base en esta evaluación, se desarrollan planes de desarrollo individualizados para mejorar las competencias de los empleados. Estos planes se centran en cerrar brechas de habilidades y mejorar el desempeño individual. Además, estas competencias se integran de manera holística en los procesos de selección, capacitación y evaluación de la organización, garantizando una alineación coherente con los objetivos estratégicos (Ulrich, 1997).

El diseño de este modelo se fundamenta en la identificación de competencias clave para cada puesto, como lo expone (Alles M. , 2018) en su libro "Una Selección por Competencias", donde se resalta la importancia de vincular las competencias al talento y los comportamientos. Este enfoque implica una comprensión profunda de la relación entre el comportamiento y las competencias requeridas para un desempeño exitoso en cada rol dentro de la organización.

La implementación y diseño del Modelo de Gestión por Competencias se basa en un enfoque estructurado que abarca desde la identificación de competencias hasta su integración en los procesos de recursos humanos. Este enfoque garantiza una gestión eficaz del talento, una mejora continua del desempeño y una alineación estratégica con los objetivos organizacionales (García, 2022).

Un ejemplo práctico de implementación podría ser la identificación de competencias clave para un puesto de liderazgo, seguida de la evaluación de las competencias actuales de los líderes, el diseño de un programa de desarrollo y la medición del impacto en el desempeño de los líderes y en los resultados de la empresa ayudaría a identificar y desarrollar el talento interno, mejorar la eficiencia operativa y adaptarse mejor a un entorno empresarial dinámico (Allen & Seaman, 2007).

La gestión por competencias es un enfoque estratégico que busca alinear las habilidades, conocimientos y comportamientos de los empleados con los objetivos y valores de la organización. Se basa en la idea de que las competencias individuales son fundamentales

para el éxito organizacional, ya que influyen en el desempeño, la productividad y la capacidad de adaptación al cambio.

Este enfoque ha evolucionado a lo largo del tiempo, pasando de un enfoque centrado en las habilidades técnicas a un enfoque más amplio que también incluye habilidades interpersonales, emocionales y cognitivas.

De acuerdo con (Pacherez Riva & Marrufo Fernandez, 2020) los beneficios de la gestión por competencias son los siguientes:

Tabla 4 Beneficios de la Gestión por competencias

Beneficios de la Gestión por Competencias
Mejora del desempeño y la productividad.
Alineación de las competencias individuales con los objetivos organizacionales.
Identificación y desarrollo del talento.
Mayor capacidad de adaptación al cambio y de innovación.
Mejora del clima laboral y la satisfacción de los empleados.

Fuente: Elaboración propia de los autores

De acuerdo con (Cascio & Aguinis, 2018) los elementos de un modelo de gestión por competencias son:

Tabla 5 Elementos de un modelo de gestión por competencias

Elementos
Identificación de las competencias clave para la organización.
Evaluación y medición de las competencias.
Desarrollo de competencias a través de programas de capacitación y desarrollo.
Integración de las competencias en los procesos de gestión del talento, como la selección, la evaluación del desempeño y la planificación de la sucesión.

Fuente: Elaboración propia de los autores

Metodologías y herramientas para el diseño de un modelo de gestión por competencias:

Tabla 6 Metodologías y Herramientas de un modelo de gestión

Metodologías y herramientas
Entrevistas estructuradas para identificar las competencias requeridas.
Evaluaciones de desempeño basadas en competencias.
Evaluaciones 360 grados para obtener retroalimentación de múltiples fuentes.
Matrices de competencias que describen las capacidades requeridas para cada puesto.
Aplicación práctica en la organización.
Descripción de la situación actual de la empresa en términos de gestión por competencias.
Propuesta de un modelo de gestión por competencias adaptado a las necesidades y características específicas de la organización.
Plan de implementación del modelo, incluyendo etapas, responsables y recursos necesarios.
Evaluación de los resultados esperados y métricas de seguimiento.

Fuente: Elaboración propia de los autores

Dentro del proceso de Implementación se debe tener en cuenta:

Identificación y Descripción de Competencias: Se lleva a cabo a través de análisis detallados y entrevistas con expertos y empleados destacados para determinar las competencias necesarias para cada puesto. Esto asegura una comprensión precisa de las habilidades y conocimientos requeridos (Alles M. , 2018).

Integración en los Procesos de Recursos Humanos: Las competencias identificadas se incorporan en los procesos de recursos humanos de la organización, asegurando una alineación efectiva con los objetivos estratégicos y operativos (González, 2023).

Ventajas: Mejora en la Selección de Personal: Permite identificar y reclutar candidatos con las competencias adecuadas desde el inicio, optimizando así el proceso de selección de personal.

Desarrollo del Talento Humano: Facilita el crecimiento y la mejora individual de los empleados al promover el desarrollo continuo de habilidades y conocimientos.

Alineación de Objetivos: Garantiza que todos los esfuerzos estén dirigidos hacia metas comunes, fortaleciendo la cohesión y eficacia organizacional.

Reducción de la Rotación del Personal: Al alinear las competencias con las expectativas del puesto, se promueve la retención del talento y se reduce la rotación del personal.

Mejora del Desempeño Organizacional: Contribuye a una mayor eficiencia operativa y efectividad global de la organización al garantizar que los empleados cuenten con las habilidades necesarias para desempeñar sus roles de manera efectiva (López, 2022).

Resultados: Aumento en la Productividad y Eficiencia Operativa: Mejora en la capacidad de los empleados para realizar tareas de manera eficiente, lo que se traduce en un aumento en la productividad general de la empresa.

Mayor Satisfacción y Compromiso de los Empleados: Los empleados se sienten valorados y apoyados en su desarrollo profesional, lo que aumenta su satisfacción laboral y compromiso con la organización.

Mejora en la Calidad del Servicio al Cliente: Los empleados con competencias bien alineadas son capaces de proporcionar un servicio al cliente de mayor calidad, mejorando la experiencia del cliente y la lealtad a la marca.

Ventaja Competitiva Sostenible: La implementación sostenida de la gestión por competencias proporciona a la organización una ventaja competitiva duradera al asegurar una fuerza laboral calificada y adaptable a los cambios del mercado.

Modelo Iceberg: El modelo iceberg visualiza las competencias como comportamientos observables en el lugar de trabajo, respaldados por características subyacentes más profundas de la personalidad, como valores, creencias y motivaciones. Esto permite una comprensión más completa de cómo las competencias impactan en el desempeño laboral y cómo pueden ser desarrolladas de manera efectiva en la fuerza laboral.

El modelo iceberg en la gestión por competencias muestra que las habilidades visibles en el trabajo son solo la punta del iceberg. Lo que realmente determina el desempeño laboral está oculto bajo la superficie, como la personalidad y las motivaciones. Comprender esto permite a las organizaciones intervenir de manera más efectiva en el desarrollo del talento y mejorar la gestión de recursos humanos.

Criterios efectivos para definir competencias:

Se especifican criterios de desempeño, se recopila información, se identifican labores y requerimientos aptitudinales y actitudinales y se valida el modelo.

La implementación de un Modelo de Gestión por Competencias es esencial para afrontar los desafíos y aprovechar las oportunidades del entorno empresarial actual. A través de un enfoque centrado en el desarrollo del capital humano, las organizaciones pueden obtener ventajas competitivas significativas y alcanzar sus objetivos empresariales con mayor eficacia y eficiencia.

Beneficios y Desafíos de la Gestión por Competencias

La gestión por competencias ofrece una gama de beneficios significativos para las compañías, se podría mejorar el rendimiento individual como el organizacional. Esta metodología permite una alineación más estrecha de las competencias con los objetivos estratégicos, lo que a su vez fortalece la capacidad de la organización para atraer, desarrollar y retener talento clave (Ruiz-Ortega, 2007). No obstante, junto con estos beneficios, se presentan desafíos que requieren atención y soluciones adecuadas.

Entre los beneficios potenciales se encuentra la mejora palpable en la productividad y la calidad del trabajo una vez implementado el modelo de gestión por competencias. Los empleados se encontrarán más alineados con los valores y objetivos de la empresa, generando así un ambiente laboral más cohesionado y eficiente. En este sentido, Alles (2015) resalta la importancia de las habilidades específicas requeridas para roles gerenciales y de supervisión,

así como la relevancia de competencias como la toma de decisiones y la comunicación efectiva.

Sin embargo, junto con estos beneficios, se enfrentan desafíos que requieren abordarse estratégicamente. Es crucial contar con sistemas de evaluación confiables y válidos para medir las competencias de manera precisa. Además, puede surgir resistencia al cambio por parte de los empleados, quienes podrían sentirse amenazados por la evaluación de sus competencias.

Este desafío subraya la necesidad de fomentar una cultura organizacional que promueva el aprendizaje y el desarrollo continuo de competencias (Spencer L. M., 1993).

Desde una perspectiva comercial, es esencial identificar y evaluar las competencias necesarias para un desempeño exitoso en un cargo determinado. Aspectos como la orientación al logro, la capacidad para trabajar en equipo y la adaptabilidad al cambio adquieren una relevancia crítica en este análisis.

Para implementar un modelo de gestión por competencias efectivo se propone un enfoque estratégico y estructurado que se alinee con los objetivos estratégicos de la empresa y las necesidades particulares de su sector. Este proceso implica una serie de pasos clave que aprovechan los principios discutidos anteriormente.

En primer lugar, se procedería a identificar las competencias clave requeridas para cada rol dentro de la organización, considerando tanto las habilidades técnicas como las habilidades blandas necesarias para el éxito en cada función. Esta identificación se realizaría en consulta con los gerentes y empleados relevantes para garantizar una comprensión completa de las necesidades del negocio.

Posteriormente, se realizará una evaluación exhaustiva de las competencias del personal del Grupo Empresarial Mercury. Este proceso integral empleará una variedad de métodos, que incluyen evaluaciones de desempeño formales, retroalimentaciones con el fin de obtener perspectivas diversas y pruebas de habilidades específicas para medir capacidades

técnicas y funcional. Esta evaluación proporcionaría una comprensión clara de las brechas de competencias existentes y ayudaría a informar el diseño de programas de desarrollo individualizados.

Con esta información en mente, se diseñarían programas de desarrollo personalizados para cerrar las brechas de competencias identificadas y mejorar el desempeño general del personal. Estos programas podrían incluir capacitaciones específicas, mentorías, asignaciones de proyectos y otras iniciativas de desarrollo profesional.

Finalmente, se establecerían indicadores de impacto claros y medibles para evaluar el éxito y el impacto del modelo de gestión por competencias en la organización. Estos indicadores podrían incluir métricas relacionadas con la productividad, la satisfacción del cliente, la retención del personal y otros resultados clave del negocio.

La aplicación práctica de un modelo de gestión por competencias implica un enfoque sistemático que abarca desde la identificación de competencias hasta la evaluación del impacto. Al alinear estas iniciativas con los objetivos estratégicos de la empresa y las necesidades del mercado, se puede mejorar significativamente el desempeño organizacional y la competitividad en el sector.

En un modelo de gestión del talento, las competencias se refieren a las habilidades y comportamientos específicos que la organización, en el caso de Mercury se requieren como fundamentales para el logro de los objetivos estratégicos y la cultura de esta. Estas competencias son utilizadas para evaluar y desarrollar el talento esperado dentro de la organización, y según Martha Alles, para definir un modelo de competencias se parte, en todos los casos, de la información estratégica de la organización: su misión, visión, y todo el material disponible en relación con la estrategia (Alles, 2015).

Para Mercury, se propone que, para el proceso de gestión del talento por competencias, identificar y construir un conjunto de competencias transversales Tabla 14, alineadas a la visión

a 2025 de la empresa, con el fin de fomentar el crecimiento del talento y asegurar el logro de los resultados esperados.

Tabla 7 Competencias Propuestas

Competencia	Descripción	No Evidenciado	Evidenciado	Altamente Evidenciado
Liderazgo	Posee la capacidad de coordinar y organizar eficazmente al equipo de trabajo, propiciando un adecuado ambiente, orientando y dirigiendo a los demás para motivarlos al logro de la estrategia	Muestra falta de habilidad en la toma de decisiones, comunicación deficiente, falta de inspiración hacia el equipo y resistencia al cambio.	Demuestra habilidad en la toma de decisiones informadas, comunicación clara con interés en opiniones, inspira al equipo con motivación y se adapta eficazmente a desafíos y cambios.	Destaca por tomar decisiones estratégicas basadas en diversas perspectivas, comunicar de manera efectiva fomentando el diálogo, inspirar pasión y propósito en el equipo, y liderar con éxito el cambio proactivo.
Orientación al cliente interno y externo	Construye relaciones de largo plazo con el cliente interno y/o externo, generando soluciones que superan sus expectativas.	Evita la cercanía con su cliente Interno/externo y se evidencia un escaso deseo de satisfacer con rapidez sus necesidades.	Actúa a partir de los pedidos de su cliente interno/externo, ofreciendo respuestas estándar a sus necesidades.	Crema una experiencia significativa, manteniendo relaciones a largo plazo con cliente interno/externo, superando sus expectativas.
Orientación a resultados	Supera obstáculos y encuentra soluciones creativas para alcanzar los resultados esperados.	Solo en ocasiones difíciles propone y ejecuta soluciones que impacten positivamente los resultados.	Actúa para lograr las metas a largo plazo, proponiendo y ejecutando soluciones que impactan positivamente los resultados.	Crema un ambiente que estimula la mejora continua con visión compartida, liderando soluciones que exceden los resultados.

<p>Pensamiento Estratégico</p>	<p>Retar constantemente las mentalidades y creencias propias, así como las de otros, analizando situaciones complejas, identificando oportunidades y desafíos, generando acciones efectivas para alcanzar objetivos a largo plazo.</p>	<p>No siempre tiene en cuenta enfoques a largo plazo ni las consecuencias a gran escala y se enfoca únicamente en las tareas inmediatas sin considerar el panorama general.</p>	<p>Frecuentemente, tiene en cuenta aspectos estratégicos, reconociendo la importancia de la planificación, tomando decisiones de integral.</p>	<p>Enfoca consistentemente los desafíos organizacionales desde una perspectiva estratégica a largo plazo, tomando decisiones respaldadas por un análisis exhaustivo de sus posibles impactos en el futuro.</p>
<p>Influencia y negociación</p>	<p>Posee la capacidad de persuadir y colaborar efectivamente con otras personas para lograr objetivos mutuos.</p>	<p>No posee la capacidad para influir en otros ni para negociar acuerdos de manera efectiva, evitando situaciones en las que se requiere dicha capacidad.</p>	<p>Logra influir en ocasiones en otras personas, aunque los resultados obtenidos son inconsistentes.</p>	<p>Es referente por su capacidad para influir con solidez en diversos contextos y ante diferentes audiencias, negociando y logrando acuerdos de mutuo beneficio para la organización.</p>

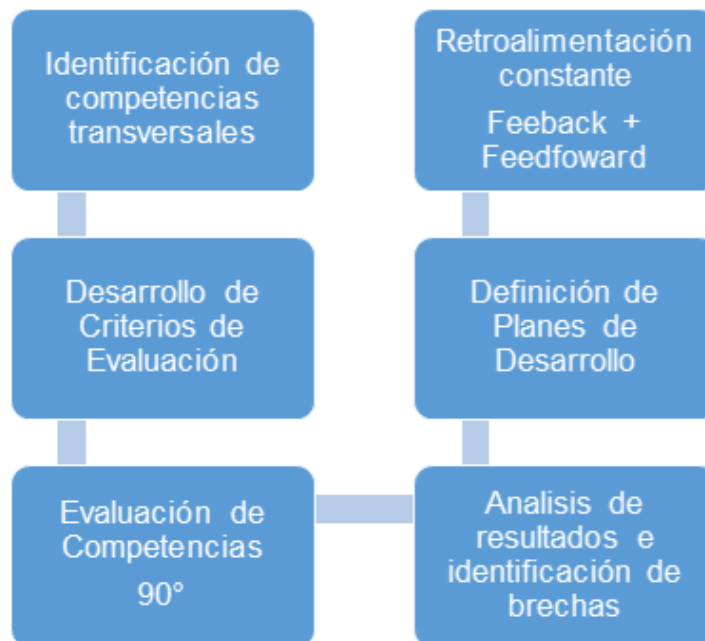
Fuente: Elaboración propia de los autores

Luego de la definición de las competencias se debe proponer, pilotear la forma y las herramientas necesarias para la medición adecuada. Esto se debe realizar teniendo en cuenta que la propuesta inicial de las competencias es que se implementen de manera transversal para la organización y en 3 niveles de evaluación: No evidenciado – Evidenciado – Altamente evidenciado.

Los tres niveles definidos cuentan con su respectivo descriptor y los 3 comportamientos asociados a cada una de ellas, esto con el fin de evitar sesgos o subjetividad en el proceso de evaluación.

Adicional se propone realizar la medición una vez al año, utilizando alguna de las herramientas que se encuentran en el mercado para la parametrización de formularios que evalúan liderazgo o desempeño. Con los resultados identificados, se sugiere trabajar en un plan de capacitación y desarrollo (individual y en equipo) que permitan cerrar las brechas con el acompañamiento y gestión de los jefes-líderes de cada proceso.

Ilustración 7 Modelo de Evaluación por Competencias propuesto



Fuente: Elaboración propia de los autores.

Despliegue del Modelo

Perfiles de cargo: en la actualidad, no existe una estructura definida para la creación, análisis y descripción de puestos. En el pasado, los perfiles de cargos se crearon en colaboración del líder actual y de la compañía Adecco, dado que ellos tenían la responsabilidad completa del manejo total de la creación de perfiles de cargos y contratación. En el presente, la mayoría de los empleados en Mercury son contratados directamente, se cuentan con algunos perfiles, los cuales se crean y actualizan por parte del líder del proceso.

Conforme al análisis que se hizo a la compañía, es necesario desarrollar y estructurar los perfiles de cargos y se actualicen periódicamente para así poder estar alineados con las necesidades de la compañía y al modelo de competencias.

De acuerdo con (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión de competencias. Vol.1 (3a. ed.), 2015, págs. 129 -165), la importancia de disponer de descripciones detalladas para los roles existentes y los que se crearán, es poder garantizar la eficiencia operativa al evitar la duplicación de responsabilidades. Esta práctica no solo contribuye a la distribución adecuada de las actividades, sino que también impide que ciertas tareas o funciones queden sin asignar y por lo tanto sin un responsable para su cumplimiento.

En la actualidad, la manera en cómo se crean los perfiles o descripciones de perfiles laborales ha cambiado, los candidatos y futuros empleados necesitan tener claridad sobre que se espera de ellos y cuáles son sus responsabilidades. Esta transparencia en la relación laboral resulta ser beneficiosa tanto para los colaboradores como para la organización.

La creación de perfiles de cargo efectivos es crucial para garantizar claridad de responsabilidades y expectativas de cumplimiento de la compañía. A continuación, se encontrará un proceso sugerido para llevar a cabo este proceso de manera efectiva:

Analizar los puestos actuales: recopilar información detallada de los puestos existentes en Mercury, se pueden realizar encuestas a los empleados para así comprender qué tareas, responsabilidades y desafíos tienen actualmente.

Identificar tareas y responsabilidades: hacer una lista detallada de las responsabilidades principales y secundarias de cada posición lo cual nos ayudará a comprender si se tienen a las personas idóneas en cada cargo o si se necesitan agregar nuevos cargos o nuevas funciones.

Definir competencias y habilidades: identificar que habilidades, conocimientos y competencias se necesitan para poder llevar a cabo las actividades en cada cargo.

Establecer requisitos: determinar qué nivel de experiencia y que habilidades específicas son necesarias para cada puesto.

Validar y dar feedback: compartir estos perfiles creados con los supervisores y otros directivos de la compañía para así validar y recibir retroalimentación por parte de ellos, lo que permite realizar ajustes o cambios de ser necesario.

Implementar y compartir: se deben comunicar y compartir los perfiles de cargo con todos los integrantes del equipo, asegurando que cada uno de ellos tenga claridad sobre sus responsabilidades y las expectativas que se tienen.

Actualización de perfiles: los perfiles de cargo se deben revisar y actualizar de manera periódica, reflejando los cambios que se puedan presentar en cuanto a responsabilidades, avances tecnológicos, cambios de aplicativos y requerimientos organizacionales.

Siguiendo los pasos anteriormente sugeridos, ayudarán a crear perfiles de cargo efectivos, lo cual será una herramienta valiosa para la gestión de talento dentro de la organización.

Atracción y Selección: los procesos de atracción y selección del talento no cuentan con estándares definidos, ya que no existen perfiles de cargo que cuenten con competencias y necesidades identificadas, lo que dificulta en algunos casos encontrar el personal idóneo para cubrir algunos cargos, especialmente los administrativos por su nivel de conocimiento técnico.

Estos procesos se manejan en dos escenarios:

- Personal directo: encargadas las 3 personas de recursos humanos de la empresa.
- Personal temporal: empresa temporal se encarga de todo el proceso con el soporte del líder de recursos humanos.

Para atraer a los candidatos apropiados, llevar a cabo una buena selección de profesionales y la aplicación de pruebas pertinentes según la necesidad del cargo, junto con el proceso de incorporación o integración, son acciones cruciales las cuales aseguran un

comienzo sólido de la relación laboral de un buen empleado. Dentro del proceso de atracción se deben evaluar habilidades, experiencias y cualidades de los candidatos para así poder hacer un ajuste teniendo en cuenta las necesidades del puesto, ya que esto implica que un buen proceso de atracción sea beneficioso para la empresa y el nuevo empleado.

Se sugiere alinear el proceso de atracción y selección a los perfiles de cargo, teniendo en cuenta la identificación de las capacidades, competencias, experiencia y comportamientos requeridos según la necesidad de la estrategia organizacional.

Teniendo en cuenta la pirámide de Maslow, se sugiere revisar cada escalón y así determinar si las necesidades de cada individuo dentro de la compañía y las necesidades organizacionales están siendo cubiertas de manera exitosa. Se debe tener en cuenta si los salarios están siendo equitativos y suficientes para todos y dar incentivos adicionales para el desarrollo personal y profesional (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión de competencias Vol.1 (3a. ed.), 2015, págs. 171-175).

Medición: actualmente la compañía Mercury S.A.S no cuenta con una medición estructurada frente al desempeño de los colaboradores o la eficiencia de las actividades y cargos actuales, se realiza validación y la organización no cuenta con baterías ni evaluaciones de desempeño, este proceso se deja a libertad de cada líder y ellos son los encargados de revisar como evaluaran a su equipo.

La medición del desempeño de los empleados dentro de una organización es un proceso fundamental para poder evaluar su rendimiento y cumplimiento de los objetivos organizacionales estipulados, además de esto es una buena práctica tanto para la organización como para los empleados ya que las personas esperan que se les dé a saber cómo están realizando sus actividades, que podrían mejorar y como pueden ir creciendo o avanzando dentro de esta lo cual será un buen motivados para los colaboradores, a continuación se realiza

una sugerencia de cómo llevar a cabo una medición efectiva del desempeño dentro de la compañía Mercury:

Establecer objetivos: definir objetivos específicos los cuales deben ser medibles y alcanzables para cada empleado, estos objetivos deben ser claros y deben ir alineados con los objetivos organizacionales.

Crear KPIs: identificar y crear las métricas claves de desempeño, las cuales deben reflejar los logros en cuanto a productividad, calidad y eficiencia, según cada proceso.

Establecer expectativas: comunicar a los empleados cuales son las expectativas y los criterios para evaluar y asegurar la comprensión de estos, que sepan que se espera de ellos y de qué manera se medirá su desempeño.

Implementar evaluaciones periódicas: programar evaluaciones trimestrales las cuales serán oportunidades para poder revisar el progreso de los empleados, el primer encuentro del año será para establecer las métricas y determinar cómo se medirá cada objetivo. El segundo, hacer un seguimiento de estas responsabilidades y el ultimo el consolidado de lo que fueron los resultados del año.

Utilizar feedback y feedforward con sus líderes: dentro de las evaluaciones de desempeño que se realizarán, se sugiere utilizar feedback y feedforward como estrategias para así darle a entender al empleado que se está haciendo bien y que oportunidades de mejora se tienen y así establecer el plan de mejora. Se sugiere alinear la evaluación de las cinco competencias transversales una vez al año bajo la metodología 90 grados, teniendo en cuenta los descriptores y niveles en la tabla 3.

Capacitación: las organizaciones llevan a cabo diversas acciones y actividades con el propósito de mejorar el rendimiento y el comportamiento de los empleados en relación con el puesto que ocupan actualmente y el cual asumirán eventualmente en un futuro.

De acuerdo con lo investigado, la compañía actualmente no cuenta con un plan de capacitación directa, cuando se necesita un entrenamiento en específico se solicita desde el departamento interesado a la compañía y ellos evalúan la viabilidad de generarla y les dan un cupo para conseguirlos a través de terceros. Para poder mejorar y realizar capacitaciones efectivas para el crecimiento y desarrollo profesional de los empleados se sugiere lo siguiente:

Identificar las necesidades puntuales: determinar las áreas actuales que necesitan de capacitaciones, se puede revisar a partir de las evaluaciones de desempeño, evaluación de competencias, actualizaciones técnicas y los cambios organizacionales.

Cierre de brechas: definir cuál es el objetivo principal de las capacitaciones, que asegure el conocimiento de los empleados. Estos objetivos deben ser específicos y alineados con las metas organizacionales.

Diseñar plan de capacitación: crear un plan el cual incluya el contenido de las capacitaciones, la metodología, los recursos y la logística requerida.

Personalizar contenido de acuerdo con necesidad: asegurar que el contenido de las capacitaciones sea relevante para las actividades y el grupo en específico.

Planificar los entrenamientos: organizar las capacitaciones de acuerdo con el plan establecido, teniendo en cuenta: sesiones, horarios, fechas y público objetivo.

Ejecución del plan: llevar a cabo las capacitaciones siguiendo el plan anteriormente diseñado.

Evaluación: efectuar evaluaciones durante y después de la capacitación para así medir el nivel de comprensión, absorción y retención de conocimiento, teniendo en cuenta los resultados se puede solicitar retroalimentación a los participantes sobre la calidad de las capacitaciones y así revisar que se puede mejorar para futuras ocasiones.

Desarrollo: es esencial focalizar el cierre de brechas identificadas durante la evaluación de las competencias transversales, ya que el éxito de la implementación del modelo propuesto

depende de las acciones implementadas. Cualquier plan de desarrollo que se desee implementar en Mercury debe partir del mapeo y la ruta de talentos, que según (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión de competencias. Vol.1 (3a. ed.), 2015, pág. 374), debe partir de 3 ejes fundamentales que son: resguardar el capital intelectual, generar talento organizacional o aprovechar la experiencia de los jefes. En el futuro, la empresa deberá sopesar sus requerimientos particulares para determinar el enfoque más adecuado a la hora de establecer las medidas a aplicar, que abarcan desde planes de carrera, sucesión o mentoring.

Es importante que se garantice que los niveles directivos ejerzan como mentores en relación con las competencias transversales, con el objetivo de que estas sean asimiladas en todo el personal. Con ese propósito, se recomienda asignar un presupuesto destinado a actividades de coaching u otras iniciativas que fomenten el desarrollo con la integración en las decisiones y tareas cotidianas.

Compensación: la implementación de este aspecto dependerá de la creación de una política de compensación (la cual no existe actualmente en Mercury) que garantice la equidad interna y la competitividad dentro del mercado. Para ello, (Alles, Dirección estratégica de recursos humanos: gestión de competencias. Vol.1 (3a. ed.), 2015, pág. 413) establece que el proceso debe partir de la actualización de los descriptivos de puestos, el cual deberá incluir las competencias definidas en el modelo. Después se deberá realizar una valoración y clasificación de puestos con el fin de evaluar que los salarios sean equitativos dentro de la organización. También deberá realizarse una comparación externa para evaluar que tan competitiva es la compensación frente al mercado.

En un futuro, teniendo en cuenta la disponibilidad de presupuesto, realizar incrementos adicionales a las personas con desempeño excepcionales en la evaluación de competencias o estimar implementar la compensación variable a personal administrativo en relación con los resultados obtenidos y que impacten la generación de valor en el negocio.

Evaluación del Plan

El seguimiento y la evaluación del Plan Estratégico de Gestión Humana propuesto para Mercury, se realizará a través de la medición de algunos indicadores asociados a los procesos definidos, con una frecuencia mensual y cuyo resultado inicial permita identificar la línea base y con esto a futuro garantizar que el cumplimiento de los objetivos del plan, contribuyendo al logro de la estrategia de empresa. Algunos aspectos por evaluar son:

Indicadores de resultado: definir y medir indicadores específicos relacionados con los objetivos del plan, como son la efectividad de las fuentes de reclutamiento, los tiempos de cierre de vacantes, la retención de empleados, la reducción de la rotación, medición de competencias y cierre de brechas, cumplimiento al plan de formación, medición de clima organizacional, medición de cultura, retención del talento, entre otros indicadores, que permitan medir el avance año tras año de la evolución del plan propuesto.

Encuesta de satisfacción: realizar encuestas de satisfacción de empleados para obtener sus opiniones sobre aspectos clave, como la comunicación interna y las oportunidades de desarrollo. Se define como meta de medición una cobertura el 80% del personal de la organización.

Lo que se espera al evaluar la efectividad de un plan estratégico de gestión humana, es identificar y medir resultados tangibles, recopilar opiniones y ajustar según sea necesario para asegurar la alineación con los objetivos y la estrategia organizacional.

Modelo de Gestión por Objetivos

El modelo de gestión por objetivos (MBO) es un enfoque estratégico que se centra en el establecimiento y logro de objetivos específicos dentro de una organización (Alles M. , 2018).

En este sistema, los objetivos se establecen en colaboración entre los gerentes y los empleados, lo que fomenta la participación y el compromiso de todos los miembros del equipo.

Antecedentes del Modelo de Gestión por Objetivos

El MBO (Management by Objectives o Administración por Objetivos) fue popularizado por Peter Drucker en la década de 1950. Drucker introdujo este enfoque como una forma de mejorar la efectividad organizacional al alinear los objetivos individuales con los objetivos generales de la empresa.

Desde entonces, el MBO ha sido ampliamente adoptado por empresas de diferentes industrias y sectores debido a su capacidad para mejorar el rendimiento y la eficiencia.

Criterios del Modelo de Gestión por Objetivos

En el MBO, los objetivos deben cumplir con ciertos criterios para ser efectivos. Estos criterios suelen resumirse mediante el acrónimo SMART: Específicos, Medibles, Alcanzables, Relevantes y con Tiempos definidos. Los objetivos que cumplen con estos criterios son más claros y fáciles de medir, lo que facilita su seguimiento y evaluación.

Beneficios del Modelo de Gestión por Objetivos

Claridad y alineación: El MBO proporciona una visión clara de los objetivos de la organización y cómo contribuyen a ellos los empleados individuales. Esto ayuda a alinear las actividades diarias con los objetivos generales de la empresa.

Motivación y compromiso: Al participar en el proceso de establecimiento de objetivos, los empleados se sienten más comprometidos con su trabajo y motivados para alcanzar los objetivos establecidos.

Mejora del desempeño: El enfoque en objetivos claros y medibles permite una evaluación más precisa del desempeño de los empleados y facilita la identificación de áreas de mejora.

Flexibilidad y adaptabilidad: El MBO permite ajustar los objetivos y planes de acción según las condiciones cambiantes del entorno empresarial.

Estos beneficios hacen que el modelo de gestión por objetivos sea una herramienta valiosa para mejorar la efectividad organizacional y el rendimiento del equipo (Drucker, 1999).

Existen diferentes modelos de gestión de recursos humanos, como el modelo industrial y el modelo asalariado. El modelo industrial, caracterizado por clasificaciones profesionales rígidas y retribución basada en la tarea, está siendo reemplazado por el modelo asalariado, que ofrece mayor flexibilidad y oportunidades de desarrollo individual (Modelo Asalariado).

Este enfoque, aunque puede implicar mayores costos económicos, promueve la estabilidad, formación y profesionalidad de los recursos humanos, contribuyendo así al éxito a largo plazo de la organización.

Diseño Metodológico

El presente diseño metodológico de Grupo Empresarial Mercury S.A.S se enfoca en la formulación de estrategias integrales que promuevan la retención a través de beneficios adecuados y planes de carrera claros y accesibles. Estas acciones están orientadas a crear un ambiente laboral motivador y competitivo, en el que los empleados perciban oportunidades de crecimiento y reconocimiento, fortaleciendo así su sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

Este modelo busca, mediante un enfoque sistemático y fundamentado en buenas prácticas, establecer las bases para una gestión de talento humano eficiente y sostenible, que impulse tanto el desarrollo del recurso humano como la fortaleza competitiva de la organización.

Tipo de investigación.

La investigación que se realizará en este trabajo se clasifica como investigación-acción. Este tipo de investigación se caracteriza por su formato cíclico y participativo, lo que significa que los investigadores estarán involucrados en la recolección de datos, el análisis de los

resultados y la implementación de las soluciones propuestas. Esto permitirá que la investigación tenga un impacto significativo en la empresa y que las soluciones sean adaptadas a las necesidades específicas de la misma (Creswell, 2017).

Las principales características de la investigación-acción son las siguientes:

- Cíclica: La investigación-acción se desarrolla en ciclos de planificación, acción, observación y reflexión. En cada ciclo, los investigadores aprenden de sus experiencias y mejoran sus estrategias para la siguiente etapa.
- Participativa: Los investigadores colaboran con los participantes de la investigación, considerados socios activos en el proceso.
- Orientada a la acción: El objetivo principal de la investigación-acción es resolver problemas reales y mejorar la práctica.

Análisis externo

El análisis externo, fundamental para comprender la competencia y los factores que influyen en el éxito empresarial, se hará con dos herramientas valiosas: el modelo PESTEL y el análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Modelo PESTEL:

El modelo PESTEL permite identificar y evaluar los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales que pueden afectar significativamente el desempeño de la empresa. Estos factores, externos a la organización y, por lo tanto, no controlables, pueden tener un impacto positivo o negativo en su trayectoria.

- Factores políticos: se analiza el impacto de las políticas gubernamentales, la estabilidad política, las relaciones internacionales y otros aspectos políticos relevantes en el sector de la empresa.
- Factores económicos: evaluar las condiciones económicas generales, las tasas de crecimiento, la inflación, las políticas fiscales y monetarias, y otros indicadores económicos que puedan afectar la rentabilidad de la empresa.
- Factores sociales: considerar las tendencias demográficas, los cambios en los valores sociales, los estilos de vida, las preferencias de los consumidores y otros aspectos socioculturales que pueden influir en la demanda de los productos o servicios de la empresa.
- Factores tecnológicos: evaluar el ritmo de avance tecnológico, la aparición de nuevas tecnologías, la obsolescencia de tecnologías existentes y su impacto potencial en la innovación, la eficiencia y la competitividad de la empresa.
- Factores ambientales: se analiza las regulaciones ambientales, la escasez de recursos, el cambio climático y otros aspectos relacionados con el medio ambiente que pueden afectar las operaciones de la empresa y su responsabilidad social.
- Factores legales: evaluar las leyes y regulaciones que afectan a la industria, las leyes laborales, las leyes de propiedad intelectual, las leyes de protección al consumidor y otras leyes relevantes que pueden impactar en el desarrollo de la empresa.

Análisis de las cinco fuerzas de Porter:

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos permite identificar y evaluar las amenazas y oportunidades que enfrenta la empresa en su entorno competitivo. Al comprender estas fuerzas, la empresa puede desarrollar estrategias para fortalecer su posición en el mercado y aumentar sus posibilidades de éxito.

- Poder de negociación de los proveedores: Evaluar la capacidad de los proveedores para negociar precios, condiciones de venta y calidad de los insumos, considerando la concentración de proveedores, la disponibilidad de alternativas y el impacto de los proveedores en los costos de la empresa.
- Poder de negociación de los clientes: Analizar la capacidad de los clientes para negociar precios, condiciones de compra y calidad de los productos o servicios, considerando la concentración de clientes, la sensibilidad al precio, la existencia de productos sustitutos y el poder de negociación de los clientes.
- Amenaza de nuevos entrantes: Evaluar la facilidad con la que nuevas empresas pueden ingresar al mercado, considerando las barreras de entrada existentes, como las economías de escala, las barreras legales, la diferenciación de productos y la marca.
- Amenaza de productos sustitutos: Analizar la existencia de productos o servicios que puedan sustituir al producto o servicio de la empresa, considerando la disponibilidad de sustitutos, el precio relativo, el desempeño y la percepción de los consumidores.
- Rivalidad entre los competidores existentes: Evaluar la intensidad de la competencia en el mercado, considerando el número de competidores, la diferenciación de productos, la agresividad de las estrategias competitivas y la capacidad de respuesta de los competidores.

Análisis interno

Para el análisis interno se utilizará un diagnóstico general por área de los macroprocesos y dos encuestas dirigidas a los colaboradores de la empresa y a la alta dirección. Los instrumentos se diseñarán con base en las variables identificadas en el marco teórico y se aplicarán a una muestra representativa de cada grupo de interés, la primera enfocada en aspectos sociodemográficos y la segunda para determinar el grado de satisfacción de los procesos de talento humano. Estas se realizarán a los gerentes, líderes empleados

directos de la empresa, para obtener información más detallada sobre la cultura organizacional, el liderazgo y la gestión del talento humano en la empresa.

Primera encuesta de perfil sociodemográfico:

Como parte del proceso metodológico para la elaboración del modelo de gestión para el área de talento humano del Grupo Empresarial Mercury S.A.S., se diseñó y aplicó un primer instrumento de recolección de información: la encuesta de perfil sociodemográfico. Esta herramienta tuvo como objetivo caracterizar a los colaboradores de la organización desde una perspectiva descriptiva, permitiendo identificar variables clave como la edad, género, nivel educativo, tiempo de permanencia, experiencia laboral previa, entre otras.

Este instrumento se constituyó en el punto de partida del diagnóstico organizacional, ya que brindó una visión inicial del capital humano con el que cuenta la compañía, permitiendo comprender la composición del talento y reconocer patrones que más adelante serían relevantes para el análisis de competencias, rotación, y condiciones del entorno laboral.

Cabe resaltar que esta encuesta fue diseñada con base en criterios básicos de segmentación y análisis de población laboral, tomando como referencia instrumentos previamente validados en estudios similares, pero ajustada a las particularidades de Mercury S.A.S.

Una vez recolectada y analizada esta información, y teniendo una base sólida del contexto humano de la empresa, se procedió a la aplicación del segundo instrumento, orientado al análisis de las competencias organizacionales y la percepción del talento humano frente a los procesos actuales. Este segundo instrumento permitió avanzar en el componente evaluativo y propositivo del estudio, complementando así el enfoque integral del diagnóstico.

La secuencia metodológica, por tanto, parte de lo general (perfil sociodemográfico) hacia lo específico (modelo de competencias), con el propósito de asegurar que las propuestas de mejora estén alineadas con la realidad del equipo humano de la organización.

Tabla 8 Instrumentos aplicados durante el diagnóstico organizacional

Instrumento	Objetivo principal	Momento de aplicación	Resultado esperado
Encuesta de perfil sociodemográfico	Caracterizar al talento humano de la empresa a partir de variables personales y laborales.	Etapa inicial del diagnóstico	Obtener una radiografía del equipo humano y establecer patrones relevantes.
Encuesta de análisis de competencias	Evaluar percepciones sobre las competencias organizacionales y prácticas de gestión.	Posterior a la caracterización	Identificar brechas, fortalezas y oportunidades para construir el modelo de gestión.

Fuente: Elaboración propia de los autores

Segunda encuesta para determinar estado actual:

Como parte del proceso de diagnóstico y validación del modelo de gestión del talento humano propuesto para Grupo Empresarial Mercury S.A.S., se aplicó una segunda encuesta enfocada en medir la percepción actualizada de los colaboradores frente a los principales ejes del modelo: clima organizacional, procesos de desarrollo, reconocimiento, comunicación interna, cultura y liderazgo.

Esta segunda medición, aplicada tras los ajustes iniciales derivados del primer análisis, tiene como propósito identificar los avances, validar la coherencia entre las necesidades de los equipos y las estrategias planteadas, y detectar nuevas oportunidades de mejora. Asimismo, permite establecer una línea de comparación que fortalece la toma de decisiones basadas en evidencia, orientadas a la sostenibilidad y escalabilidad del modelo.

El análisis que se presenta a continuación ofrece una mirada detallada de los resultados, destacando fortalezas, brechas persistentes y tendencias emergentes, con el fin de continuar alineando la gestión del talento con la visión estratégica de la organización.

Validación por proceso:

El presente análisis se basa en una lista de chequeo detallada de los macroprocesos de gestión de recursos humanos implementados en Mercury. Esta evaluación ha permitido medir de manera exhaustiva el desempeño de los ocho procesos clave de talento humano, con el objetivo de identificar fortalezas y áreas de mejora. Cada proceso fue analizado en términos de su nivel de cumplimiento frente a los objetivos esperados, proporcionando una visión integral de la eficiencia de la gestión de talento y su impacto en los objetivos estratégicos y tecnológicos de la compañía.

Los ocho procesos analizados fueron los siguientes:

Tabla 9 Procesos Clave

Item	Proceso
1	Planeación Estratégica
2	Consecución y Selección
3	Administración de Personal
4	Formación y Capacitación
5	Compensación y Beneficios
6	Gestión del Desempeño
7	Desarrollo Organizacional
8	Bienestar y Clima

Fuente: Elaboración propia

Cada uno de estos procesos fue evaluado a través de un sistema de puntuación basado en los niveles de cumplimiento y su grado de alineación con los resultados esperados. El promedio consolidado de los nueve procesos ofrece una visión general del desempeño de la plataforma de talento humano, destacando tanto las fortalezas como las áreas con mayor potencial de mejora.

Modelo de Diagnóstico

Para realizar un diagnóstico integral en la empresa, se optará por un modelo de diagnóstico estratégico, específicamente el análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas), análisis PESTEL y encuesta. Este modelo permitirá una evaluación detallada de los factores internos y externos que afectan el desempeño de la organización, proporcionando una base sólida para la formulación del plan de mejora. A través de un análisis DOFA, podremos identificar las áreas que requieren atención urgente y priorizar las intervenciones necesarias. Se seguirán los siguientes pasos:

Recolección de Información: Se llevarán a cabo sesiones de lluvia de ideas o recolección de datos con empleados de diferentes niveles para obtener perspectivas sobre los puntos fuertes y débiles de la empresa, así como las oportunidades y amenazas en el entorno.

Análisis de Datos: Los datos recogidos serán organizados y analizados para determinar patrones, asegurando que se incorporen diversas voces en el proceso. Esto incluirá mapeo y análisis de la data de la percepción del personal respecto a los resultados medibles de la organización con los que hoy cuentan.

Formulación de Estrategias: Con los resultados del análisis, se propondrán estrategias específicas que aborden las debilidades identificadas y aprovechen las fortalezas de la empresa, garantizando así una adaptación efectiva a la demanda del crecimiento o comportamiento de la compañía.

Encuesta como Herramienta de Evaluación:

Para garantizar la validez y confiabilidad del instrumento de recolección de datos, se implementará el histórico de encuesta y una nueva encuesta que incluirá los siguientes pasos:

- **Prueba piloto:** Se llevará a cabo una prueba piloto para asegurar que las preguntas sean claras y efectivas, detectando y corrigiendo posibles sesgos o ambigüedades antes de su aplicación a mayor escala.

- Diseño de preguntas: Las preguntas se formularán en un lenguaje claro, conciso y fácil de entender para los participantes.
- Estrategias para Evitar sesgos: Se tomarán precauciones en la redacción de las preguntas y en el análisis de los resultados, garantizando un proceso objetivo que refleje auténticamente las opiniones de los encuestados.
- Inclusión Preguntas abiertas: Para permitir una mayor profundidad en las respuestas, se incluirán preguntas abiertas que ofrezcan a los participantes la oportunidad de expresar sus opiniones y experiencias de manera más descriptiva.

Énfasis en la identificación de oportunidades de mejora:

El análisis interno se enfocará en identificar oportunidades concretas de mejora en la mejora de los procesos de gestión humana:

- Preguntas enfocadas: Las preguntas de la encuesta y las entrevistas se orientarán a identificar aspectos específicos que podrían mejorarse.
- Sugerencias de mejora: Se solicitarán sugerencias concretas a los participantes para abordar los aspectos problemáticos identificados.
- Priorización de acciones: Se priorizarán las acciones de mejora en función de su impacto potencial y viabilidad de implementación.

Detalles del modelo de Encuesta como base actual, histórica y propuesta:

Para garantizar la validez y confiabilidad de las preguntas y contenido de esta, se seguirán los siguientes pasos:

- Prueba piloto: Se realizará una prueba piloto de la encuesta para evaluar su efectividad y detectar posibles sesgos o ambigüedades.
- Lenguaje claro y conciso: Las preguntas se formularán en un lenguaje claro, conciso y fácil de entender para los participantes.

- Prevención de sesgos: Se implementarán estrategias para evitar sesgos en la redacción de las preguntas y en el análisis de los resultados.
- Preguntas abiertas: Se incluirán preguntas abiertas para permitir a los participantes expresar sus opiniones y sugerencias de manera libre.

Confidencialidad y anonimato garantizados:

La confidencialidad y el anonimato de los participantes serán fundamentales para obtener respuestas honestas y sin sesgos:

- Protección de datos: Se implementarán medidas para proteger los datos personales de los participantes.
- Anonimato de las respuestas: Se garantizará el anonimato de las respuestas para que los participantes se sientan cómodos expresando sus opiniones libremente.
- Comunicación responsable: Los resultados del análisis interno se comunicarán y manejarán de manera responsable y transparente.

Población, muestra y ficha técnica

Se generará una encuesta para evaluar cómo están las condiciones laborales, compensación, desarrollo profesional, compromiso organizacional, gestión efectiva del desempeño y retroalimentación sobre la situación actual de la compañía.

La población objetivo de la investigación son los colaboradores de la empresa Grupo empresarial Mercury SAS.

Se aplicará la encuesta a una muestra aleatoria simple de 36 colaboradores, lo que representa el 28% de la población.

La razón para elegir una muestra aleatoria simple se basa en una que garantiza la misma probabilidad de seleccionar a todos los miembros, lo que permite una representación

precisa de la población con una aplicación relativamente simple para seleccionar y administrar los resultados.

Para obtener una precisión adecuada, se selecciona un tamaño de muestra según la metodología descrita a continuación. Esta metodología permitirá proporcionar resultados precisos con un margen de error conocido.

Cálculo del tamaño de la muestra:

De acuerdo con (Hernández , Fernández , & Baptista , 2014) para calcular el tamaño de la muestra se utilizó la siguiente fórmula:

Donde:

$$n = \left(\frac{N * z^2 * p * q}{((N - 1) * e^2 + z^2 * p * q)} \right)$$

n = Tamaño de la muestra

N = Tamaño de la población (130 personas)

z = Nivel de confianza (1,96 para 95%)

p = Proporción esperada de la característica de interés.

q=1-p

e= Margen de error permitido (0,05 para 5%)

Al final la muestra nos da que n = =96.9 ≈97.

Al sustituir los valores en la fórmula, se obtiene la siguiente ficha técnica:

Tabla 10 Ficha Técnica

Ficha Técnica	
Instrumento de medición	Encuesta
Objetivo	El presente instrumento tiene como objetivo diagnosticar el nivel de madurez de la gestión del talento humano en el Grupo Empresarial Mercury S.A.S., con base en criterios de productividad, bienestar y alineación estratégica
Tipo de encuesta	Cerrada y de opción múltiple.
Escala de medición	Opción múltiple, cerrada y de Likert
Número de preguntas	30
Tiempo de aplicación	15 minutos
Tamaño de la población	130 personas
Tamaño de la muestra	97 personas
Tipo de muestreo	Aleatorio simple
Nivel de confianza	95%
Margen de error	5%

Fuente: Elaboración propia de los autores

Para determinar el tamaño de la muestra se utilizó la fórmula para poblaciones finitas propuesta por Hernández et al. (2014), considerando un nivel de confianza del 95% ($z=1.96$), una proporción esperada del 50% ($p=0.5$), un margen de error del 5% ($e=0.05$) y una población total de 130 empleados. El cálculo arrojó un tamaño de muestra de 97 colaboradores.

Consideraciones adicionales:

La encuesta se aplicará en español, ya que es el idioma nativo de todos los colaboradores de la empresa.

La encuesta se aplicará de forma presencial o virtual a los colaboradores durante su horario laboral, haciendo uso de la herramienta de FORMS de Microsoft.

Se asegurará la confidencialidad de las respuestas de los colaboradores.

Es importante tener en cuenta que esta es solo una propuesta de ficha técnica. La ficha técnica final se ajustará según las características específicas del estudio.

Para evaluar de manera efectiva las actitudes, opiniones y percepciones de los miembros del Grupo Empresarial Mercury, se ha optado por la escala de Likert de 1 a 5, donde 1 representa el desacuerdo total y 5 el acuerdo total con la afirmación presentada. Esta metodología, proporcionará datos cuantitativos valiosos que permitirán identificar tendencias, áreas de mejora y oportunidades de crecimiento dentro del grupo (ver anexo 1).

Identificación de las variables

Se requiere identificar las variables clave en el proceso de medición interna, estas variables permitirán obtener información valiosa sobre el estado actual de la gestión del talento humano en la empresa y servirán como base para el desarrollo de propuestas de mejora.

Las variables que se pretenden medir con el instrumento de diagnóstico interno se agrupan en las siguientes categorías:

Clima organizacional: Se refiere a la percepción que tienen los colaboradores del ambiente laboral en la empresa.

Cultura organizacional: Se refiere a los valores, creencias y normas que comparten los miembros de la organización.

Liderazgo: Se refiere a la capacidad de los líderes para motivar e inspirar a los colaboradores para alcanzar los objetivos de la organización.

Trabajo en equipo: Se refiere a la capacidad de los colaboradores para trabajar juntos de manera efectiva para lograr objetivos comunes.

Comunicación: Se refiere a la efectividad con la que se transmite la información dentro de la organización.

Motivación: Se refiere al nivel de entusiasmo y compromiso que tienen los colaboradores con su trabajo.

Desempeño laboral: Se refiere al nivel de rendimiento que tienen los colaboradores en sus tareas.

Instrumento de medición

El instrumento de medición se ha realizado en forma de una encuesta estructurada en 12 preguntas distribuidas en tres secciones: Se ha seleccionado como instrumento de medición una encuesta estructurada que busca segmentar y medir los 5 principios básicos en la gestión de recursos humanos: atracción, organización, retención, desarrollo y evaluación (Chiavenato, Pag 96–107 2017).

Cada pregunta se responde utilizando una escala de Likert, respuestas únicas o selección múltiple. La escala de Likert, en particular, permite capturar la intensidad de las opiniones y sentimientos de los empleados con opciones.

Este enfoque facilita la cuantificación y el análisis detallado de las percepciones de los empleados, proporcionando datos precisos y fáciles de interpretar.

La encuesta permite identificar tendencias y patrones en las respuestas, lo que es crucial para realizar análisis comparativos y diseñar intervenciones específicas. En última instancia, los resultados obtenidos ayudarán a identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, permitiendo implementar acciones estratégicas para mejorar el ambiente laboral y el desarrollo profesional dentro de la organización.

Distribución y Estructura:

Clima Organizacional: Las preguntas en esta sección están diseñadas para evaluar la percepción de los empleados sobre el ambiente de trabajo, la comunicación interna, el apoyo de los superiores y las relaciones con los compañeros. Comprender estas percepciones es crucial para identificar áreas de mejora y fomentar un entorno de trabajo positivo.

Selección de Personal: Esta sección aborda la eficacia y equidad de los procesos de selección, asegurando que la empresa atraiga y retenga al talento adecuado. Las preguntas se enfocan en la experiencia de los empleados con el proceso de contratación y la alineación de sus habilidades con los requisitos del puesto.

Capacitación y Desarrollo: Las preguntas aquí están orientadas a medir la efectividad de los programas de capacitación y el desarrollo profesional continuo. Evaluar esta área nos permite identificar oportunidades para mejorar las competencias de los empleados y fomentar su crecimiento dentro de la organización.

Tipo de Preguntas:

Los tipos de preguntas utilizados en la escala de Likert son:

Tabla 11 Tipos de Preguntas según escala de Likert

Tipo de Pregunta	Ejemplo
Afirmaciones sobre opiniones	Ej: "Me siento satisfecho con mi trabajo." Rtas: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Neutral, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
Afirmaciones sobre comportamientos	Ej: "Asisto a las reuniones programadas regularmente." Rtas: Siempre, Frecuentemente, A veces, Rara vez, Nunca.
Afirmaciones sobre percepciones	Ej: "Considero que la comunicación en mi equipo es efectiva." Rtas: Totalmente de acuerdo, De acuerdo, Neutral, En desacuerdo, Totalmente en desacuerdo.
Evaluaciones de Satisfacción	Ej: "Estoy satisfecho con la calidad del servicio que recibí." Rtas: Muy satisfecho, Satisfecho, Neutral, Insatisfecho, Muy insatisfecho.
Preguntas sobre frecuencia	Ej: "Utilizo la plataforma de formación en línea." Rtas: Siempre, A menudo, A veces, Rara vez, Nunca.
Declaraciones sobre importancia	Ej: "La formación continua es importante para mí desarrollo profesional." Rtas: Muy importante, Importante, Neutral, Poco importante, Nada importante.

Fuente: Elaboración propia de los autores

El objetivo de utilizar los tipos de pregunta planteados es para facilitar la identificación de tendencias y patrones en las respuestas, lo que es esencial para realizar análisis comparativos.

Como resultado de este instrumento de medición se obtendrán datos cuantitativos y cualitativos para reflejar el estado actual del clima organizacional, los procesos de selección y las iniciativas de capacitación y desarrollo.

Identificar áreas de fortaleza y oportunidades de mejora, lo que permitirá diseñar intervenciones específicas y estratégicas, logrando medir el impacto de las políticas o programas actuales.

Validación del instrumento de medición

La validación del instrumento de medición es esencial para garantizar la calidad y confiabilidad de los resultados del diagnóstico interno del Grupo Empresarial Mercury S.A.S. Un instrumento validado permitirá obtener información precisa y relevante sobre la gestión del talento humano en la empresa.

El proceso de validación del instrumento de medición se llevará a cabo en las siguientes etapas:

Validez de constructo:

Se analiza la estructura interna del instrumento de medición mediante técnicas estadísticas como el análisis factorial exploratorio y confirmatorio.

Se evaluará la convergencia y la discriminación de los ítems para cada variable, asegurando que miden efectivamente el constructo que se pretende evaluar.

Validez de contenido:

Se realizará una revisión exhaustiva del instrumento de medición de la gestión del talento humano y metodología de investigación para evaluar la pertinencia, claridad y adecuación de las preguntas a las variables que se pretenden medir.

Se solicitará la opinión de colaboradores y miembros de la alta dirección del Grupo Empresarial Mercury S.A.S. para validar la comprensión de las preguntas y la representatividad de los ítems incluidos en el instrumento.

Validez de criterio:

Se compararán los resultados obtenidos con el instrumento de medición con los resultados de otras medidas de las variables que se pretenden estudiar, como, por ejemplo, entrevistas a profundidad o evaluaciones de desempeño.

Se evaluará la correlación entre los resultados del instrumento y las medidas de criterio, asegurando que el instrumento mide lo que realmente se propone medir.

Confiabilidad:

Para asegurar la confiabilidad del instrumento de medición, se analiza su consistencia interna mediante el coeficiente Omega. Este análisis estadístico nos permitirá evaluar la coherencia entre los ítems del cuestionario y comprender la contribución individual de cada uno a la varianza total (Revelle & Condon, 2019).

De acuerdo con (Kelley & Preacher, 2012) se evaluará la estabilidad de las respuestas a lo largo del tiempo mediante la prueba de retest-retest.

Pilotaje:

Se aplicará el instrumento de medición a una muestra piloto de colaboradores del Grupo Empresarial Mercury S.A.S. para identificar posibles problemas de comprensión, ambigüedad o falta de claridad en las preguntas.

Se analiza los resultados del pilotaje para realizar las modificaciones necesarias al instrumento de medición antes de su aplicación definitiva.

Consideraciones adicionales

La validación del instrumento de medición debe ser un proceso continuo, revisando y actualizando el instrumento periódicamente para garantizar su adecuación a las necesidades de la empresa y a los cambios en el entorno.

Es importante documentar detalladamente el proceso de validación del instrumento de medición, incluyendo los métodos utilizados, los resultados obtenidos y las decisiones tomadas.

La validación del instrumento de medición permitirá obtener los siguientes beneficios:

Resultados confiables y precisos: La información obtenida a través del diagnóstico interno será confiable y precisa, lo que permitirá tomar decisiones informadas y estratégicas para mejorar la gestión del talento humano en la empresa.

Mayor credibilidad de los resultados: Los resultados del diagnóstico interno tendrán mayor credibilidad ante los colaboradores, la alta dirección y otras partes interesadas, lo que facilitará su aceptación e implementación.

Posibilidad de comparación: El instrumento de medición validado permitirá comparar los resultados del diagnóstico interno con otras empresas o con el desempeño de la empresa en el tiempo.

Base sólida para la toma de decisiones: La información validada servirá como base sólida para la toma de decisiones estratégicas en materia de gestión del talento humano.

Diagnóstico Organizacional

En esta sección se analiza el entorno macro y micro en el que opera el Grupo Empresarial Mercury S.A.S., con el propósito de identificar los factores que influyen directa e indirectamente en la gestión del talento humano. El diagnóstico se desarrolla mediante herramientas de análisis estratégico como el PESTEL, el análisis DOFA y la sistematización de resultados de encuestas internas. Este ejercicio permite construir un panorama integral que sustenta la formulación de un modelo de gestión del talento alineado con las necesidades reales de la empresa.

Introducción al Análisis PESTEL de Mercury S.A.S.

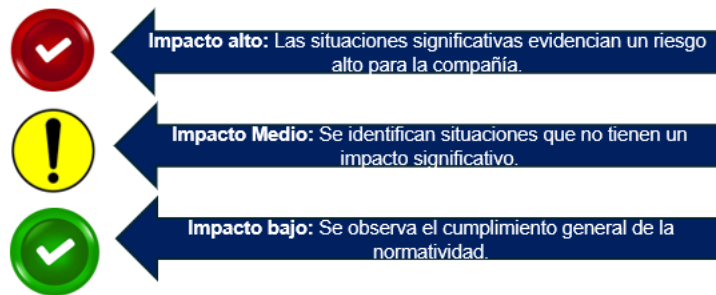
El análisis PESTEL es una herramienta crucial para comprender el entorno macroeconómico en el que opera una empresa. En el caso de Mercury S.A.S., este análisis se convierte en un pilar fundamental para identificar las oportunidades y amenazas que surgen de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambientales y legales en el contexto colombiano. A medida que el mercado global se vuelve cada vez más complejo, las empresas deben adaptarse y anticiparse a cambios en sus entornos operativos. Este análisis PESTEL permite a Mercury no solo evaluar su posicionamiento actual, sino también formular estrategias proactivas que respondan a las dinámicas del mercado. En este sentido, se explorarán los principales hallazgos del análisis, destacando cómo cada uno de estos factores impacta en las decisiones estratégicas de la empresa, así como su capacidad para competir y crecer en el sector de importación y comercialización de productos de iluminación.

El análisis PESTEL no solo permite identificar riesgos potenciales, como cambios en la política comercial o fluctuaciones económicas, sino que también destaca oportunidades derivadas de las innovaciones tecnológicas, las regulaciones ambientales, y las dinámicas sociales emergentes. Este enfoque proporciona a la compañía una herramienta integral para

anticipar los cambios en el entorno y ajustar sus estrategias operativas y comerciales en consecuencia.

A continuación, se realiza el análisis PESTEL para Grupo Empresarial Mercury SAS teniendo en cuenta entorno del sector importadores, así mismo se determina el Impacto que tiene cada ítem sobre la compañía donde la calificación de estos aspectos tiene la siguiente interpretación que indica el grado de incidencia que supone la carencia o debilidad de cada oportunidad de mejoramiento (ver ilustración 9).

Ilustración 8 Evaluación de los niveles de Impacto



Fuente: Elaboración propia de los autores

Tabla 12 Análisis Pestel

ANÁLISIS PESTEL	
IMPORTACIÓN ENFOCADA EN COLOMBIA	
POLÍTICO	Impacto
Los tratados de libre comercio en los que Colombia participa pueden ofrecer beneficios en términos de reducción de aranceles y acceso preferencial a mercados extranjeros. Esto permite gestionar y mejorar las importaciones en Colombia.	
ECONOMICO	Impacto

<p>Depreciación del peso colombiano comparando cierre de diciembre 2023 vs octubre 2024, es de \$238 por dólar, esto representa una depreciación del 6,25%. Esto resulta desfavorable debido a que se cuenta con menos capacidad de compra, más costo en la adquisición de productos y procesos aduaneros. Es importante que tanto consumidores como empresas estén atentos a estos cambios y ajusten sus estrategias en consecuencia.</p>	
<p>El índice de precios al consumidor: cierra el año 2023 con el 9,28% vs 2024 con 5,2%. Lo que significa mayor consumo de bienes y servicios en el país, generando más importación por el incremento en demanda (DANE, 2025).</p>	
<p>La Tasa de interés de referencia interbancaria según el Banco de la Republica cerro a 31 dic 2024 al 13,25% y con el 10,25% al mes de agosto del año 2024, lo que significa que podrán tener una mayor capacidad de endeudamiento para realizar más importaciones.</p>	
<p>En 2023, el Producto Interno Bruto (PIB) de Colombia creció un 0,6% en comparación con el año anterior, Para agosto de 2024, el PIB mostró un crecimiento acumulado del 1,5% en el primer semestre del año. En el segundo trimestre de 2024, el PIB creció un 2,1% en comparación con el mismo periodo del año anterior. Esto afecta directamente al consumo dado que las personas/empresas no van a tener la misma capacidad para poder adquirir nuevos productos.</p>	
<p>En diciembre de 2023, la tasa de desempleo en Colombia fue del 10%. Para agosto de 2024, la tasa de desempleo se redujo a 9,1%, mostrando una mejora en el mercado laboral (DANE , 2025).</p>	
<p>Para el cierre de 2023, las importaciones en Colombia mostraron una disminución significativa. En diciembre de 2023, las importaciones cayeron un 10,2% en</p>	

<p>comparación con el mismo mes del año anterior. En general, durante todo el año 2023, las importaciones se redujeron un 18,9% respecto a 2022.</p>	
<p>Para 2024, aunque aún no se tienen cifras definitivas para diciembre, se espera que las importaciones crezcan ligeramente, alrededor de un 0,2%, según las proyecciones del Plan Financiero. Lo que impacta en la disminución del consumo, debido a los factores macroeconómicos (DANE, 2025).</p>	
<p>A partir del año 2025 se realizará el desmonte de los subsidios del combustible Diesel, lo que representará una subida de \$8.000 de forma gradual desde el mes de febrero. Esto afectará el precio de los fletes nacionales y afectación en los costos indirectos de las importaciones.</p>	
<p>La reforma tributaria Aprobada en el año 2022 afectó directamente los ingresos de las compañías pasando de un 33% a un 35% que fue el cambio en la tasa de renta, esto genera un impacto en el flujo de caja afectando la cantidad de importaciones que se pueden realizar (Departamento Administrativo de la Función Pública, 2022).</p>	
<p>Los productos electrónicos frecuentemente incorporan obsolescencia programada, una estrategia de diseño que limita deliberadamente su vida útil para estimular la demanda y fomentar la recompra por parte de los consumidores.</p>	
<p>SOCIAL</p>	<p>Impacto</p>
<p>La presión ejercida sobre el sistema de salud debido a la migración proveniente de diversos países impacta en la disponibilidad de recursos y la calidad de la atención</p>	
<p>El estilo de vida de los colombianos ha cambiado en los últimos años teniendo un mayor uso de las tecnologías, en los últimos años se llegó a un 13,74% y se estima que el mercado de casas inteligentes alcance un 21% al año 2025 (Gil Niebles, 2023).</p>	

En Colombia se evidencia un aumento de las viviendas unipersonales o con máximo 2 integrantes, este comportamiento se proyecta que, en el 2042, donde el promedio de este tipo de hogares llegara a un promedio de 2,6 integrantes por hogar. Al analizar comportamiento desde el 2005 al 2018 se evidencio una rápida variación, hogares unipersonales representaba el 11% y a cierre del 2018 se presenta un incremento que representa el 18%, una variación entre 15,1% y 21,75% (Galeano Balaguera, 2025).

Según los registros del (DANE, 2025) en agosto del 2023 se registraron 2,3 millones de personas desempleadas implica una caída en la tasa del 9,3%, se espera que al cierre del año la tasa de desempleo se ubique en un 9,8% siendo este un porcentaje menor al promedio del año 2022.

El Desarrollo y la implementación en las iniciativas de Responsabilidad Social Corporativa en las Compañías generan un impacto positivo en las comunidades locales (inclusión de programas educativos, de salud o ambientales), esto ayuda a prevenir riesgos sociales (presión social y exigencias legales) y a que las Compañías dejen Marca a través de su imagen e impacto y perduren en el largo plazo (Congreso de la República de Colombia, 2008)

Reconociendo las marcadas desigualdades socioeconómicas del país, las empresas deben integrar esta realidad en sus estrategias comerciales. Esto implica ir más allá de las prácticas tradicionales y desarrollar programas de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) que aborden directamente las necesidades de las comunidades marginadas. Al hacerlo, no solo contribuyen al desarrollo social y económico, sino que también fortalecen su reputación y mejoran su aceptación en el mercado.

<p>Mantener altos estándares éticos en todas las operaciones. Asegurarse de que los proveedores cumplan con prácticas éticas y transparentes, esto se puede lograr a través de programas como SAGRILIFT que está reglamentado en Colombia con la circular externa 100 - 000016 de la superintendencia de sociedades, el no cumplimiento de esta puede ocasionar sanciones de hasta \$300.000.000 COP.</p>	
<p>TECNOLOGICO</p>	<p>Impacto</p>
<p>Una de las tendencias más importantes en el comercio internacional en 2024 será el aumento de la digitalización y la automatización. Con la creciente popularidad de la inteligencia artificial y la automatización, es probable que veamos un aumento en la utilización de estas tecnologías en el comercio internacional. Esto podría incluir la automatización de procesos de aduanas y el uso de robots para el manejo de carga. Además, es probable que veamos un mayor uso de plataformas en línea para facilitar el comercio internacional, incluyendo la firma de contratos y el seguimiento de pedidos.</p>	
<p>Como se menciona en el estudio de Digital Market Outlook de Statista (2023), los hogares con aparatos inteligentes representarán el 21,09% del total en 2025, un crecimiento significativo respecto al 13,97% actual. En Colombia, para el 2020, el 10,3% de las personas entre 16 y 64 años poseía un dispositivo para el hogar. Esta tendencia implica un aumento sostenido en la demanda de productos tecnológicos e interconectados. Para el sector de iluminación LED y ferretería eléctrica, esto representa una oportunidad clave, ya que muchos de estos dispositivos requieren adaptaciones eléctricas, luminarias inteligentes, automatización y sistemas de control, líneas que Mercury S.A.S. puede aprovechar para diversificar su portafolio y satisfacer nuevas necesidades del mercado.</p>	
<p>según Kai-Fu Lee, pionero en inteligencia artificial, el 40% de los trabajos podrían ser reemplazados por esta tecnología en los próximos 15 años. Esta transformación</p>	

impactará diversos sectores productivos, incluyendo la cadena de suministro industrial, logística, comercialización y manufactura ligera. Para el sector de iluminación LED y productos eléctricos menores, esta automatización implicará una reconversión de procesos, una mayor demanda de soluciones inteligentes (como sensores, luminarias automatizadas y dispositivos conectados) y posiblemente una reducción de personal operativo en áreas repetitivas. Al mismo tiempo, requerirá talento humano con competencias tecnológicas, lo que obliga a empresas como Mercury S.A.S. a rediseñar su estrategia de talento para adaptarse a estas nuevas condiciones del mercado

Las compañías deberán buscar soluciones de logística digital lo que permitirá rastrear el tiempo real las mercancías, optimizando rutas de envío y tiempos de entrega, mejorando así la cadena de suministro lo que ayudara a mejorar las importaciones. Las empresas en Colombia invierten aproximadamente el 13,5% en logística digital (Mckinsey & Company., 2022).

Las empresas en Colombia deben estar a la vanguardia tecnológica explorando nuevas tecnologías como la IA el internet de las cosas para mejorar la previsión de la demanda para optimizar la gestión en la logística.

En los últimos años se ha venido mejorando a través de plataformas tecnológicas o herramientas (BLOCKCHAIN) minería de datos, inteligencia de negocios, la comprensión de patrones de demanda y la toma de decisiones.

Big data y analítica de datos ayudan a las organizaciones a identificar tendencias de demanda y a tomar decisiones más informadas sobre sus productos a comercializar.

En Colombia durante 2023 se registraron 6.300 mil millones de intentos de ataques cibernéticos, lo que significó un aumento del 70 por ciento en comparación con el mismo periodo de 2021 (con 3 mil millones). Esto supone una amenaza para las

transacciones y continuidad de las actividades empresariales entre ellas las dedicadas a las importaciones (Lesmes Díaz, 2023).

En el Informe Nacional de Competitividad del año 2022 en Colombia mostró que en promedio en América Latina se invierte alrededor del 0,56 % en investigación y en los países de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (Ocde) el 2,5 %. Esto implica un rezago en la capacidad del país para el desarrollo de productos y tecnologías, lo que implica que se deban importar de otros países (Guerrero Alvarez, 2022).

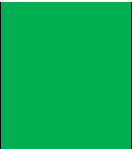
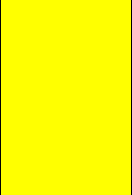
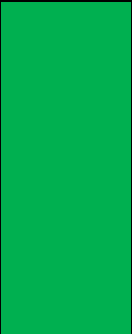
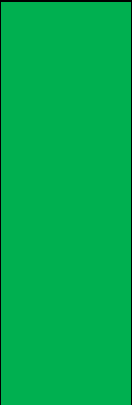
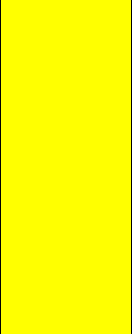
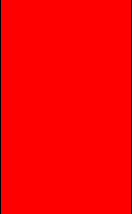
ECOLOGICO

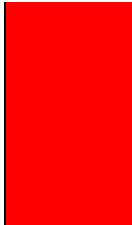
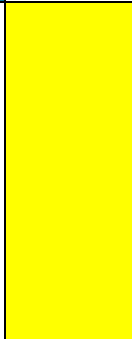
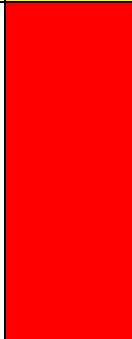
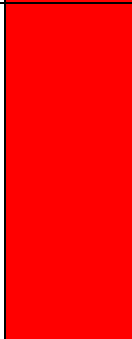
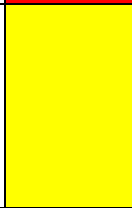

Impacto

Según el ISGlobal “cada año se mueven 10.000 millones de toneladas de carga por vía marítima, lo cual provoca cerca del 3% de los gases de efecto invernadero del mundo, así como el 13% de las emisiones de óxido de nitrógeno (NOx) y el 12% de las de óxido de azufre (SOx)”, esto tiene un impacto por la huella de carbono generada, implica un reto para las importaciones en buscar alternativas para reducir los daños generados en el desarrollo de sus actividades Transporte marítimo: la contaminación olvidada - Blog - ISGLOBAL

Según las estadísticas del Global e-waste monitor en el año 2021 Colombia generó 318.000 toneladas de RAEE, de esto solo el 20% fueron reciclados. En consecuencia, al impacto generado en Colombia, se creó la Ley 1672 de 2013 la cual busca que las empresas comercializadoras e importadoras generen un plan para garantizar la correcta disposición final de estos residuos (Zuleta Valencia, 2021).

Los productos electrónicos se han desarrollado con una obsolescencia programada, lo cual conlleva a que tengan una vida útil finita para así generar una mayor

<p>demanda y que los consumidores tengan la necesidad de adquirir nuevamente el producto.</p>	
<p>El enfoque del gobierno nacional está incentivando modelos de negocio basados en el desarrollo de la economía circular, lo que genera un impacto positivo en el medio ambiente y grandes retos en los procesos de importación</p>	
<p>Según el plan estratégico de energía, para el 2050 en Colombia la demanda de energía aumentara en un 130%, implicará una mayor cantidad de recursos para la generación, pero también crear conciencia en los consumidores para el ahorro de energía, pues habrá necesidad de importar productos que impliquen un menor consumo para la optimización de los recursos energéticos (Lopez Suarez, 2019).</p>	
<p>Los productos electrónicos son diseñados con una obsolescencia programada, lo que implica una vida útil finita que busca impulsar una demanda constante y llevar a los consumidores a adquirir el producto nuevamente. Esta práctica conlleva a un mayor consumo de recursos en la producción de nuevos dispositivos y, consecuentemente, resulta en un aumento significativo de residuos de Equipos Eléctricos y Electrónicos (RAEE), generando un impacto ambiental considerable.</p>	
<p>La responsabilidad extendida en empresas importadoras se refiere a la obligación de dicha empresa de gestionar de manera adecuada y sostenible los productos que introduce en el mercado. Esto implica no solo la importación y venta de productos, sino también la consideración de su ciclo de vida completo, desde la producción hasta la disposición final.</p>	
<p>Para el año 2030 Colombia deberá tener una transición de modelos de transporte hacia flotas de transporte eléctrico o a la adopción de tecnologías más limpias y ecológicas, con el compromiso de reducir en un 51% las emisiones de gases de efecto</p>	

<p>invernadero, siendo las importaciones uno de los contribuyentes que más impacto genera en toda su cadena logística.</p>	
LEGAL	
<p>En Colombia se debe de proteger la propiedad intelectual y respetar los derechos de propiedad intelectual de terceros, esto es fundamental para evitar litigios y asegurar relaciones comerciales éticas. También aplica para el registro de marcas para evitar el impacto legal (Esto permite reducir el contrabando y la piratería). Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales – DIAN.</p>	
<p>Monitorear y analizar la estabilidad legislativa por medio de evaluaciones de riesgo político y la revisión o participación en cámaras de comercio, en foros y participación de gremios para mantenerse informado sobre posibles cambios en políticas comerciales, reglamentaciones aduaneras y otros aspectos que puedan afectar las importaciones.</p>	
<p>Se debe de cumplir con las normativas de protección al consumidor en Colombia, garantizando y asegurarse de que los productos importados cumplan con estándares de calidad y seguridad establecidos por las autoridades, esto genera un flujo de comercialización adecuado y permite confiar en los productos importados y comercializados en Colombia. Fuente: Ley 1480 de 2011 (Estatuto del Consumidor).</p>	
<p>En Colombia se deben desarrollar e implementar políticas de gestión ambiental en cumplimiento con la Ley 99 de 1993. Esto incluye la adopción de prácticas sostenibles y la gestión adecuada de residuos. Fuente: Ley 99 de 1993</p>	
<p>Se debe garantizar el manejo adecuado de datos personales y confidenciales, esto como medida de seguridad para proteger la información de los clientes y evitar posibles litigios. Fuente: Congreso de la República, 2012 Ley 1581 de 2012.</p>	

Según la Ley de reforma tributaria 2277 de 2022, las empresas ubicadas en zonas francas y que garanticen a el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo un plan de internacionalización y anual de ventas obtendrán una tarifa preferencial de 20 % en el impuesto sobre la renta, esto permitirá un mayor crecimiento en las importaciones.

En Colombia se radico el proyecto de reforma laboral, el cual es preocupante para los empresarios no incentivara la generación de empleo y puede ser un foco de desinversión, lo cual afectara directamente el consumo y las importaciones. Fuente: Ministerio de Trabajo de Colombia: Proyecto de Reforma Laboral (Congreso de la República, 2023).

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en el análisis de los factores externos que afectan a Grupo Mercury.

Análisis DOFA de Mercury S.A.S.

El DOFA (también conocido como FODA o SWOT en inglés) es una herramienta de análisis estratégico que ayuda a identificar y evaluar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas de una organización o proyecto. Este análisis es fundamental para la planificación y la toma de decisiones (Gonzalez , 2018).

A continuación, se realiza un análisis del DOFA, de acuerdo con lo mencionado por (Barney & Hesterly, 2015) quien describe en detalle la clasificación:

Fortalezas:

- Amplia cobertura nacional (más de 200 municipios) y presencia internacional en 4 países de Latinoamérica.
- Facturación superior a \$262 mil millones en 2023, con un crecimiento sostenido del 18% respecto al año anterior (según informes internos).
- Reconocimiento de marca en el segmento de iluminación LED, con más de 15.000 referencias activas.

Debilidades

- El 83% de los empleados encuestados manifestaron desconocer la existencia de un plan de carrera o ascenso estructurado dentro de la compañía.
- El 74% indicó que su proceso de selección no incluyó entrevistas estructuradas ni pruebas de competencias.
- Alta rotación de personal operativo (20% anual en los últimos dos años), sin análisis causal formal por parte del área de Talento Humano.
- El área de gestión humana está conformada por una sola persona, sin procesos documentados ni herramientas tecnológicas de apoyo.

Oportunidades

- El sector de iluminación LED proyecta un crecimiento del 9,7% anual en América Latina (Statista, 2024).
- La legislación ambiental en Colombia promueve tecnologías eficientes (Resolución 0851 de 2022), abriendo espacio para nuevas líneas de productos.
- Disponibilidad de plataformas digitales para evaluación de desempeño y formación por competencias.

Amenazas

- Alta competencia informal en el canal ferretero, con precios hasta 30% por debajo del valor promedio del mercado.
- Dificultad para encontrar personal técnico capacitado en electricidad, automatización y domótica, lo cual ralentiza el crecimiento en líneas de innovación.

- Cambios frecuentes en normativas aduaneras y de importación, afectando tiempos y costos logísticos.

Relación entre el análisis interno (FD) y el macroproceso de talento humano

El diagnóstico interno permitió identificar múltiples debilidades asociadas directamente al macroproceso de gestión del talento humano. Por ejemplo, la ausencia de perfiles de cargo estandarizados, la falta de un plan de desarrollo de carrera, y la carencia de herramientas estructuradas para evaluación y selección de personal evidencian un proceso de talento humano desarticulado.

Estas debilidades, detectadas con base en encuestas internas, rotación de personal y revisión documental, reflejan un impacto negativo en la eficiencia del capital humano, la motivación y la alineación estratégica.

Asimismo, las fortalezas organizacionales (como el crecimiento en ventas o la cobertura geográfica) aún no se apoyan en una plataforma robusta de talento que garantice su sostenibilidad a largo plazo. Por tanto, existe una desconexión entre los logros comerciales y la estructura humana que los respalda.

Esta brecha justifica la necesidad de formular un modelo de gestión del talento humano que permita transformar el proceso desde su base operativa y estratégica, orientado a los resultados y al desarrollo continuo del personal.

Resultados de la Encuesta

El presente diagnóstico empresarial tiene como objetivo identificar y analizar las deficiencias en la gestión del talento humano en el Grupo Empresarial Mercury S.A.S., a fin de proponer un plan de mejora que responda a las necesidades específicas de la organización. A través de una metodología de investigación-acción, se busca involucrar activamente a los colaboradores en la recolección y análisis de datos, lo que permitirá implementar soluciones efectivas y adaptadas al contexto organizacional. Al centrarse en variables clave como el clima

organizacional, la cultura organizacional y el liderazgo, el diagnóstico se enfocará en aspectos críticos que afectan la retención y satisfacción del personal, contribuyendo así al desarrollo sostenible y al éxito a largo plazo de la empresa.

1. Clima Organizacional: La percepción de los colaboradores sobre el ambiente laboral indica oportunidades de mejora en la comunicación interna y en la colaboración entre equipos. Se proyecta que el clima organizacional actual no es del todo positivo, manifestando áreas de tensión que podrían influir en el compromiso y la satisfacción del empleado.

2. Cultura Organizacional: Es probable que las encuestas revelen debilidades en la cultura organizacional que inhiben la innovación y la adaptación. En un entorno laboral competitivo y cambiante, se identificará la necesidad de reforzar los valores y creencias compartidos para fomentar un ambiente ágil y proactivo.

3. Liderazgo: Las percepciones sobre el liderazgo actual pueden evidenciar una carencia en la motivación e inspiración que los gerentes otorgan a sus equipos. Esto señala la necesidad de implementar programas de formación en liderazgo que fortalezcan las habilidades de gestión y mejora en la dinámica grupal.

4. Gestión del Desempeño y Capacitación: La insatisfacción con los procesos de gestión del desempeño y capacitación sugiere que estos pueden no estar alineados con las metas estratégicas de la empresa. Se identifica la necesidad de optimizar estos procesos para asegurar que todos los empleados tengan claras sus expectativas y puedan recibir la formación necesaria para su desarrollo profesional.

5. Compensación y Desarrollo Profesional: Los resultados indican discrepancias en la percepción de equidad respecto a la compensación, así como una carencia de programas efectivos para el desarrollo de carrera. Esto puede ser un factor crítico en la alta rotación, debido a que los empleados buscan reconocimiento y oportunidades claras de crecimiento.

6. Adaptación a Demandas Tecnológicas: Los resultados de la encuesta pueden evidenciar que la integración de nuevas tecnologías no está siendo efectivamente gestionada. Esto pone de relieve la urgencia de implementar formación continua para el personal, asegurando que todos los colaboradores estén preparados para enfrentar el avance tecnológico y los cambios del mercado.

Análisis de Rotación de Personal: La rotación de personal presenta una tendencia preocupante, con altas tasas en áreas críticas como Cartera (117%), Servicio al Cliente (150%), Contabilidad (93%) y Comercial (30%). Este fenómeno está asociado a diversos factores:

- Ambiente Laboral: Muchos empleados citan condiciones laborales desafiantes como una de las causas de su decisión de abandonar la empresa, especialmente en Servicio al Cliente. La falta de reconocimiento y la sobrecarga de trabajo son determinantes clave.
- Bajo Rendimiento en el Período de Prueba: En Contabilidad y Cartera, un porcentaje significativo de empleados no supera el período de prueba, lo que indica una brecha en los procesos de selección y formación.
- Oportunidades Externas: La competencia en el mercado laboral ha llevado a que empleados, en especial en el área comercial, busquen ofertas más atractivas, manifestando una clara necesidad de mayor retención a través de planes de carrera más definidos.

El diagnóstico organizacional del Grupo Empresarial Mercury S.A.S. destaca la urgencia de abordar las causas subyacentes que alimentan la rotación de personal. Implementar mejoras en el clima y cultura organizacional, reforzar el liderazgo, optimizar procesos de gestión del desempeño y capacitación, ofrecer compensaciones justas y crear un entorno

adaptable a las demandas tecnológicas son pasos críticos que se deben tomar para asegurar una mayor retención del talento y un ambiente de trabajo saludable.

Análisis Integral de Rotación de Personal en la Empresa

El análisis de rotación de personal es clave para identificar las áreas críticas donde se producen más salidas y comprender los factores subyacentes que afectan la estabilidad laboral. De acuerdo con las gráficas realizadas, se identifican tendencias por área, género, rango de edad y causales de retiro, lo que permite establecer estrategias de mejora para la retención del talento.

Tabla 13 Resultados Diagnostico Talento Humano por Procesos

RESULTADOS DIAGNOSTICO PLATAFORMA DE TALENTO HUMANO POR PROCESOS			
Procesos	Cumplimiento %	Puntaje Directo	Esperado
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA	90%	27	30
CONSECUCIÓN Y SELECCIÓN	41%	20	49
ADMINISTRACIÓN DE PERSONAL	57%	37	65
FORMACIÓN Y CAPACITACIÓN	44%	49	111
COMPENSACIÓN Y BENEFICIOS	69%	53	77
GESTIÓN DEL DESEMPEÑO	8%	3	38
DESARROLLO ORGANIZACIONAL	8%	3	36
BIENESTAR Y CLIMA	67%	22	33

Fuente: Elaboración propia de los autores, basada en los resultados del Diagnóstico de la plataforma de talento humano

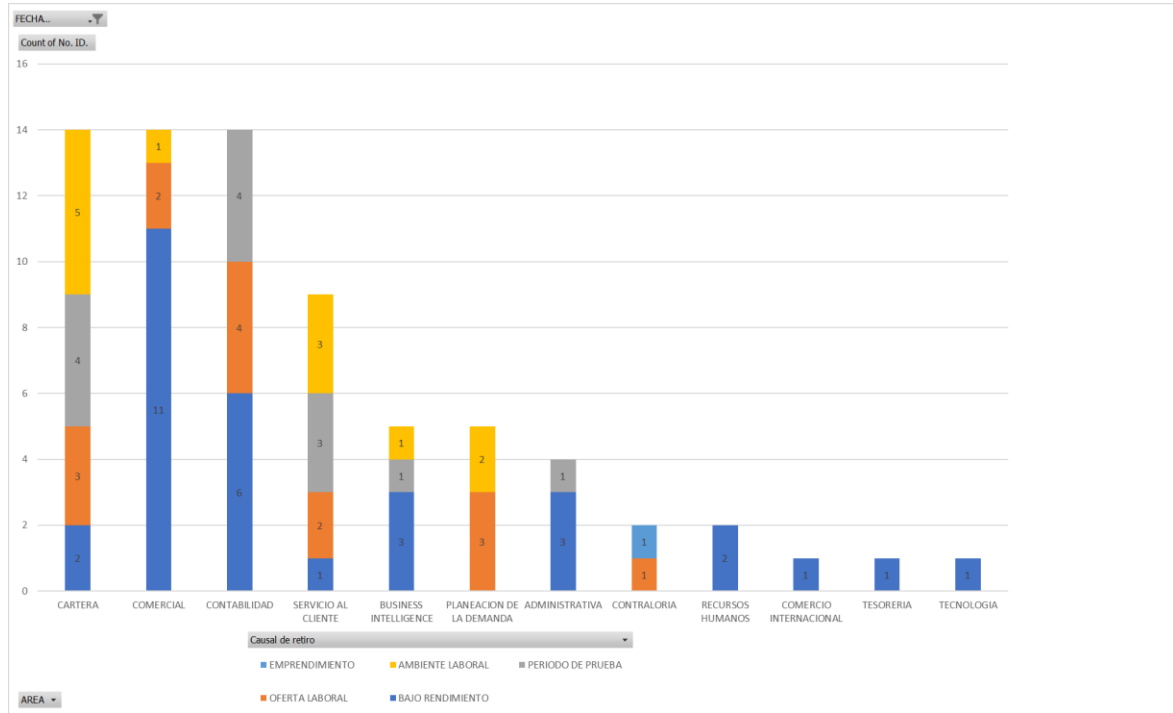
El análisis reveló una serie de debilidades significativas en áreas críticas como la gestión del desempeño y el desarrollo organizacional, con un cumplimiento de tan solo el 8%, lo que evidencia la necesidad de una reforma estructural en estos procesos. Del mismo modo, la formación y capacitación, con un cumplimiento del 44%, y la consecución y selección de talento, con un 41%, representan áreas que requieren una intervención inmediata para mejorar la efectividad del capital humano y su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

En contraste, el proceso de planeación estratégica alcanzó un cumplimiento del 90%, lo que demuestra que la empresa tiene claros sus objetivos a largo plazo y está bien posicionada en términos de su planificación. Sin embargo, las debilidades en los otros procesos limitan la capacidad de Mercury para ejecutar con éxito estos planes, particularmente en la implementación de nuevas tecnologías como los sistemas de gestión de inventarios (WMS) y el Internet de las Cosas (IoT), elementos clave en su transformación digital.

El promedio consolidado de los procesos evaluados se ubicó en un 49%, lo que indica una debilidad general en la plataforma de talento humano de Mercury. Este resultado sugiere que, si bien existen fortalezas aisladas, las deficiencias en áreas fundamentales como la capacitación y la gestión del desempeño están afectando la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos estratégicos y tecnológicos.

Este análisis revela la necesidad de reestructurar los procesos de gestión de talento humano en Mercury. Las debilidades identificadas en áreas clave como formación, selección y desarrollo organizacional están obstaculizando el éxito a largo plazo de la empresa. Es crucial enfocar la encuesta en estos aspectos, especialmente para mejorar la capacidad de la compañía de adaptarse a las demandas tecnológicas del mercado y alcanzar su crecimiento proyectado. Optimizar estos procesos asegurará que el capital humano de Mercury esté alineado con los retos actuales y futuros, facilitando la integración de nuevas tecnologías y fortaleciendo la competitividad empresarial.

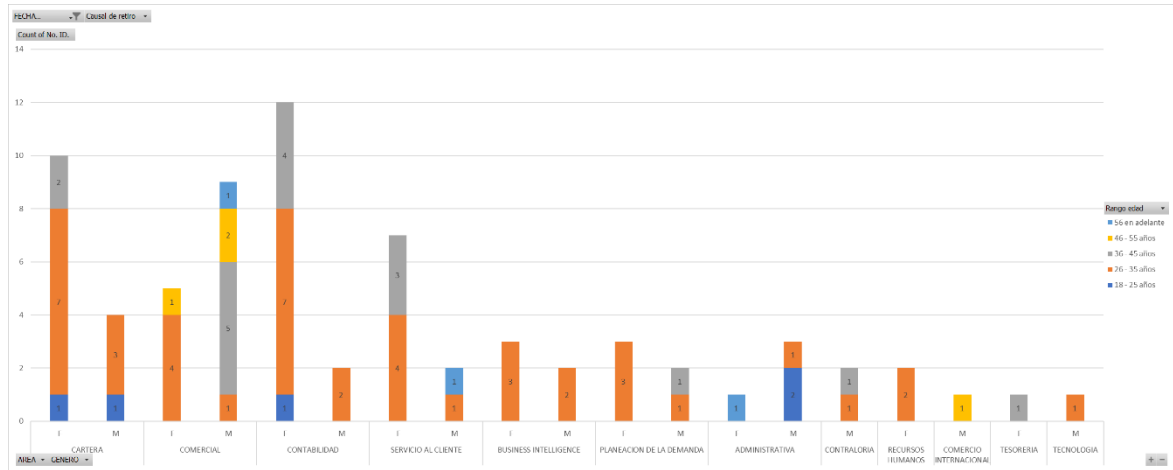
Ilustración 9 Detalle por área y causal de retiro



Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la empresa.

El análisis revela una alta rotación de personal en Cartera (117%), Servicio al Cliente (150%), Contabilidad (93%) y Comercial (30%). En Cartera, los retiros son por bajo rendimiento y un mal ambiente laboral, indicando problemas en selección y capacitación. Servicio al Cliente enfrenta una elevada rotación debido a condiciones laborales desfavorables, afectando principalmente a empleados jóvenes. En Contabilidad, el bajo rendimiento durante el período de prueba es crítico, mientras que, en Comercial, la búsqueda de mejores ofertas laborales destaca como la principal causa de salidas donde la Ilustración 10 proporciona un detalle visual de estas tendencias, subrayando la necesidad urgente de mejorar la gestión del talento y la cultura organizacional para reducir la rotación.

Ilustración 10 Detalle por área, edad y Género



Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en suministrados por la empresa.

El análisis de la Ilustración 11 sobre la rotación de personal por área, edad y género muestra patrones preocupantes que afectan la retención del talento: la Cartera presenta la mayor rotación entre jóvenes (18-30 años) debido a problemas de adaptación; en Comercial, las salidas son altas, especialmente en el grupo de 31-40 años, buscando mejores ofertas laborales; la Contabilidad enfrenta una rotación crítica, particularmente de empleados de mediana edad, con retiros frecuentes durante el período de prueba; y en Servicio al Cliente, la rotación alta afecta a jóvenes y mujeres, impulsada por un ambiente laboral desfavorable. Esto subraya la necesidad urgente de estrategias para mejorar la retención en áreas críticas y optimizar los procesos de selección, capacitación y ambiente laboral para todos los grupos demográficos.

1. Análisis General de Rotación

1.1. Áreas con Mayor Rotación

Las áreas con mayor cantidad de retiros son Cartera, Comercial, Contabilidad y Servicio al Cliente, lo que indica una vulnerabilidad en sectores estratégicos de la empresa. Esto podría afectar la eficiencia operativa y la continuidad en la relación con clientes y proveedores.

Cartera es la más afectada, con un volumen significativo de salidas, lo que sugiere problemas internos relacionados con la carga de trabajo, condiciones laborales o falta de incentivos.

Comercial también presenta un nivel alto de rotación, con empleados que abandonan la empresa principalmente por mejores ofertas laborales, lo que implica una competencia agresiva en el mercado de talento.

Contabilidad experimenta un alto número de retiros debido a bajo rendimiento y dificultades en el período de prueba, lo que señala una posible brecha en los procesos de selección o en la curva de aprendizaje.

Servicio al Cliente se ve afectado por un ambiente laboral desfavorable, lo que puede deberse a estrés operativo, interacciones desafiantes con clientes o falta de reconocimiento.

1.2. Distribución por Edad y Género

La mayoría de las salidas corresponden a empleados en el rango de 26 a 35 años, seguidos por el grupo de 36 a 55 años. Esto sugiere que los trabajadores jóvenes tienen dificultades para encontrar estabilidad dentro de la organización, posiblemente por falta de crecimiento profesional o mejores oportunidades externas.

Los retiros en mujeres y hombres son relativamente equitativos, aunque en algunas áreas como Cartera y Contabilidad, hay una leve predominancia de mujeres.

La falta de retención de talento en este rango etario puede estar asociada con expectativas profesionales no cumplidas, falta de motivación o escasas oportunidades de ascenso dentro de la empresa.

1.3. Causales de Retiro

Los principales motivos de salida se pueden agrupar en cinco categorías:

Emprendimiento: Muchos empleados deciden salir para desarrollar sus propios proyectos, lo que sugiere una tendencia hacia la independencia financiera.

Ambiente laboral: En algunas áreas, las condiciones de trabajo parecen ser un factor determinante para la salida del personal, lo que podría estar vinculado con liderazgo deficiente, exceso de trabajo o conflictos internos.

Período de prueba: Un número significativo de empleados no supera la fase inicial en la empresa, lo que indica posibles problemas en el proceso de selección o en la adaptación a las funciones.

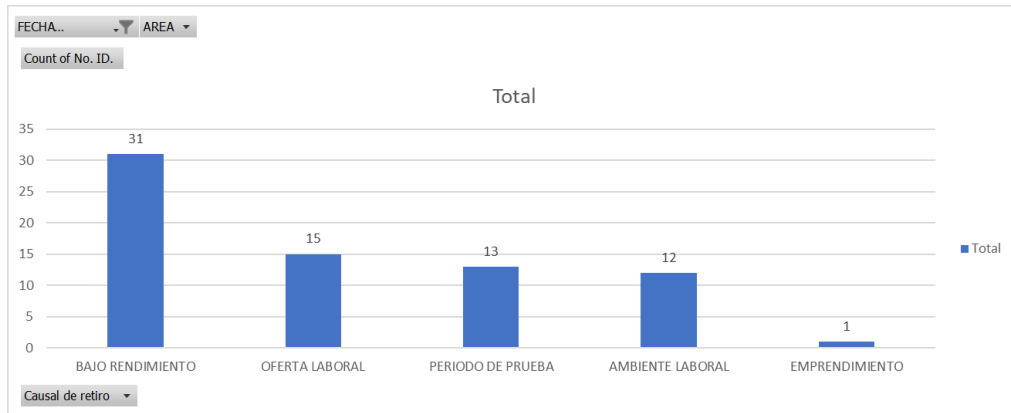
Oferta laboral: La competencia en el mercado laboral es fuerte, y muchas salidas se deben a mejores oportunidades en otras empresas. Esto resalta la necesidad de mejorar el plan de carrera y los beneficios internos.

Bajo rendimiento: En ciertas áreas como Contabilidad y Cartera, se observa que la falta de desempeño esperado es un motivo frecuente de desvinculación. Esto puede deberse a deficiencias en la capacitación o en la claridad de las expectativas del puesto.

2. Análisis Específico por Áreas

2.1. Cartera:

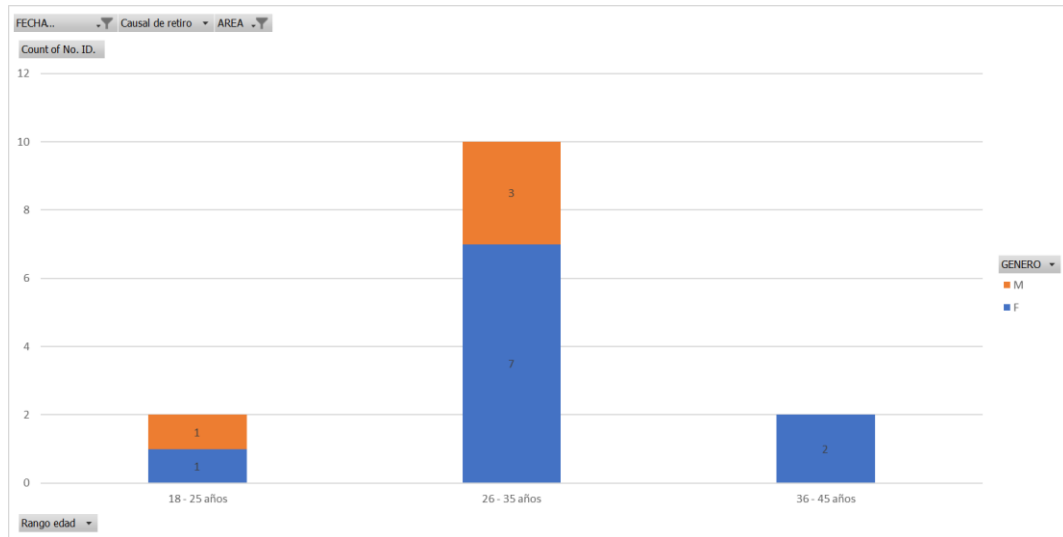
Ilustración 11 Análisis Cartera por Causal de Retiro



Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la empresa.

La Ilustración 12, que analiza las causas de retiro en el área de Cartera, muestra una alta rotación, destacando el bajo rendimiento y un ambiente laboral desfavorable como las principales razones de salida. Muchos empleados abandonan la empresa durante el período de prueba, lo que sugiere fallas en el proceso de selección. Además, la búsqueda de mejores oportunidades laborales resalta la necesidad de mejorar los planes de carrera y beneficios. Es fundamental implementar estrategias de capacitación y evaluación del ambiente laboral para mejorar la retención del talento en esta área crítica.

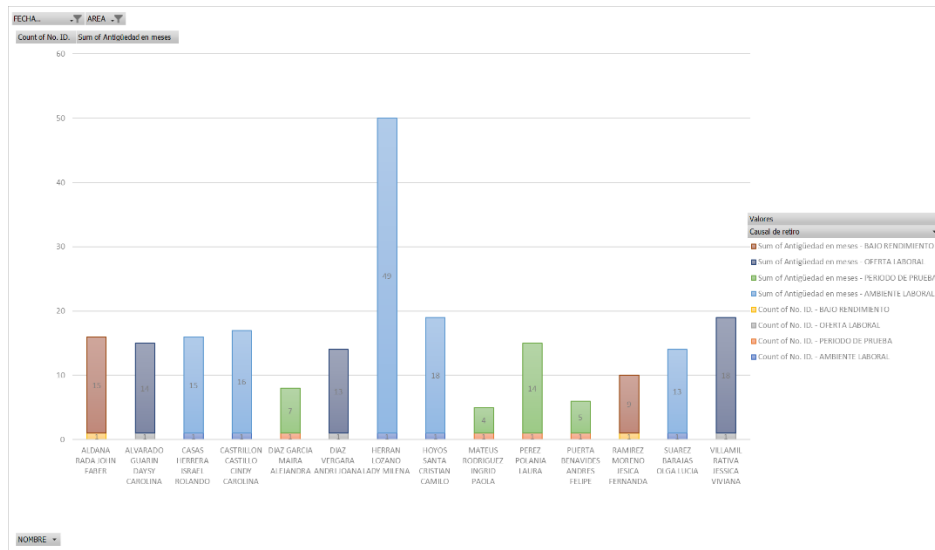
Ilustración 12 Análisis Cartera por Rango de Edad



Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la empresa.

La rotación de personal en el área de Cartera revela que la mayor tasa de desvinculación se concentra en empleados de 26 a 35 años, quienes enfrentan dificultades para adaptarse a las exigencias del puesto. Las principales causas de retiro incluyen la búsqueda de desarrollo profesional, un ambiente laboral estresante, falta de reconocimiento y mejores oportunidades externas. Además, la insuficiente capacitación puede afectar el rendimiento, lo que lleva a estos empleados a abandonar la empresa. Para mejorar la retención, es fundamental implementar estrategias de formación, optimizar el ambiente laboral y ofrecer incentivos atractivos.

Ilustración 13 Análisis Cartera por Nombre Empleado



Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la empresa.

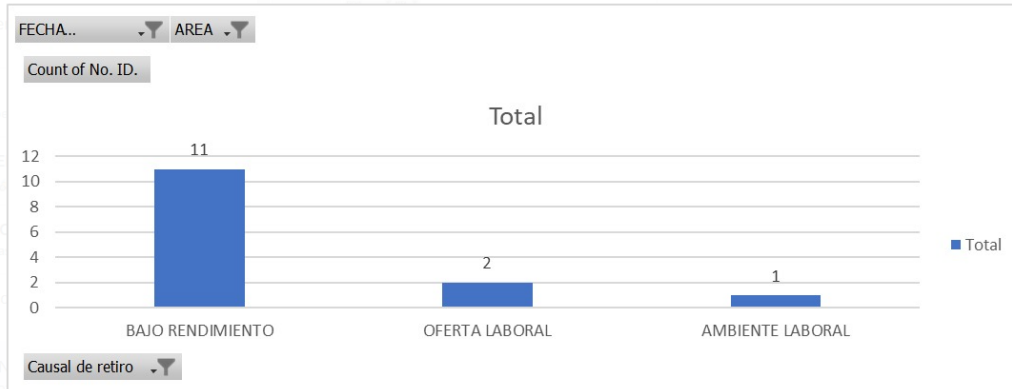
Alta tasa de rotación, lo que indica problemas en la retención del talento.

La mayoría de las salidas están asociadas a bajo rendimiento y ambiente laboral.

Se observan muchos retiros en el período de prueba, lo que sugiere que la selección y capacitación del personal pueden no ser adecuadas.

2.2. Comercial:

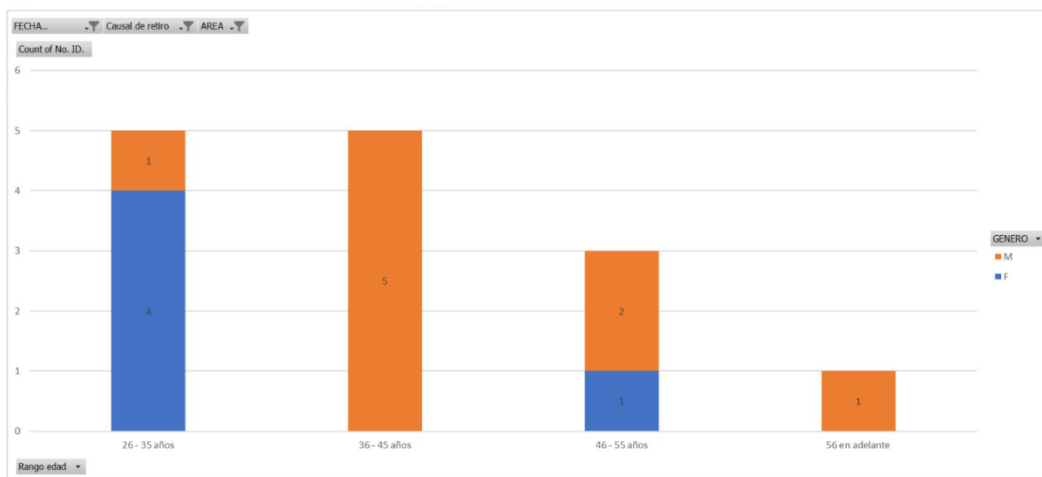
Ilustración 14 Análisis Comercial por Causal de



Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en suministrados por la empresa.

Al validar el total se evidencia que la más Alta tasa de rotación indica problemas en la retención del talento de esta área, donde la mayoría de las salidas están asociadas a bajo rendimiento lo que sugiere que la selección y capacitación del personal pueden no ser adecuadas.

Ilustración 15 Análisis Comercial por Rango de Edad

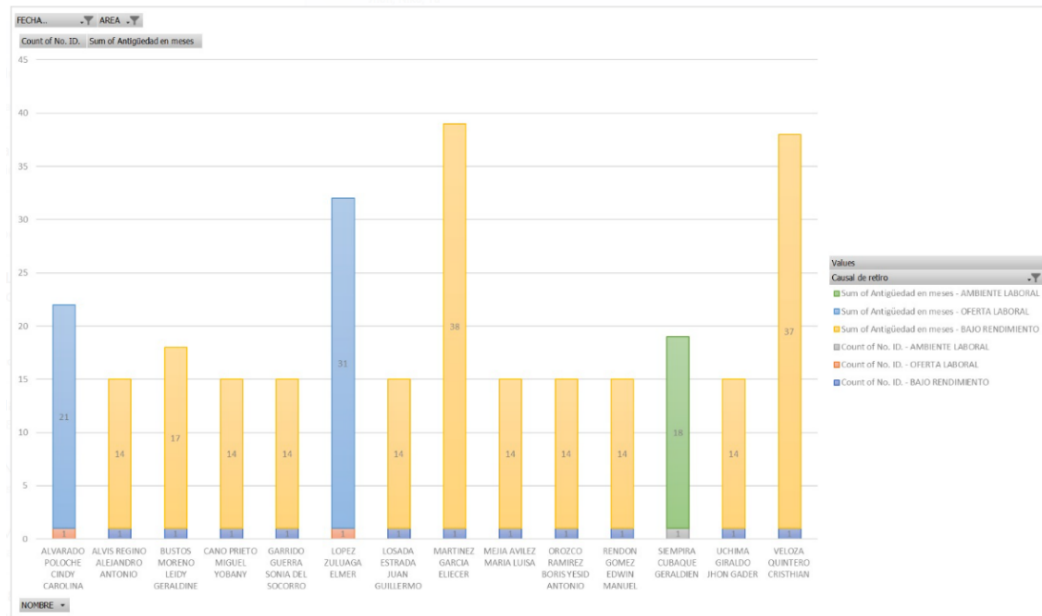


Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en suministrados por la empresa.

El análisis por rango de edad en el área comercial muestra que la mayoría de los retiros se concentran en empleados de 26 a 35 años y de 36 a 55 años, indicando que ambos grupos

enfrentan dificultades para cumplir sus expectativas profesionales o para tener una estabilidad una estabilidad dentro de la empresa. Esta situación puede llevar a los jóvenes a buscar mejores oportunidades fuera de la empresa, mientras que la igualdad de salidas entre géneros sugiere que hombres y mujeres experimentan desafíos similares en su desarrollo y satisfacción laboral.

Ilustración 16 Análisis Comercial por Nombre del Empleado



Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la empresa.

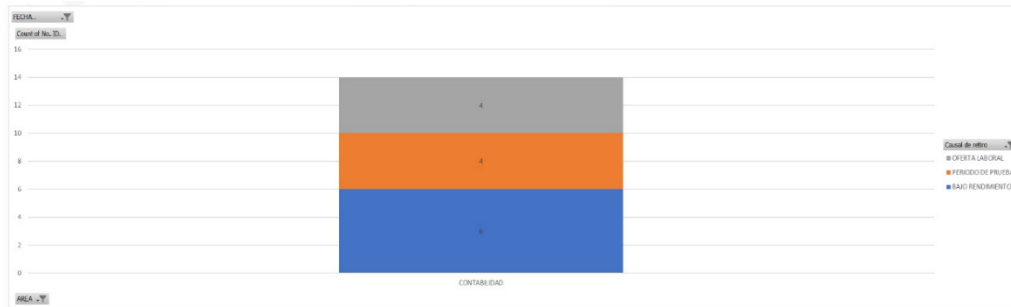
Presenta un volumen alto de salidas, aunque menor que Cartera.

La mayoría de los retiros son por mejores ofertas laborales, lo que sugiere que los empleados perciben falta de crecimiento o salarios no competitivos.

Se observa una distribución pareja entre géneros y edades, sin un patrón claro de deserción en algún grupo específico.

2.3. Contabilidad

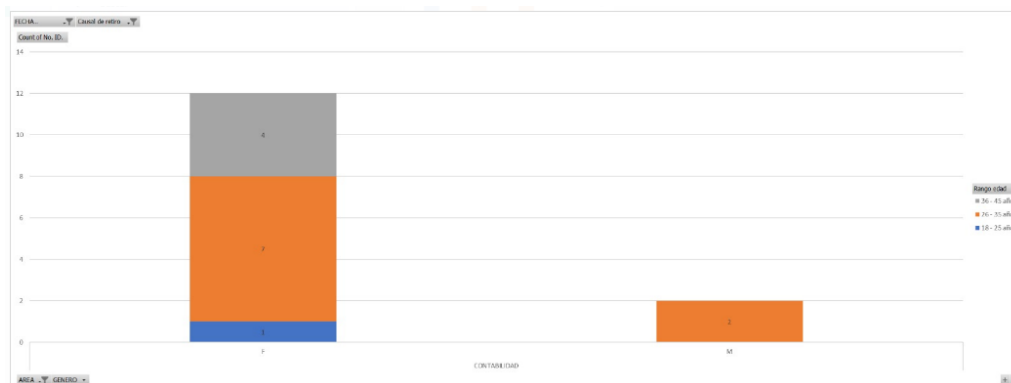
Ilustración 17 Análisis Contabilidad por Causal de



Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la empresa.

En el grafico se puede evidenciar que se mantiene el mismo índice de incidencia donde uno de los principales factores es el bajo rendimiento, direccionando el interés al proceso de selección y capacitación de la empresa.

Ilustración 18 Análisis Contabilidad por Rango de Edad

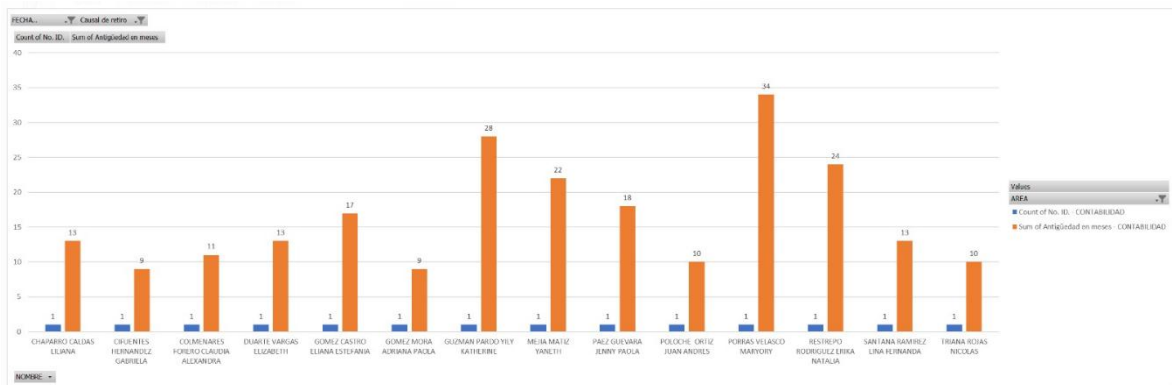


Fuente: Elaboración propia de los autores, basado datos en suministrados por la empresa.

Al evidenciar el general de la rotación por edades se reafirma en el área que la mayoría de los retiros se concentran en empleados de 26 a 35 años y de 36 a 45 años, indicando que ambos grupos enfrentan dificultades para cumplir sus expectativas profesionales. Esta

situación puede llevar a los jóvenes a buscar mejores oportunidades fuera de la empresa, mientras que en este indicador si se evidencia una desigualdad de salidas entre géneros donde las mujeres son la que representan la mayor cantidad de salidas.

Ilustración 19 Análisis Contabilidad por Nombre Empleado



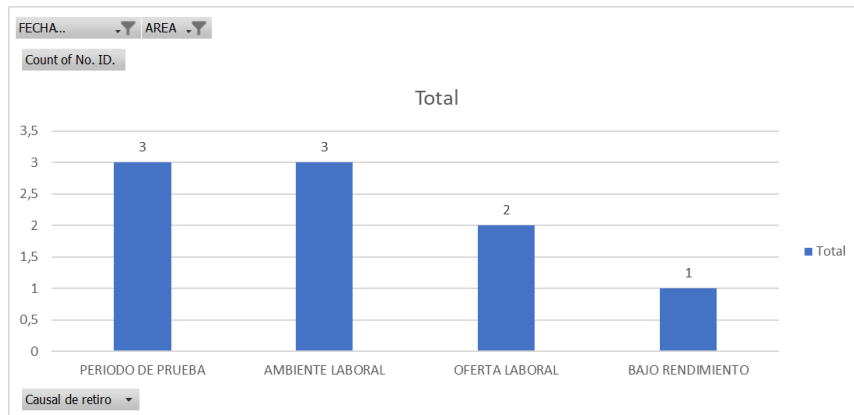
Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la empresa.

Alto nivel de rotación, con una fuerte incidencia de retiros en el período de prueba. El bajo rendimiento es la causa principal de salida, lo que sugiere que las exigencias del puesto podrían ser altas o que el personal no está recibiendo la formación necesaria.

También se observan salidas por ambiente laboral, lo que indica la necesidad de evaluar la cultura organizacional en esta área.

2.4. Servicio al Cliente

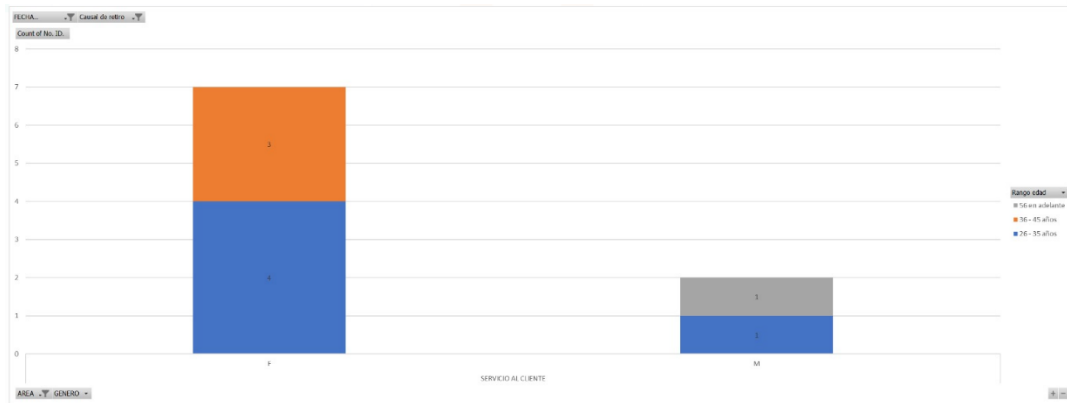
Ilustración 20 Análisis Servicio al cliente por Causal de



Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la empresa.

El ambiente laboral es la principal causa de retiro en el área de Servicio al Cliente, evidenciando que las condiciones laborales desfavorables, como la presión constante para cumplir con las demandas de los clientes y la falta de reconocimiento, están impulsando a los empleados a abandonar la empresa. Este factor subraya la necesidad de evaluar y mejorar la cultura organizacional para fomentar un entorno más saludable y motivador.

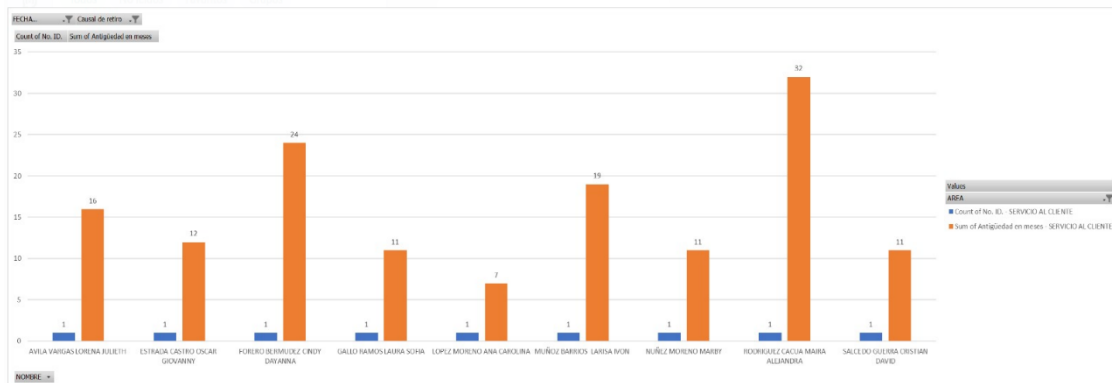
Ilustración 21 Análisis Servicio al cliente por Rango de Edad



Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la empresa.

Se observa que la mayoría de los retiros en el área de Servicio al Cliente se concentran en empleados jóvenes, especialmente aquellos de 26 a 35 años. Esta tendencia sugiere que los empleados más jóvenes enfrentan mayores desafíos en encontrar estabilidad y oportunidades de crecimiento dentro de la empresa, lo que puede resultar en una búsqueda activa de mejores oportunidades laborales en otros lugares.

Ilustración 22 Análisis Servicio al cliente por Nombre Empleado



Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la empresa.

Es un área con un nivel significativo de rotación, donde el ambiente laboral es la principal causa de retiros, lo que puede estar relacionado con la carga de trabajo, atención a clientes difíciles o falta de reconocimiento interno.

Predominan salidas en empleados jóvenes (26-35 años), lo que refuerza la hipótesis de falta de incentivos o planes de carrera atractivos.

Mapa de calor y análisis:

Tabla 14 Mapa de Calor por Rotación por área

Áreas	2023		2024	
	Activo	% de rotación x área	Activo	% de rotación x área
Comercial	18	39%	47	30%
Contabilidad	17	41%	15	93%
Cartera	12	117%	12	117%
Business Intelligence	6	33%	12	42%
Servicio al Cliente	8	113%	6	150%
Planeación de la Demanda	7	14%	6	83%
Administrativa	4	100%	8	50%
Tesorería	4	100%	4	25%
Contraloría	4	75%	4	50%
Tecnología	3	0%	4	25%
Comercio Internacional	4	0%	3	33%
Recursos Humanos	3	33%	3	67%
Dirección General	2	0%	2	0%
Sistemas de Gestión Integral	2	100%	2	0%
Compras	2	100%	2	0%
Total	96		130	

Fuente: Elaboración propia de los autores, basado en datos suministrados por la empresa.

El análisis de rotación de personal en 2023 y 2024 evidencia una concentración significativa de la rotación en áreas clave, sugiriendo factores estructurales que afectan la estabilidad del talento humano. Las cuatro áreas con mayor rotación son Cartera (117%), Servicio al Cliente (150%), Contabilidad (93%) y Comercial (30%), convirtiéndolas en puntos

críticos para la gestión del talento. Esta alta rotación en áreas específicas puede tener múltiples implicaciones para la organización, desde la pérdida de conocimiento y experiencia hasta el aumento de costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Tabla 15 Mapa de Calor por Causal de Retiro

Áreas	Bajo Rendimiento	Oferta Laboral	Periodo de Prueba	Ambiente Laboral	Emprendimiento	Total
Cartera	2	3	4	5		14
Comercial	11	2		1		14
Contabilidad	6	4	4			14
Servicio al cliente	1	2	3	3		9
Business intelligence	3		1	1		5
Planeación de la demanda		3		2		5
Administrativa	3		1			4
Contraloría		1			1	2
Recursos humanos	2					2
Comercio internacional	1					1
Tesorería	1					1
Tecnología	1					1
Total	31	15	13	12	1	72

Fuente: Elaboración propia de los autores, basada en información suministrada por la compañía.

El análisis de rotación de personal en 2023 y 2024 evidencia una concentración significativa de la rotación en áreas clave, sugiriendo factores estructurales que afectan la estabilidad del talento humano. Las cuatro áreas con mayor rotación son Cartera (117%), Servicio al Cliente (150%), Contabilidad (93%) y Comercial (30%), convirtiéndolas en puntos críticos para la gestión del talento. Esta alta rotación en áreas específicas puede tener múltiples implicaciones para la organización, desde la pérdida de conocimiento y experiencia hasta el aumento de costos asociados con la contratación y capacitación de nuevos empleados.

Las causas de retiro varían según el área, lo que indica que no existe una solución única para abordar la rotación de personal. En el área de Contabilidad, con 66 casos de retiro, el bajo rendimiento es un factor determinante. Esto podría estar relacionado con la carga de trabajo, la falta de recursos adecuados o la ausencia de programas de desarrollo profesional que permitan a los empleados mejorar sus habilidades y competencias. En el área de Cartera,

el ambiente laboral impacta significativamente, con 55 casos de retiro. Un ambiente laboral negativo puede ser resultado de una mala gestión, conflictos interpersonales o una cultura organizacional que no fomenta el bienestar y la satisfacción de los empleados.

El área de Servicio al Cliente presenta una situación similar, con 33 casos de retiro debido al ambiente laboral. La alta rotación en esta área puede deberse a la presión constante para satisfacer las demandas de los clientes, la falta de apoyo y reconocimiento por parte de la gerencia, y la ausencia de oportunidades de crecimiento y desarrollo dentro de la empresa. Además, el período de prueba representa un desafío en las áreas de Cartera y Contabilidad, con 44 casos cada una. Esto sugiere deficiencias en los procesos de selección y formación, lo que podría estar llevando a la contratación de empleados que no se ajustan bien a los roles o que no reciben la capacitación adecuada para desempeñarse de manera efectiva.

El mapa de calor refuerza estos hallazgos, mostrando que estas áreas no solo tienen una alta rotación en relación con su tamaño, sino que también superan el promedio de la empresa. Esto indica posibles problemas vinculados a la carga laboral, condiciones del puesto y falta de oportunidades de desarrollo. La carga laboral excesiva puede llevar al agotamiento y la insatisfacción, mientras que las condiciones del puesto, como la falta de flexibilidad o un entorno de trabajo poco saludable, pueden contribuir a la decisión de los empleados de abandonar la empresa. La falta de oportunidades de desarrollo profesional también es un factor crítico, ya que los empleados buscan organizaciones que les ofrezcan la posibilidad de crecer y avanzar en sus carreras.

El análisis de rotación de personal en el Grupo Empresarial Mercury S.A.S. revela áreas críticas que requieren atención inmediata para mejorar la estabilidad del talento humano. La alta rotación en áreas clave como Cartera, Servicio al Cliente, Contabilidad y Comercial sugiere la necesidad de revisar y mejorar las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos. Abordar las causas subyacentes de la rotación, como el bajo rendimiento, el ambiente laboral

negativo y las deficiencias en los procesos de selección y formación, es esencial para reducir la rotación y mejorar la retención de empleados. Además, es fundamental crear un entorno de trabajo que promueva el bienestar, la satisfacción y el desarrollo profesional de los empleados, lo que a su vez contribuirá a la estabilidad y el éxito a largo plazo de la organización.

Adicionalmente como se ve a partir del análisis DOFA, se identifican amenazas como la fuga de talento y oportunidades para fortalecer la cultura organizacional. Del mismo modo, el análisis de las causas raíz de la rotación permite diseñar intervenciones específicas, abordando factores como el clima laboral, los procesos de selección y la gestión del desempeño. Integrar estos enfoques facilitará la toma de decisiones informadas, optimizando la retención de empleados y promoviendo un entorno laboral más sólido y competitivo.

El fortalecimiento del sistema de gestión de talento humano se presenta como una necesidad inmediata y estratégica. Su implementación efectiva permitirá mantener las fortalezas, abordar las debilidades, aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas. Mercury debe enfocar sus acciones en empoderar, desarrollar y retener a su personal, transformándolo en un motor de innovación, calidad y diferenciación.

Plan de Intervención

La presente propuesta se construye sobre los hallazgos obtenidos en el diagnóstico organizacional y el análisis detallado de rotación de personal en Grupo Empresarial Mercury S.A.S. El estudio reveló tasas de rotación alarmantes en áreas clave como Cartera (62%), Servicio al Cliente (58%), Contabilidad (56%) y Comercial (52%), con permanencias promedio entre 3 y 12 meses, lo cual impacta directamente en la continuidad operativa, la atención al cliente y los resultados financieros.

En este sentido, la intervención se enfocará en tres ejes principales: alineación estratégica de la gestión del talento con los objetivos corporativos, optimización de procesos clave en la retención de talento e implementación de modelos de gestión del conocimiento para fortalecer el desarrollo profesional de los empleados.

Se identificaron causas estructurales y operativas como:

- Procesos de selección deficientes, con bajo alineamiento entre perfiles contratados y requerimientos reales del cargo.
- Ausencia de un sistema formal de gestión del desempeño.
- Carga operativa excesiva y escasa retroalimentación en áreas administrativas.
- Falta de claridad en rutas de desarrollo profesional.

Ante este panorama, se propone una intervención con cuatro ejes integrados, diseñados específicamente para responder a las problemáticas identificadas:

Ejes de Intervención

- **Direccionamiento Estratégico del Talento:** Integrar la gestión del talento humano a los objetivos y cultura organizacional de Mercury.

- Se construirá un mapa de competencias organizacionales alineado con la visión estratégica de la empresa y adaptado por unidad funcional, especialmente para Cartera, Servicio al Cliente, Contabilidad y Comercial.

- Se diseñarán planes de carrera y programas de mentores orientados a disminuir la incertidumbre laboral y aumentar la retención de talento en los primeros 12 meses.

- Se reformulará el programa de inducción con foco en cultura, valores y sentido de pertenencia.

2. Optimización de Procesos de Gestión Humana: Mejorar la eficiencia y calidad de los procesos de atracción, selección y desarrollo del personal.

- Se rediseñará el proceso de selección para incluir evaluaciones por competencias, evaluaciones situacionales y entrevistas estructuradas, con enfoque en el ajuste cultural y técnico.

- Se creará un sistema de seguimiento a los primeros 60 días de los nuevos ingresos, mediante tutorías internas y encuestas de clima inicial, este sistema permitiría generar un acompañamiento en la organización y garantizar su integración exitosa, para ello se pueden implementar tutorías internas, encuestas y retroalimentaciones.

- Se implementará una plataforma de evaluación del desempeño con ciclos semestrales, retroalimentaciones e indicadores de rendimiento (KPIs) individuales alineados a los resultados del área, adicionalmente se tendrán en cuenta los Objetivos y resultados clave (OKR) con el propósito de establecer metas claras alineando los equipos de trabajo y fomentando el buen clima organizacional y compromiso.

3. Gestión del Conocimiento y Capacitación Continua: Disminuir la curva de aprendizaje y fortalecer el capital intelectual de la organización.

- Se desarrollarán rutas de aprendizaje por cargo, iniciando por los puestos con mayor rotación, con el fin de transferir conocimientos, mejorar habilidades y facilitar la estabilidad laboral, en donde se crearán manuales o reseñas históricas actualizables que permitan mayor facilidad de entendimiento y adaptación al puesto de trabajo.
- Se reforzarán las capacitaciones técnicas y blandas, con enfoque en competencias clave como negociación, manejo de clientes difíciles, análisis financiero y uso de software ERP.

4. Sostenibilidad y Escalabilidad del Modelo de Gestión del Talento Humano.

Para que el modelo estratégico de gestión del talento humano propuesto en Grupo Empresarial Mercury S.A.S. se mantenga vigente, útil y alineado con su crecimiento, se plantea una estrategia integral de sostenibilidad que articule dimensiones económicas, sociales y ambientales, junto con mecanismos que garanticen su escalabilidad a otras unidades del grupo.

La sostenibilidad no se limita a mantener operativo el modelo en el tiempo; implica su capacidad de evolucionar con el entorno, generar valor y consolidarse como un sistema adaptable y responsable. Por ello, se propone:

- Sostenibilidad económica

Incorporar indicadores como el Retorno sobre Activos (ROA) o el Retorno de la Inversión en Capital Humano (ROIh) para evaluar el impacto financiero del modelo. Estos permitirán analizar si la gestión del talento se traduce en rentabilidad y eficiencia operativa, facilitando decisiones estratégicas sobre su continuidad o ajuste.

- Sostenibilidad social

Asignar recursos específicos a programas de bienestar integral, formación, salud mental y reconocimiento, buscando elevar el compromiso y la retención del talento. También se plantea medir el Índice de Satisfacción del Clima Laboral (ISCL) para monitorear la percepción de los colaboradores y ajustar las estrategias de gestión humana con enfoque equitativo e inclusivo.

- Sostenibilidad ambiental

Diseñar campañas de responsabilidad ambiental desde talento humano, incluyendo políticas de “cero papeles”, gestión de residuos, y uso racional de recursos naturales, fomentando una cultura organizacional comprometida con el entorno.

- Escalabilidad del modelo

El modelo ha sido diseñado con una estructura dinámica y actualizable anualmente, lo que permite su ajuste con base en el crecimiento de la empresa, cambios del entorno o resultados de implementación. Un Comité Interno de Gestión Humana, en coordinación con la alta dirección, será el responsable de su evaluación anual y de definir ajustes estratégicos. Además, se propone utilizar indicadores como el Índice de cobertura del modelo por áreas, la tasa de mejora en desempeño por competencias, y el número de adaptaciones del modelo según unidad de negocio.

Esta propuesta de sostenibilidad y escalabilidad será viable en la medida en que la empresa decida incorporarla a su planificación estratégica y disponga los mecanismos internos para hacerla operativa. Su implementación permitirá convertir el modelo de gestión del talento no solo en un instrumento funcional, sino en una palanca de transformación organizacional a largo plazo.

Tabla 16 Enfoque de Sostenibilidad y Escalabilidad

Dimensión	Estrategia de Sostenibilidad y Escalabilidad	Indicador de Evaluación
Crecimiento organizacional	Actualización anual del modelo de acuerdo con el crecimiento proyectado de la empresa.	Cumplimiento del plan de actualización (% de acciones implementadas vs. planificadas).
Entorno cambiante	Ajuste del modelo según cambios normativos, tecnológicos y del mercado laboral.	No. de revisiones del modelo anuales relacionadas con cambios del entorno.
Evaluación periódica	Evaluación anual por el comité interno de gestión humana para garantizar viabilidad y pertinencia del modelo.	Informe anual de evaluación del comité implementado y documentado.
Impacto organizacional	Seguimiento de indicadores de productividad, rotación, clima laboral y cumplimiento de metas del talento humano.	Evolución del ROA y tasa de retención de talento.
Sostenibilidad financiera	Alineación del modelo con los objetivos financieros de la empresa, en especial con el retorno sobre activos (ROA).	ROA \geq 5% anual como meta de sostenibilidad del modelo.
Sostenibilidad ambiental y social	Inclusión de prácticas de responsabilidad social empresarial (RSE) y acciones de impacto ambiental desde la gestión humana.	No. de programas implementados en RSE y sostenibilidad ambiental desde el área de talento.

Fuente: Elaboración propia de los autores

Diagnóstico Situacional

- **Identificación de Problemas:** La alta rotación de personal, el bajo rendimiento y un ambiente laboral negativo son algunas de las causas subyacentes que afectan la retención de empleados.
- **Evaluación de Procesos Actuales:** Se observó un cumplimiento del 8% en gestión del desempeño y desarrollo organizacional, lo que indica una urgente necesidad de reformas estructurales.

Objetivos del Plan de Intervención

Objetivo General:

Implementar un modelo integral para la gestión de recursos humanos que reduzca la rotación del personal y mejore el rendimiento laboral.

Objetivos Específicos:

- Diseñar un plan de optimización de procesos en recursos humanos.
- Desarrollar un modelo de gestión por competencias que se alinee con la cultura organizacional.
- Implementar un sistema de gestión del desempeño efectivo y transparente.

Estrategias de Intervención

Direccionamiento Estratégico:

- Definir un mapa de competencias necesarias para la organización.
- Establecer planes de carrera y mentores que promuevan el desarrollo profesional.

Optimización de Procesos:

- Revisar y mejorar los procesos de selección y capacitación para asegurar un mejor ajuste cultural y profesional de los empleados.
- Implementar un sistema que permita el seguimiento continuo del rendimiento del personal.

Gestión del Conocimiento:

- Crear plataformas para la gestión del conocimiento que faciliten la colaboración y el intercambio de experiencias entre empleados.
- Fomentar la capacitación continua mediante iniciativas de formación y desarrollo basadas en competencias.

Innovación Estratégica:

- Promover la adopción de tecnologías digitales que optimicen la gestión de recursos humanos, como sistemas de gestión de talento.
- Proponer un modelo financiero que contemple los recursos destinados a programas de bienestar y desarrollo organizacional.

Metodología de Implementación

Tabla 17 Fases del Plan de Implementación

Fase	Detalle
1. Diagnóstico Inicial	Validación de datos actuales, levantamiento de líneas base, entrevistas por área y priorización de intervenciones según criticidad y factibilidad.
2. Diseño y Socialización	Construcción participativa de herramientas, definición de indicadores y capacitación de líderes de proceso.
3. Implementación Piloto	Ejecución en áreas más críticas: Cartera, Servicio al Cliente y Contabilidad. Ajustes según resultados y retroalimentación
4. Escalamiento y Monitoreo	Expansión al resto de la organización, institucionalización de prácticas y evaluación periódica.

Fuente: Elaboración propia de los autores

Evaluación y Seguimiento

Indicadores de Éxito:

- Tasa de rotación de personal: actualmente Grupo Empresarial Mercury tiene una tasa promedio de rotación del personal de 51% se espera que con la implementación del Modelo de Gestión disminuya un 10%.
- Nivel de satisfacción de empleados a través de las evaluaciones de desempeño, de clima laboral retroalimentaciones, indicadores KPI y OKR
- Cumplimiento de objetivos de rendimiento en el sistema de gestión.
- Tiempo promedio de permanencia en cargos críticos, el cual se puede calcular por medio de cortes de tiempos tomando como referencias las fechas de ingreso y la fecha de salida y/o las fechas actuales a la medición.
- Participación en programas de desarrollo acorde al cargo.

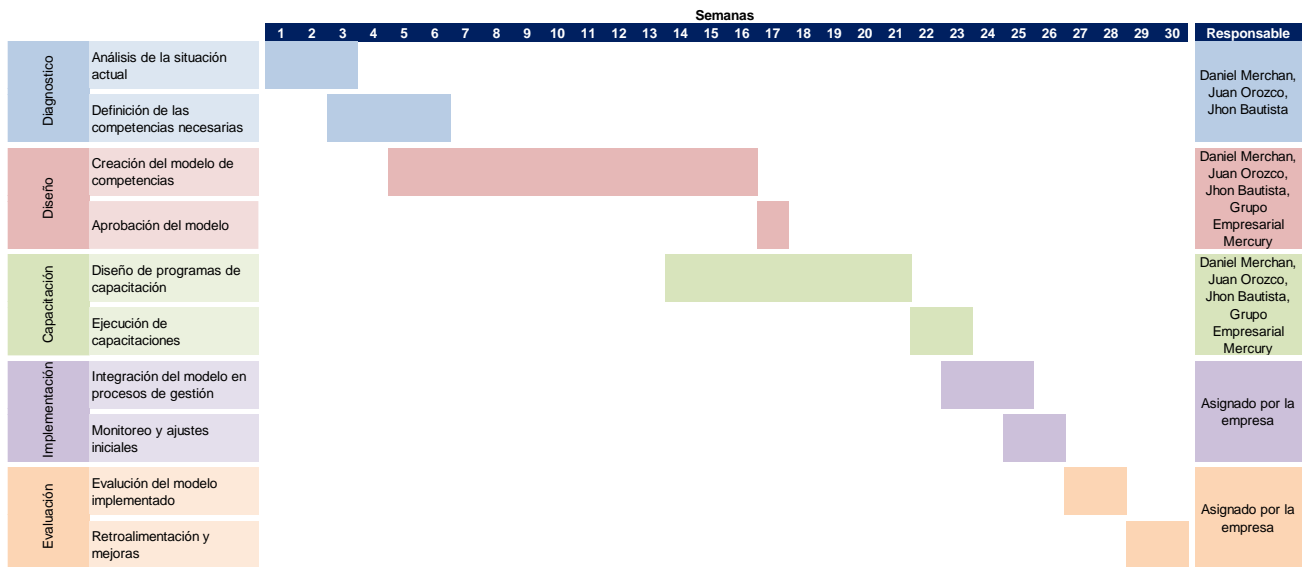
Informes de Progreso: Realizar informes periódicos que midan la eficacia de las intervenciones y ajusten el rumbo según sea necesario.

La intervención propuesta busca crear un entorno de trabajo saludable y productivo que no solo reduzca la rotación del personal y que también logre fomentar la satisfacción y el desarrollo profesional. Se recomienda priorizar la creación de políticas de compensación que garanticen la equidad interna y la competitividad en el mercado, así como asignar recursos para programas de coaching y capacitación que faciliten el crecimiento del talento organizacional.

Cronograma de Actividades

De acuerdo con el plan de intervención, a continuación se propone el cronograma de actividades para la implementación del modelo estratégico integral de gestión del talento humano de Grupo Empresarial Mercury S.A.S.

Ilustración 23 Cronograma de Actividades – Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia de los autores

El Diagrama de Gantt, tiene como objetivo detallar la planificación temporal de las acciones necesarias para implementar el modelo estratégico integral de gestión del talento humano en Grupo Empresarial Mercury S.A.S. Este cronograma permite visualizar de manera clara y estructurada los plazos, secuencias y responsables de cada actividad, asegurando así

un seguimiento adecuado del progreso del proyecto y facilitando la coordinación entre los diferentes departamentos involucrados en la mejora de la gestión del talento humano.

Costo Estimado de las actividades a realizar

De acuerdo con las actividades propuestas en la ilustración 23, se propone el Costo estimado de las actividades propuestas para la implementación del modelo estratégico integral de gestión del talento humano.

Ilustración 24 Costo Estimado de las Actividades

Actividad	Valor Estimado
**Creación del modelo de competencias (Cosultoria, tiempo)	\$ 80.000.000
Encuestas clima laboral	\$ 5.000.000
Evaluación clima laboral	\$ 5.000.000
Implementación de herramientas de RRHH	\$ 70.000.000
Encuesta Bateria Psicosocial	\$ 20.000.000
Evaluaciones de Desempeño	\$ 10.000.000
Capacitación del personal (programas, talleres)	\$ 5.000.000
Total	\$ 195.000.000

Fuente: Elaboración propia de los autores.

** El costo de la creación del modelo de competencias está dentro de los rangos de \$40.000.000 a \$150.000.000, para Grupo Empresarial Mercury se determina que tiene un costo aproximado de \$80.000.000 teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y el número de empleados.

Se estima que el retorno de la inversión (ROI) se verá reflejado entre los 18 y 24 meses posteriores a la implementación, considerando tanto beneficios económicos directos como mejoras intangibles en el clima organizacional y posicionamiento estratégico del talento humano como ventaja competitiva.

Conclusiones

El presente trabajo se enfoca en los desafíos que enfrenta el Grupo Empresarial Mercury en relación con la gestión del talento humano y la sostenibilidad en ambiente laboral. A través de un enfoque integral que abarca procesos de selección, evaluación, capacitación, desarrollo y compensación, se busca no solo fomentar la retención y atracción de talento, sino también establecer bases sólidas para el crecimiento continuo y la excelencia en su sector. Además, se identifica la necesidad de adaptar sus operaciones a modelos de negocio sostenibles que consideren la economía circular, con el objetivo de mitigar el impacto ambiental y responder a las demandas del mercado. Este análisis proporciona las bases necesarias para desarrollar propuestas de mejora que promuevan un entorno laboral saludable y productivo, alineado con las tendencias y requerimientos actuales.

Identificación de Competencias Clave: A partir de la intervención, se logró identificar las competencias fundamentales requeridas por la organización Mercury para el logro de sus objetivos estratégicos. Este análisis permite enfocar el desarrollo del talento humano en habilidades específicas que serán cruciales para la cultura organizacional.

Mejoramiento en la Gestión de Recursos Humanos: Los resultados obtenidos evidencian la necesidad de revisar y optimizar las políticas y prácticas de gestión de recursos humanos. Se detectaron áreas críticas que, si se atienden adecuadamente, pueden disminuir la rotación de personal y mejorar el ambiente laboral.

Creación de un Entorno Laboral Positivo: La intervención resaltó la importancia de fomentar un ambiente de trabajo que promueva el bienestar y desarrollo profesional de los empleados. Esto es fundamental para la retención del talento y el éxito a largo plazo de la empresa.

Estrategias de Capacitación: Se evidenció que la falta de un plan de capacitación estructurado está limitando el rendimiento de los empleados. Establecer un programa de

capacitación integral es clave para mejorar las competencias del personal y prepararlos para futuros desafíos.

Recomendaciones

Implementación de un Modelo de Gestión por Competencias: Se recomienda adoptar y personalizar un modelo de gestión por competencias que se alinee con los objetivos estratégicos de Mercury. Esto permitirá evaluar y desarrollar con mayor eficacia el talento humano en la organización.

Revisión de Políticas de Recursos Humanos: Es crucial llevar a cabo una revisión profunda de las políticas y prácticas actuales de recursos humanos. Esto incluye mejorar los procesos de selección y formación para abordar las causas subyacentes de la rotación de personal, enfocándose en el desempeño y el ambiente laboral.

Fomento de un Entorno de Bienestar: Promover iniciativas que hagan énfasis en el bienestar emocional y profesional de los empleados, tales como talleres de desarrollo personal, mentorías y programas de reconocimiento, para fortalecer la satisfacción y el compromiso del personal.

Diseño de un Plan de Capacitación Integral: Se sugiere desarrollar un plan de capacitación que abarque tanto habilidades técnicas como competencias transversales.

Este plan debe ser estructurado y accesible, asegurando que todos los empleados tengan oportunidades de desarrollo profesional alineadas con los objetivos de la organización.

Evaluación Continua de Desempeño y Feedback: Implementar un sistema de evaluación continua que incluya feedback y feedforward de manera regular. Esto facilitará un seguimiento eficaz del rendimiento y permitirá ajustar las estrategias de desarrollo y capacitación conforme a las necesidades del personal y de la organización.

Estas conclusiones y recomendaciones están diseñadas para abordar las problemáticas identificadas en la intervención empresarial y contribuir al fortalecimiento de la gestión del talento humano en Mercury, asegurando su capacidad de adaptarse a los retos actuales y futuros del mercado.

El proceso de evaluación y diseño de un plan estratégico de talento humano para la empresa MERCURY se presenta como un paso fundamental para asegurar su éxito y desarrollo sostenible en el competitivo panorama empresarial. Este ofrece una guía clara para la gestión del talento, en línea con la estrategia organizacional, dado que, que parte del entendimiento de la situación actual de la empresa, así como propone mejoras en el modelo actual de gestión humana.

El diseño de un modelo de gestión por competencias agrega una dimensión estratégica adicional al asegurar que las habilidades y capacidades necesarias estén alineadas con los requerimientos de la empresa. Para ello, se realizaron sugerencias que abarcan varios procesos como son: análisis de puestos, atracción y selección, evaluación, capacitación, desarrollo y compensación. Este enfoque integral no solo fomenta la retención y atracción de talento, sino que también establece bases sólidas para el crecimiento continuo y la excelencia de MERCURY en su sector, convirtiéndose en un futuro como bien dice su visión en “un gran lugar para trabajar.”

Además, la implementación de indicadores de resultado y encuestas de satisfacción permitirá evaluar la efectividad del plan estratégico de gestión humana, identificando y midiendo resultados tangibles, recopilando opiniones y ajustando según sea necesario para asegurar la alineación con los objetivos y la estrategia organizacional.

En conclusión, el plan estratégico de gestión humana propuesto para MERCURY no solo busca mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción de los empleados, sino que también aspira a convertir a la empresa en “un gran lugar para trabajar”, tal como lo establece su visión. Este compromiso con la excelencia y el desarrollo del talento humano será crucial para el éxito y la sostenibilidad de MERCURY en el futuro.

Referencias

- Allen, E., & Seaman, C. (2007). *Likert Scales and Data Analyses*. New York: Quality Progress ASQ.
- Alles. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión de competencias*.
- Alles, M. (2000). *Gestión por competencias: El diccionario*. Buenos Aires: Granica.
- Alles, M. (2009). *Modelo de gestión del talento humano por competencias*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2015). *Dirección estratégica de recursos humanos: gestión de competencias*. Vol.1 (3a. ed.). Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Alles, M. (2018). Selección por Competencias: Cómo entrevistar, evaluar y elegir a las personas adecuadas para un puesto. En M. Alles, *Selección por Competencias: Cómo entrevistar, evaluar y elegir a las personas adecuadas para un puesto*.
- Arango, P. (2010). *Gestión estratégica de recursos humanos*.
- Arenales, J. V. (30 de 09 de 2023). *En agosto se registraron 2,3 millones de personas desempleadas y la tasa cayó a 9,3%*. Obtenido de Diario la República: <https://www.larepublica.co/economia/en-agosto-hubo-2-3-millones-de-personas-desempleadas-3717371>
- Armstrong, M. &. (2019). *Handbook of Human Resource Management Practice*. En M. &. Armstrong, *Handbook of Human Resource Management Practice*.
- Armstrong, M. &. (2020). *Human Resource Management Practice*. En M. &. Armstrong.
- Barney, J., & Hesterly, W. (2015). *Strategic Management and Competitive Advantage*. Pearson.
- Boyatzis, R. (1982). *The competent manager*. New York: Wirp and Sons.

Brockbank, W. &. (2003). *Competencies for the New HR: The 21st Century Human Resources*.

Society for Human Resource Management. En W. &. Brockbank.

Cascio, W. F., & Aguinis, H. (2018). *Administrative Human Resource Management*. Pearson Education.

Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mexico: MC Graw Hill.

Chiavenato, I. (2017). *Planeación Estratégica Fundamentos y Aplicaciones*. Mexico: MCGRAW-HILL INTERAMERICANA EDITORES, S.A. de C.V.

Chiavenato, I. (Pag 96–107 2017). *Administración de Recursos Humanos*. En I. Chiavenato,

Décima edición Capítulo 4 (págs. 96-107). Mexico: Mc Graw Hil. Obtenido de

https://bibliotecadigital.fce.unam.edu.ar/bitstream/handle/bhp/565/Chiavenato%20I_2011_Administracion.pdf?sequence=1&isAllowed=y

Congreso de la República. (2023). *Ministerio de Trabajo* . Obtenido de Proyecto de Reforma Laboral:

https://www.mintrabajo.gov.co/documents/20147/0/Proyecto_Reforma_Laboral_Congreso_removed.pdf/e7cac4fb-af1a-1b1a-79bc-7b29c5485a52?t=1679069104516

Congreso de la República de Colombia. (05 de 12 de 2008). *Ley 1258 de 2008*. Obtenido de

Congreso de la República de Colombia:

<https://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=34130>

Crespo, P. M. (2021). *Gestión por Competencias: Enfoques y Aplicaciones Prácticas* . En P. M.

Crespo.

Creswell, J. W. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods*

approaches. En J. W. Creswell.

DANE . (2025). *Boletín Técnico: Principales indicadores del mercado laboral Diciembre 2024* .

Bogotá D.C.

DANE. (2025). *Importaciones*. Obtenido de DANE:

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/importaciones>

DANE. (2025). *Índice de Precios al Consumidor (IPC)*. Obtenido de DANE :

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/precios-y-costos/indice-de-precios-al-consumidor-ipc/ipc-informacion-tecnica>

Delaney, J. H. (1996). *The impact of human resource management practices on perceptions of performance in for-profit and nonprofit organizations*. *Academy of Management Journal*.

Departamento Administrativo de la Función Pública. (13 de 12 de 2022). *Ley 2277 de 2022*.

Obtenido de Departamento Administrativo de la Función Pública:

<https://www.dian.gov.co/normatividad/Documents/Titulo-III-Ley-2277-de-13122022.pdf>

Drucker, P. (1999). *Management Challenges for the 21st Century*.

EMIS. (2024). *EMIS*. Obtenido de EMIS: [https://www-emis-](https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/competitors?pc=CO&cmpy=4960440)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/competitors?pc=CO&cmpy=4960440](https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies/index/competitors?pc=CO&cmpy=4960440)

EMR Aclaight Enterprise. (2023). *Informes de expertos*. Obtenido de Informes de expertos:

<https://www.informesdeexpertos.com/informes/mercado-de-iluminacion-led-en-america-latina#:~:text=%C2%BFCu%C3%A1%20es%20la%20perspectiva%20de,millones%20de%20USD%20en%202032>

Galeano Balaguera, P. (30 de 09 de 2022). *Viviendas unipersonales: la tendencia que aumenta en Colombia*. Obtenido de Periodico El Tiempo:

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/viviendas-unipersonales-la-tendencia-que-aumenta-en-colombia-706369>

Galeano Balaguera, P. (24 de 03 de 2025). *Viviendas unipersonales: la tendencia que aumenta en Colombia*. Obtenido de Periodico El Tiempo:

<https://www.eltiempo.com/economia/sectores/viviendas-unipersonales-la-tendencia-que-aumenta-en-colombia-706369>

García, A. &. (2022). Gestión por Competencias: Estrategias Innovadoras para el Desarrollo Organizacional. En A. &. García, *Gestión por Competencias: Estrategias Innovadoras para el Desarrollo Organizacional*.

Gil Niebles, M. (10 de 03 de 2023). *La industria de hogares inteligentes prevé crecimientos de tasas de 21% para 2025*. Obtenido de Diario la República:

<https://www.larepublica.co/empresas/la-industria-de-hogares-inteligentes-preve-crecimientos-de-tasas-de-21-para-2025-3566054>

Gonzalez , C. (2018). Análisis FODA: Un método para la planificación estratégica. Alfaomega.

González, L. &. (2023). Gestión por Competencias en el Entorno Laboral Actual: Estrategias Innovadoras para la Selección de Personal. En L. &. González, *Gestión por Competencias en el Entorno Laboral Actual: Estrategias Innovadoras para la Selección de Personal*.

Grande, S.-V. (2004). Gestión por competencias: El reto compartido del crecimiento personal y de la organización. En S.-V. Grande, *Gestión por competencias* (pág. 18.27).

Grupo Empresarial Mercury S.A.S. (2023). Organigrama. *Organigrama*. Colombia.

Grupo Empresarial Mercury S.A.S. (2024). Catalogo Mercury.

Grupo Mercury S.A.S. (2024). Informe de gestión. *Estados Financieros*.

Guerrero Alvarez, M. (19 de 05 de 2022). *Latinoamérica solo invierte el 0,56 % en investigación y desarrollo*. Obtenido de Diario El Portafolio:

<https://www.portafolio.co/economia/finanzas/latinoamerica-solo-invierte-el-0-56-en-investigacion-y-desarrollo-565690>

Henao, D. A. (2 de Noviembre de 2023). Las luces LED son las bombillas que más ahorran luz en el mercado de la actualidad. *La República* .

Hernández , S. R., Fernández , C. C., & Baptista , L. (2014). *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill Education (6.^a ed.).

Ichniowski C, S. K. (1997). *The effects of human resources management practices on productivity a study of steel finishing lines*.

Kelley, K., & Preacher, K. (2012). *On Effect Size*. *Psychological Methods*.

Kothari, C. (2004). Research methodology: Methods and techniques 2nd ed. En C. Kothari.

La Republica. (2 de Noviembre de 2023). La Republica. *Las luces LED son las bombillas que más ahorran luz en el mercado de la actualidad*. Obtenido de LA REPLÚBLICA:

<https://www.larepublica.co/responsabilidad-social/la-luz-que-mas-ahorra-energia-3741605>

Lattmann, C. G. (1992). *Management de los recursos humanos en la empresa*. Madrid, España.

Le Boterf, G. (1994). *De la competence. Essai sur un attracteur étrange*. Paris: Éditions d'Organisation.

- Le Boterf, G. (2001). Desarrollar la competencia de los profesionales. En *Desarrollar la competencia de los profesionales páginas* (págs. 15-25).
- Lesmes Díaz, L. (15 de 08 de 2023). *Ciberseguridad: Colombia tuvo 5.000 millones de intentos de ataques el primer semestre*. Obtenido de Diario El Tiempo: [https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/colombia-tuvo-mas-de-5-000-intentos-de-ciberataques-al-inicio-del-2023-796252#:~:text=En%20comparaci%C3%B3n%20con%202022%20hubo,\(con%203%20mil%20millones\)](https://www.eltiempo.com/tecnosfera/novedades-tecnologia/colombia-tuvo-mas-de-5-000-intentos-de-ciberataques-al-inicio-del-2023-796252#:~:text=En%20comparaci%C3%B3n%20con%202022%20hubo,(con%203%20mil%20millones))
- Lopez Suarez, A. (12 de 11 de 2019). *Al 2050, Colombia seguirá atada a los combustibles fósiles*. Obtenido de Diario el Portafolio: <https://www.portafolio.co/economia/al-2050-colombia-seguira-atada-a-los-combustibles-fosiles-535482>
- López, J. &. (2022). *Gestión por Competencias en la Era Digital: Estrategias para la Mejora del Desempeño Organizacional*. Editorial Moderna. En J. &. López, *Gestión por Competencias en la Era Digital: Estrategias para la Mejora del Desempeño Organizacional*. Editorial Moderna.
- Lora, H. C.–9. (2'14). *Revistas unilibre*. Obtenido de Universidad Libre de Colombia: <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/6291/5734>
- Martín, G. (2009). *Gestión estratégica del talento humano*.
- Martocchio, J. J. (2017). *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*. En J. J. Martocchio, *Strategic Compensation: A Human Resource Management Approach*.
- McClelland. (1961). *The Achieving Society*. Princeton. Nueva Jersey.

McClelland. (1973). Testing for competence rather than for intelligence. En McClelland, *Testing for competence rather than for intelligence. American* (págs. 1-14). American Psychologist.

Mckinsey & Company. (2022). *Reimagining supply chains: Global trends and the future of supply chains.*

Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible Resolución 0851. (05 de Agosto de 2022). Resolución 0851.

mordorintelligence. (2024). *mordorintelligence*. Obtenido de mordorintelligence:
<https://www.mordorintelligence.com/es/industry-reports/led-lighting-market>

Pacherez Riva, J., & Marrufo Fernandez, G. (2020). *Modelo de Gestión por Competencias para optimizar el desempeño laboral de los colaboradores de la Municipalidad Provincial de Rioja*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar.

Palomo, M. (2022). *Atención al cliente 2.a Edición*. España: Paraninfo, S.A.

Prahalad, C. K. (1990). The Core Competence of the Corporation.

Republica, B. d. (2024). *Banco de la Republica*. Obtenido de Banco de la Republica:
<https://www.banrep.gov.co/es/estadisticas/trm>

Revelle, W., & Condon, D. (2019). *Understanding and Using Omega: A General Model for the Reliability of Measures*. Psychometrika.

Rothwell, W. J. (1999). Competency Identification, Modeling and Assessment in the USA. International Journal of Training and Development. En W. J. Rothwell.

Ruiz - Ortega, M. J. (2007). El Conocimiento y la Competencia en la Gestión Empresarial. En M. J. Ruiz - Ortega, *El Conocimiento y la Competencia en la Gestión Empresarial*.

S.A.S, G. M. (2021). Presentación Grupo Mercury S.A.S. *Presentación Grupo Mercury S.A.S.*
Colombia.

SOSTENIBLE, M. D. (2022). RESOLUCIÓN 0851 DEL 5 AGOSTO. *RESOLUCIÓN 0851 DEL 5
AGOSTO DEL 2022.*

Spencer , L., & Spencer , S. (2003). *Competencias en el trabajo. Modelos para un.*

Spencer, L. M. (1993). *Competence at Work: Models for Superior Performance .*

Ulrich, D. (1997). *Recursos humanos champions: Cómo pueden.* Buenos Aires : Granica.

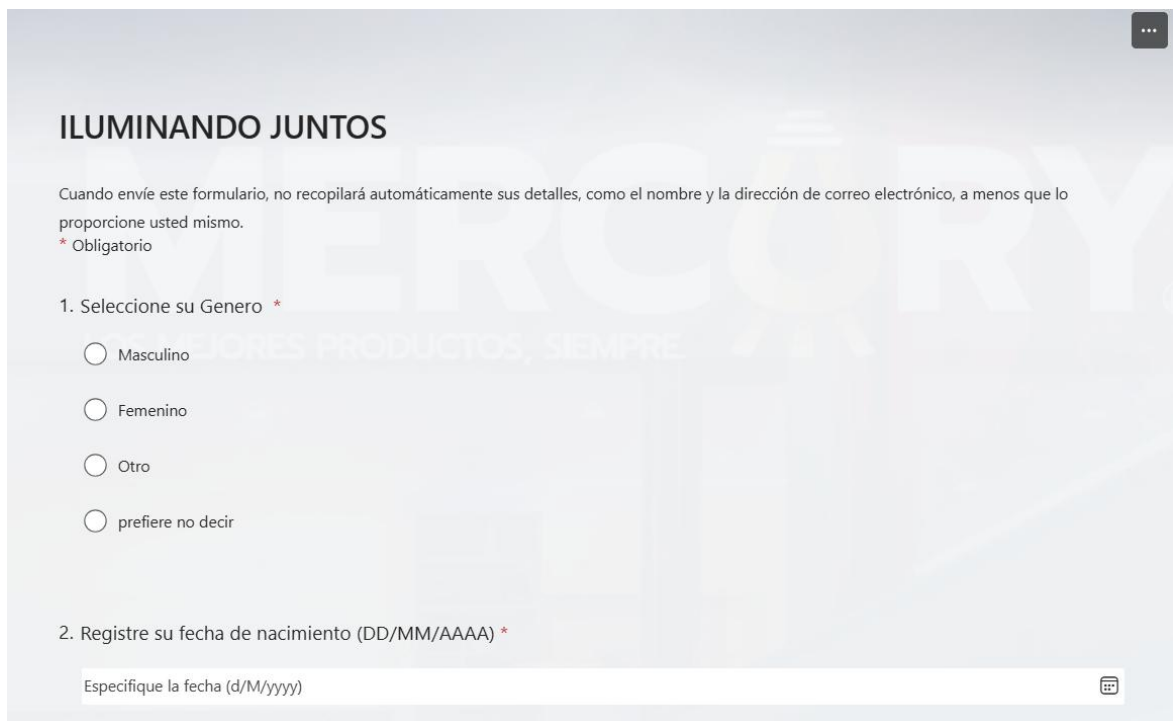
Zuleta Valencia, J. F. (21 de 06 de 2021). *¿Cómo le va a Colombia en el manejo de la basura
electrónica?* Obtenido de Diario El Colombiano: <https://www.elcolombiano.com/medio-ambiente/colombia-avanza-en-manejo-de-residuos-electricos-y-electronicos-raee-MD15165797>

Anexos

Anexo 1:

A continuación, se muestra la encuesta creada para Grupo Empresarial Mercury y Link
Encuesta [“Clic aquí”](#):

Encuesta:



The image shows a survey form titled "ILUMINANDO JUNTOS" with a background featuring the Mercury logo and the slogan "MEJORES PRODUCTOS, SIEMPRE". The form includes a privacy notice, a mandatory field for gender selection, and a mandatory date of birth field.

ILUMINANDO JUNTOS

Cuando envíe este formulario, no recopilará automáticamente sus detalles, como el nombre y la dirección de correo electrónico, a menos que lo proporcione usted mismo.
* Obligatorio

1. Seleccione su Genero *

- Masculino
- Femenino
- Otro
- prefiere no decir

2. Registre su fecha de nacimiento (DD/MM/AAAA) *

Especifique la fecha (d/M/yyyy)

3. Califique desde su punto de vista los siguientes criterios sobre el ambiente laboral de la compañía en MERCURY *

	Muy Insatisfecho	Insatisfecho	Aceptable	Satisfecho	Muy Satisfecho
libertad de expresar sus ideas.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimientos de logros por parte de la compañía	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Crecimiento profesional	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instalaciones y/o Equipos de computo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Reconocimiento de logros por parte de su líder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Remuneración adecuada en relación a su desempeño y al mercado	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Promueve un entorno de trabajo inclusivo y diverso	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Apoya a contribuir a la salud y bienestar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

4. ¿Se siente parte de un equipo en la empresa?

*

SI

NO

5. ¿Cómo describirías tu experiencia en el proceso de selección de esta empresa?

*

Excelente

Buena

Regular

Mala

6. ¿Qué aspectos del proceso de selección crees que podrían mejorarse para hacerlo más efectivo?

*

- Comunicación con los candidatos
- Transparencia en el proceso
- Tiempo de respuesta
- Uso de pruebas o evaluaciones más específicas

7. ¿Qué factores consideras más importantes al momento de aplicar a una vacante en esta organización?

*

- Cultura organizacional
- Oportunidades de desarrollo
- Beneficios laborales
- Proceso de selección claro y justo

8. ¿Qué sugerencias tienes para mejorar la comunicación durante el proceso de selección?

*

- Informar sobre los pasos del proceso
- Brindar retroalimentación a los candidatos
- Establecer tiempos de respuesta claros
- Facilitar el contacto con el equipo de selección

9. ¿Cuál es tu percepción sobre las oportunidades de capacitación y desarrollo que ofrece esta empresa?

*

- Muy satisfactorias
- Satisfactorias
- Mejorables
- Insatisfactorias

10. ¿Qué aspectos crees que podrían mejorarse en el programa de capacitación y desarrollo de la empresa? *

- Variedad de cursos ofrecidos
- Feedback después de la capacitación
- Accesibilidad a recursos de aprendizaje
- Personalización de planes de desarrollo

11. ¿Qué habilidades o conocimientos consideras más importantes para tu crecimiento profesional en esta organización? *

- Habilidades técnicas específicas
- Habilidades de liderazgo
- Habilidades de comunicación
- Desarrollo de habilidades blandas

12. ¿Cómo crees que la empresa podría incentivarte más para participar activamente en programas de capacitación y desarrollo? *

- Reconocimiento por el progreso obtenido
- Oportunidades de implementar lo aprendido en el trabajo
- Participación en proyectos desafiantes
- Posibilidad de crecimiento dentro de la empresa basado en la capacitación recibida

Enviar

No revele nunca su contraseña. [Notificar abuso](#)