

Plan estratégico Faimco Group para la optimización del talento humano centrado en el fortalecimiento de habilidades blandas.



Plan estratégico Faimco Group para la optimización del talento humano centrado en el fortalecimiento de habilidades blandas.

Diana Londoño Arenas

Yasmin Suárez Cárdenas

Cristhian Giraldo Sermanate

Universidad EAN

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá DC, Colombia

Septiembre 2024

Plan estratégico Faimco Group para la optimización del talento humano centrado en el fortalecimiento de habilidades blandas.

Plan estratégico Faimco Group para la optimización del talento humano centrado en el fortalecimiento de habilidades blandas

Diana Londoño Arenas

Yasmin Suárez Cárdenas

Cristhian Giraldo Sermanate

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

Magister en Administración de Empresas

Director:

Edwin Augusto Lozada Franco

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración finanzas y ciencias económicas

Maestría en Administración de Empresas MBA

Bogotá DC, Colombia

Septiembre 2024

Plan estratégico Faimco Group para la optimización del talento humano centrado en el fortalecimiento de habilidades blandas.

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, septiembre de 2024

Agradecimientos

Agradecemos profundamente a nuestro director de tesis por su invaluable guía y apoyo durante todo el proceso de investigación, a la empresa FAIMCO por confiar y permitirnos el desarrollo de esta intervención en su organización. Queremos expresar el agradecimiento a nuestras familias por su constante apoyo y comprensión a lo largo de este camino, a nuestros compañeros de clase por su aliento y motivación en momentos de duda, a todas las personas que participaron en las entrevistas y encuestas, su colaboración fue fundamental para el desarrollo de este trabajo, gracias a la universidad EAN por brindarnos los recursos y el espacio necesario para llevar a cabo este proyecto, por último, queremos agradecer a todos los que creyeron en nosotros y nos impulsaron a no rendirnos, su confianza fue nuestra mayor motivación para llegar hasta este punto.

Resumen

Este trabajo, destaca oportunidades de mejora en el proceso de gestión de recursos humanos enfocado en las habilidades blandas de la empresa Faimco Group, mediante un análisis de sus objetivos estratégicos y el papel crucial del factor humano en su propuesta de valor. Para lograr esto, se realizó una revisión de las teorías más relevantes que fundamentan la propuesta en este estudio. Luego de esto, se llevó a cabo una prueba diagnóstica, empleando la herramienta de análisis externo *PESTAL* o *PESTEL*, de la cual se identificaron los factores del macro entorno del grupo empresarial Faimco Group. El análisis interno de la empresa se centró en las habilidades blandas del personal y su alineación con la estrategia organizacional. Para este proceso, se utilizó una encuesta digital que permitió obtener el insumo necesario para realizar el diagnóstico.

Este análisis, surge de la necesidad de evaluar la importancia del papel que juegan los procesos de talento humano en el éxito de las organizaciones, puesto que, las competencias blandas y la mejora continua, son fundamentales para el desarrollo de los empleados y la eficiencia operativa. La planeación estratégica en el talento humano permite alinear las capacidades de los empleados, con los objetivos organizacionales a largo plazo. Para concluir, se diseñó un plan estratégico con un cronograma, el cual consta de elementos como, las personas responsables e indicadores tales como, suma de colaboradores que se capacitaron y recibieron salario emocional. Esta investigación permitirá implementar acciones para aprovechar las oportunidades identificadas, mediante un modelo que contribuirá a Faimco Group a mejorar su posicionamiento en el mercado.

Palabras claves: Procesos, Habilidades, Competencias, Mejora, Gestión, Planeación, Diagnóstico, Estrategia.

Abstract

This work highlights opportunities for improvement in the human resources management process focused on soft skills of the Faimco Group, through an analysis of its strategic objectives and the crucial role of the human factor in its value proposition. To achieve this, a review of the most relevant theories that support the proposal in this study was carried out. After this, a diagnostic test was carried out using the external analysis tool PESTAL or PESTEL, from which the factors of the macro environment of the Faimco Group were identified. The internal analysis of the company focused on soft skills of staff and their alignment with organizational strategy. For this process, a digital survey was used to obtain the input necessary to carry out the diagnosis.

This analysis arises from the need to assess the importance of human talent processes in the success of organizations, since soft skills and continuous improvement are critical to employee development and operational efficiency. Strategic planning in human talent allows aligning the capabilities of employees with long-term organizational goals. To conclude, a strategic plan was designed with a schedule, which consists of elements such as, the responsible persons and indicators such as, sum of collaborators who were trained and received emotional salary. This research will allow the implementation of actions to take advantage of the opportunities identified, through a model that will help Faimco Group improve its positioning in the market.

Keywords: Processes, Skills, Competences, Improvement, Management, Planning, Diagnosis, Strategy.

Tabla de contenido

1. Introducción.....	12
2. Objetivos	15
2.1. <i>Objetivo general.....</i>	<i>15</i>
2.2. <i>Objetivos específicos</i>	<i>15</i>
3. Justificación.....	16
4. Marco institucional.....	18
4.1. <i>Análisis del sector</i>	<i>22</i>
5. Marco de referencia.....	37
5.1. <i>El talento humano y sus procesos</i>	<i>37</i>
5.1.1. <i>Mejora continua asociada a los procesos de gestión humana</i>	<i>39</i>
5.1.2. <i>Planeación estratégica en el talento humano.....</i>	<i>39</i>
5.1.3. <i>Evolución de la gestión humana.....</i>	<i>43</i>
5.2. <i>Habilidades blandas en el contexto organizacional.</i>	<i>44</i>
5.2.1. <i>Modelo de gestión por competencias</i>	<i>47</i>
5.2.2. <i>Modelos y teorías de mejora continua.....</i>	<i>48</i>
6. Diseño metodológico	54
6.1. <i>Tipo de investigación</i>	<i>54</i>
6.2. <i>Análisis externo.....</i>	<i>55</i>
6.3. <i>Análisis interno.....</i>	<i>59</i>
6.3.1. <i>Fortalezas</i>	<i>60</i>

Plan estratégico Faimco Group para la optimización del talento humano centrado en el fortalecimiento de habilidades blandas.

6.3.2.	Debilidades	61
6.3.3.	Amenazas	62
6.3.4.	Oportunidades	63
6.4.	<i>Población y muestra</i>	65
6.4.1.	Población	65
6.4.2.	Tamaño de la muestra	66
6.4.3.	Identificación de las variables	68
6.5.	<i>Instrumento de recolección de información</i>	69
6.5.1.	<i>Validación del instrumento de recolección de información</i>	71
	Formato de validación experto 1	72
	<i>Formato de validación experto 2</i>	73
7.	Diagnóstico organizacional	75
7.1.	<i>Procesamiento estadístico de datos</i>	75
7.2.	<i>Encuesta realizada FAIMCO GROUP</i>	75
8.	Plan de intervención	82
8.1.1.	Cronograma de actividades	90
9.	Conclusiones y recomendaciones	123
9.1	<i>Conclusiones</i>	123
9.2	<i>Recomendaciones</i>	125
10.	Referencias.	127

Lista de gráficos

Gráfica 1 Organigrama.....	20
Gráfica 2 Productos Ofertados.....	21
Gráfica 3 Importaciones De Colombia 2022	24
Gráfica 4 Importaciones De Colombia 2022	26
Gráfica 5 Importaciones De Colombia Enero-Junio De 2023	26
Gráfica 6 Análisis Numérico Importaciones 2021-2022	36
Gráfica 7 Ponderación Grado De Satisfacción	75
Gráfica 8 Variable De Estrategia.....	77
Gráfica 9 Variable De Liderazgo	78
Gráfica 10 Variable De Personal.....	79
Gráfica 11 Variable De Procesos	80

Lista de tablas

Tabla 1 Importaciones De Colombia 2022	25
Tabla 2 Importaciones De Colombia Por Cuode	27
Tabla 3 Comportamiento De La Industria Manufacturera	31
Tabla 4 Cifras Faimco Group Período 2018 A 2023	33
Tabla 5 Análisis Importaciones 2021-2022	34
Tabla 6 Línea De Tiempo Gestión Humana	43
Tabla 7 Matriz Pestel.....	57
Tabla 8 Resultados Foda	60
Tabla 9 Ficha Técnica	67
Tabla 10 Variables De Investigación	68
Tabla 11 Preguntas Del Instrumento.....	70
Tabla 12 Escala De Calificación.....	75
Tabla 13 Ponderación De Resultados.....	76
Tabla 14 Plan De Intervención Para Faimco Group.....	83
Tabla 15 Diagrama De Grants.....	90

1. Introducción

Según el informe de Impact Group (2023), indica que debido a los constantes cambios en el sector empresarial las nuevas tendencias, innovación y nuevos modelos de negocios hacen necesario los planes estratégicos, que permiten proyectar y no improvisar, tener claro un direccionamiento para ser más competitivos en el mercado, fortalecer su cadena de valor, tener diferenciación con la competencia y estar preparados para el futuro. Las empresas deben contrarrestar dificultades significativas para tomar las mejores decisiones que eviten el declive. Cuando la empresa se adapta a los cambios y se reinventa, esto se refleja en la satisfacción del cliente, ya que, se suplen las necesidades que surgen por las constantes innovaciones y de esta manera se logra la fidelización del cliente.

Palacios & Rodríguez (2020), identifican cinco actividades fundamentales en su trabajo Planeación estratégica, instrumento funcional al interior de las instituciones, tales como: conceptualizar y dar forma a la dirección del negocio: convertir esta dirección en objetivos tangibles. Desarrollar una estrategia para alcanzar dichos objetivos. Implementar efectivamente dicha estrategia y para finalizar, evaluar los resultados obtenidos y con ello realizar los ajustes necesarios para alcanzar los objetivos trazados. Estos pasos resaltan la importancia de establecer de manera clara los objetivos, la misión y la visión de la empresa, de esta forma, comunicarles adecuadamente a los colaboradores para asegurar su cumplimiento.

Este trabajo tiene como propósito elaborar un plan estratégico para la empresa Faimco Group, partiendo de las problemáticas evidenciadas. Se evidencia que, requiere mejorar e implementar nuevos procesos para trabajar en el ambiente laboral y el sentido de pertenencia de sus colaboradores, todo esto a través de la formulación de un plan de desarrollo estratégico, mediante el análisis de la situación actual de la compañía partiendo algunos pasos como: la definición de objetivos, identificación e implementación de estrategias, medición y evaluación

de los procesos. Todo esto para, asumir los cambios y ser más competitivos, de esta forma se aprovechan todos sus recursos, es por ello que se aplica un seguimiento a los procesos y una revisión de la cultura organizacional. Esta empresa comercializadora de productos industriales, como muchos sectores de la economía, ha sido afectada drásticamente a partir de la pandemia con variaciones negativas como lo traza el informe del DANE, realizado en el 2024.

En junio de 2024 frente a junio de 2023, los sectores que presentaron variaciones negativas fueron: industria manufacturera con una variación de 4,8%; explotación de minas y canteras de 4,8%; captación, tratamiento y distribución de agua de 1,1. En contraste, el sector que presentó variación positiva fue suministro de electricidad y gas de 0,2%.

Siguiendo los planteamientos de Acosta (2024) los impactos significativos que se han reflejado son, el alto incremento en el costo de las importaciones por la volatilidad en las tasas de cambio. De igual forma, las demoras en las entregas del producto y el aumento en las tasas de interés son factores que hacen que sus clientes cuenten con menos solvencia económica para realizar las compras y adicional, en el año 2023 la elevada tasa inflacionaria que disminuyó el poder adquisitivo de los compradores.

Todos estos factores han afectado directamente a Faimco Group. y se encuentran falencias en sus procesos internos y con el talento humano, como producto, no le permite asumir estos drásticos cambios de forma asertiva para mantener su posicionamiento en el mercado. La rotación de personal y la falta de procedimientos presentan un impacto significativo en la empresa, en tal sentido, ocasiona pérdida de talento humano y conocimiento dentro de la compañía, adicional, se pierde la experiencia y habilidades adquiridas por los colaboradores que se van, lo que lleva a un deterioro en la calidad del trabajo y la productividad de la empresa. Así mismo, la rotación de personal genera costos adicionales para la empresa, como el reclutamiento y la capacitación de nuevos empleados, lo que se ve reflejado en la rentabilidad de la organización, que pueden ser procesos significativos para la una productividad efectiva.

Del mismo modo, la falta de procedimientos claros y estandarizados puede llevar a confusiones, errores y retrasos en la ejecución de las actividades diarias. La suma de estos procedimientos que no están correctamente definidos influye en la eficiencia y efectividad de la empresa Faimco Group. La debilidad en los procesos internos de esta compañía, sumado a otros factores externos han generado una repercusión en las ventas, presentando una reducción en el año 2023 con referencia a los años anteriores que venían en crecimiento, esto se evidencia luego de analizar algunas cifras relevantes durante el periodo contemplado desde el año 2022 hasta el año 2024.

Se tiene como propósito formular para Faimco Group un plan estratégico basado en algunos autores Peñafiel, J. F., Pibaque, M. & Pin, J. (2019), especializados en investigación en el área empresarial. En la fase 1 se realiza un análisis interno, identificando debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con el fin de determinar los factores que influyen negativamente en su desempeño, así establecer las áreas claves que requieren atención estratégica para alinear los recursos y capacidades de la empresa con los objetivos estratégicos y responder de manera efectiva a los desafíos del mercado. Para esta labor, se utilizarán herramientas que nos arrojen el insumo para realizar un diagnóstico. En secuencia de esto, para la fase 2, al igual que lo propuesto por autores como Ulloa, Huilcapi & Cifuentes (2019), se generan las estrategias que permitan fortalecer los procesos que lo requieran, con el fin de que la organización esté alineada con los objetivos. Para finalizar, en la fase 3 se establecen los planes de acción y priorización como muestra la teoría propuesta en el mismo.

Formulación de la pregunta de investigación.

¿Cómo fortalecer los procesos de talento humano de Faimco Group para promover las habilidades blandas de los colaboradores?

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Establecer un plan estratégico en el área de talento humano para Faimco Group, centrado en el fomento de habilidades blandas de los colaboradores con el fin de mejorar la retención de personal y potenciar su desarrollo personal.

2.2. Objetivos específicos

- Evaluar la situación interna del talento humano en la empresa Faimco Group, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora.
- Proponer elementos que contribuyan a un plan estratégico para Faimco Group en el área de talento humano, que fomente el desarrollo de las capacidades blandas de los colaboradores y su desarrollo personal.
- Definir la ruta de implementación del plan estratégico diseñado para la empresa Faimco Group, que permita la optimización del talento humano centrado en el fortalecimiento de habilidades blandas, con el propósito de lograr beneficios para la organización y los colaboradores.

3. Justificación

Este proyecto, se fundamenta en la necesidad de Faimco Group de contar con un equipo humano altamente capacitado y competente para lograr sus objetivos estratégicos de la organización a largo plazo según Roncancio (2024) los propósitos fundamentales son los logros o fines expuestos de manera táctica, que permiten organizar el cumplimiento de estos durante un tiempo establecido.

Es importante resaltar que, en un entorno cada vez más competitivo y cambiante, las organizaciones deben apostar por el desarrollo de habilidades blandas en sus colaboradores para potenciar su desempeño, fomentar la comunicación efectiva, fortalecer el trabajo en equipo y mejorar las relaciones interpersonales (Duarte, 2023). En el mundo laboral de hoy en día en constante evolución, las habilidades interpersonales son cada vez más valiosas para cualquier empresa. Cabe resaltar que, aunque, en el pasado las habilidades duras eran más valoradas en el ámbito laboral, pero, debido a los cambios constantes en el mundo empresarial, las habilidades blandas se han convertido en un factor que distingue a los profesionales destacados de los comunes.

Aquí hay algunas razones por las cuales será importante desarrollar habilidades blandas en Faimco Group. Por una parte, siguiendo a Sanchis (2020) se resalta que la adaptabilidad y la flexibilidad, son claves en un mercado laboral en constante cambio debido, a la globalización y avances tecnológicos, la flexibilidad es crucial. Las habilidades blandas, como la inteligencia emocional y la creatividad, permiten a los empleados adaptarse con éxito a un entorno dinámico y competitivo.

Cabe considerar, por otra parte, la comunicación efectiva: La capacidad de comunicarse clara y empáticamente es fundamental. Las habilidades blandas fomentan una comunicación efectiva tanto dentro de la empresa como con clientes y socios externos. Así mismo, el trabajo

en equipo es muy importante, esto debido a que, las empresas dependen del trabajo colaborativo. Las habilidades blandas, como la colaboración y el liderazgo, son esenciales para construir equipos sólidos y productivos. Por otra parte, la inteligencia emocional, es relevante, pues al ayudar a comprender y gestionar las emociones propias y ajenas se convierte en un eje crucial en el entorno laboral. Del mismo modo, la inteligencia emocional contribuye a relaciones saludables y al bienestar general, y por último y no menos importante, la resolución de conflictos con las habilidades blandas. Por consiguiente, la suma de todos los factores es vital para mantener un ambiente de trabajo armonioso y productivo.

El enfoque en las habilidades blandas es fundamental para impulsar el crecimiento de los colaboradores, así como para fomentar un ambiente laboral positivo y motivador. Por consiguiente, se tiene la certeza que, con el fortalecimiento de estas competencias, contribuye a la construcción de un equipo cohesionado, orientado a la colaboración y la resolución de problemas de manera eficiente. Además, el desarrollo de habilidades blandas también beneficia a la organización en su conjunto, pues al mejorar la comunicación interna y externa, existe un aumento de la productividad y la eficiencia, y como resultado, se promueve un clima laboral óptimo que impacta de forma positiva en la satisfacción de los empleados y en la retención del talento.

4. Marco institucional

Faimco Group, es una compañía que actualmente cuenta con 51 empleados y tiene una facturación promedio anual de \$11.453.809.915 Faimco Group (2024) reporte del sistema financiero world office correspondiente al primer semestre del 2024. Pertenece al grupo de las medianas empresas y se dedica a la importación y comercialización de mangueras de diversos materiales, como PVC, caucho y nylon; distribuye mangueras para diferentes sectores industriales, como construcción, agricultura, industria automotriz, sector sanitario, minería y alimentos, entre otros. También ofrece asesoría técnica para el uso adecuado de todas las mangueras y sus aplicaciones en diferentes industrias Grupo MFT (2024).

Faimco Group surge a partir de la empresa Metalmec, que se dedicaba inicialmente a la fabricación de partes metalmecánicas como arandelas y conexiones hidráulicas. Los propietarios y fundadores de Metalmec, identificaron la necesidad de complementar su portafolio con productos relacionados a los fabricados en la empresa y que eran demandados por los clientes, por esta razón, decidieron incursionar en la importación y comercialización de mangueras hidráulicas, mangueras industriales, línea neumática, válvulas y conexiones hidráulicas, creando así la empresa Tecmafer. Esta empresa se encuentra ubicada en el barrio Fontibón, en la ciudad de Bogotá y se dedica a la misma actividad económica descrita anteriormente.

Posteriormente, con el objetivo de expandir su empresa, los fundadores crearon Faimco Group, mediante la cual se estructuró el Grupo MFT (Metalmec-Faimco-Tecmafer). Faimco Group cuenta con cuatro sucursales en el país, tres en Bogotá y una en la ciudad de Neiva. A través de estas sucursales se comercializan todo tipo de mangueras, conexiones, equipos de grafado, bancos de prueba, válvulas, unidades de mantenimiento, herramienta manual y productos relacionados. Del mismo modo, ofrece servicios de ensamble de mangueras,

mantenimiento de equipos de grafado y pruebas hidrostáticas, tanto en el lugar de trabajo como en sus instalaciones.

Esta empresa atiende a dos segmentos de mercado, la industria y el comercio. El segmento de industria abarca a compañías que son clientes finales, que requieren equipo original o la conducción de algún tipo de producto o fluido en su proceso de producción, atendiendo mercados como el sector petrolero, alimentos, plásticos, construcción, agrícola, minero y maderero, entre otros. El segmento de comercio se refiere a pequeños almacenes que no son importadores directos, pero que se dedican a la venta de este tipo de productos y que también atienden a la industria.

Es importante traer a colación la visión, la misión, los objetivos y los valores corporativo que la compañía Grupo MFT (2024) presenta y sobre los cuales se orienta, con el fin de establecer el plan estratégico y observar la forma en que esta ve el mundo a través de los negocios.

Visión:

Ser la empresa líder en el sector industrial y comercial en suministros de productos tales como, mangueras, conexiones y afines a nivel nacional.

Misión:

Brindar un servicio con excelencia, siendo los líderes en el sector comercial e industrial y generando un aporte social, ambiental y económico a nuestro país.

Objetivo general de la compañía

Convertirnos en la marca líder en el mercado nacional de acoples, mangueras, suministros industriales y de ferretería, superando márgenes anuales del 50%, siendo responsables y proactivos y proponiendo una cultura de compromiso, honestidad y trabajo en equipo entre los empleados de nuestra empresa.

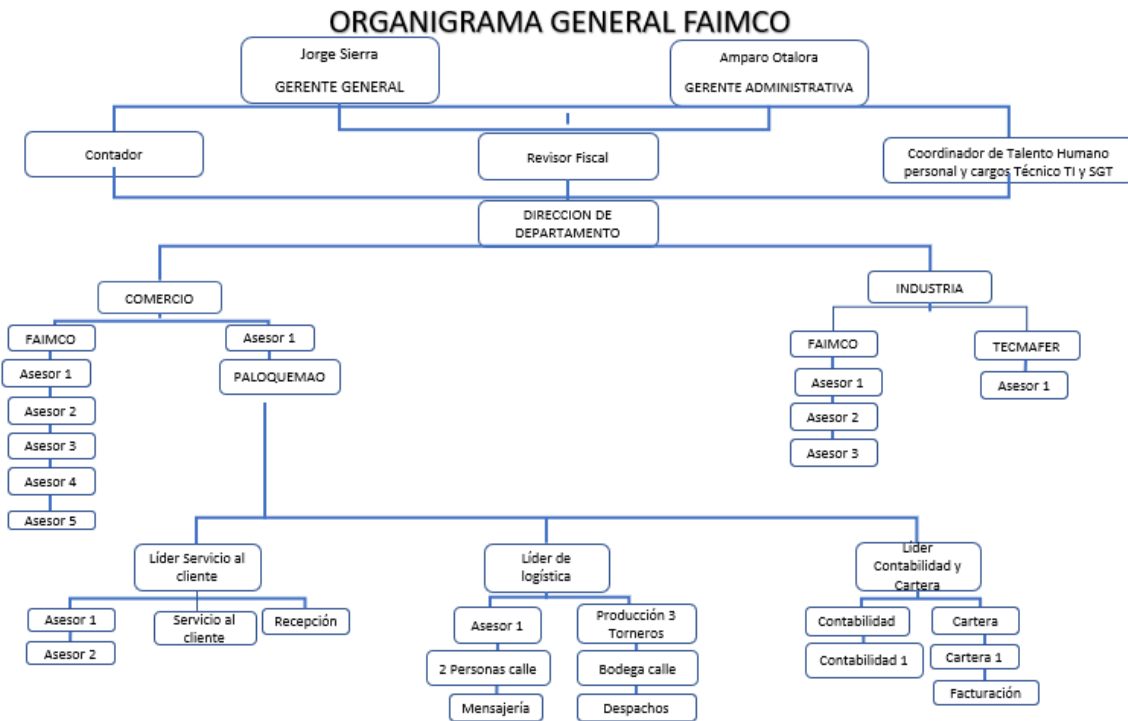
Objetivos específicos de la compañía

- Crecer un 70% en las ganancias netas sin incurrir en despidos de personal.
- Fomentar entre los empleados la cultura del crecimiento, el ahorro y la educación de manera sostenida.
- Capacitar al personal de la empresa para que pueda prestar servicios profesionales y mejorar nuestra imagen corporativa.

Valores corporativos

Compromiso, integridad, liderazgo, responsabilidad social; Faimco Group tiene como estrategia comercial ser “Un grupo que lo tiene todo”, es decir, que su promesa de valor está enfocada en tener el portafolio más completo del mercado y a través de este poder suplir todas las necesidades en conducción de fluidos que la industria demande.

Gráfica 1 Organigrama



Nota: Elaboración propia con base en el organigrama de Faimco Group

La estructura organizativa de la empresa se caracteriza por su naturaleza jerárquica, dispuesta en una forma piramidal donde las instancias de poder y autoridad se distribuyen en diversos niveles. Desde la cima de la pirámide, que ocupa la dirección y los propietarios, se desciende hacia abajo a través de niveles con un número decreciente de posiciones. Después de los fundadores y propietarios, se sitúan la revisoría fiscal, contaduría y talento humano. A continuación, en orden descendente, se encuentran las coordinaciones de los dos segmentos de mercado atendidos por la empresa, específicamente el departamento comercial y la dirección del departamento de industria, que ocupan un mismo nivel jerárquico y brindan orientación y apoyo a los departamentos comerciales correspondientes a cada segmento.

En el siguiente nivel se ubican los departamentos de servicio al cliente, logística y cartera, con sus respectivos equipos de trabajo. A medida que se desciende en la estructura jerárquica, se hallan los supervisores y jefes intermedios, encargados de gestionar y supervisar equipos de trabajo más reducidos y garantizar el cumplimiento de los objetivos establecidos por los niveles superiores. En la base de la pirámide se encuentran los empleados de nivel operativo, quienes llevan a cabo las tareas diarias y reportan a los niveles intermedios.

Gráfica 2 Productos ofertados



Nota: Elaboración propia con base en la página web de Faimco Group

El portafolio, incluye mangueras de diferentes materiales, como PVC, caucho, poliuretano y acero inoxidable, cada uno con propiedades específicas para su uso en condiciones particulares. Estas mangueras vienen en diferentes tamaños y longitudes para adaptarse a las necesidades de cada proyecto. Además de las mangueras, el portafolio también incluye una amplia gama de conexiones, tanto para unir diferentes tramos de manguera como para conectarlas a equipos o sistemas existentes, estas conexiones pueden ser de diferentes materiales, como acero, bronce, plástico o aluminio, y vienen en una variedad de diseños y tipologías, como codos, reductores, uniones, entre otros.

4.1. Análisis del sector

La economía colombiana desde el año 2017, ha tenido un crecimiento lento según lo indicado en las publicaciones de la ANDI y con la llegada de la pandemia, este crecimiento se vio aún más reducido. El año 2020 fue especialmente desafiante, marcado por un decrecimiento generalizado debido a factores externos que expusieron las vulnerabilidades de la economía colombiana, que ya estaba debilitada. El déficit fue notable, lo que dificulta la producción sin incurrir en pérdidas, dado el alto grado de dependencia de materias primas y productos importados, según señala el informe titulado Colombia: balance 2020 y perspectivas 2012, publicado por la ANDI.

El sector industrial, en Colombia se encuentra fuertemente influenciado por las importaciones, cuya demanda varía considerablemente. El análisis del crecimiento económico, siguiendo a Gómez & Ramírez (2017) se realiza principalmente a través de la balanza económica, lo que proporciona una perspectiva general del contexto, aunque no específica para cada sector. .

Con esta intervención organizacional, se busca proponer estrategias y medidas destinadas a mejorar las habilidades interpersonales de los colaboradores, así como a

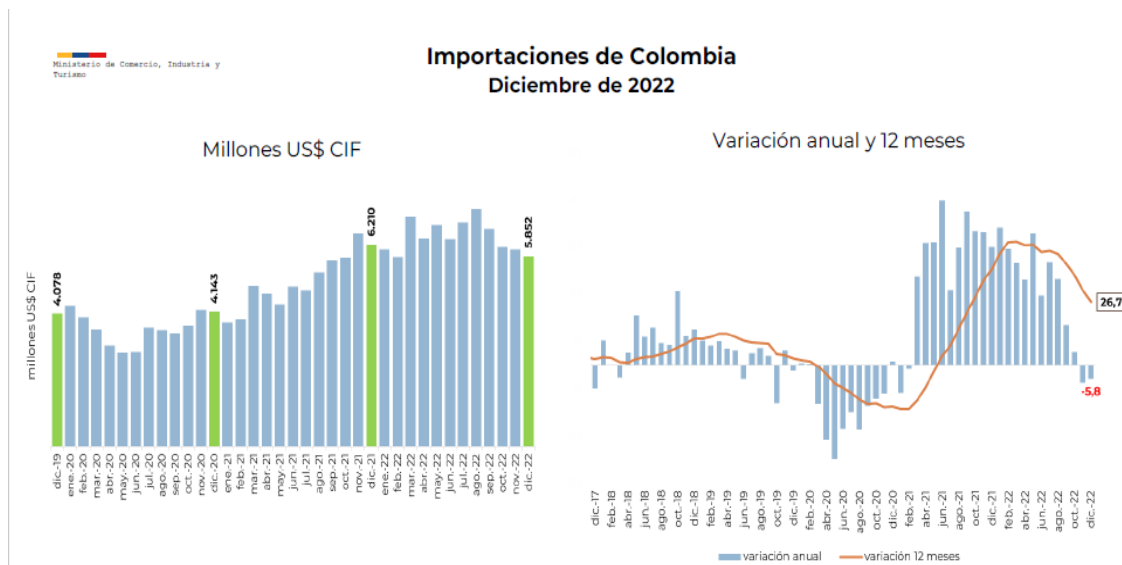
promover un mayor compromiso y sentido de pertenencia. Los beneficios derivados de este enfoque abarcan diversas áreas clave para el rendimiento empresarial. Primero, se espera un incremento en la productividad, dado que el fortalecimiento de las habilidades del personal conlleva a una mayor eficiencia y efectividad en los procesos, lo que a su vez se traduce en un aumento general de la productividad organizacional. Además, se anticipa un aumento en la competitividad de la empresa, al contar con un equipo de trabajo dotado de habilidades sólidas y actualizadas, lo que posicionará a la organización de manera más favorable en el mercado y la ayudará a alcanzar sus objetivos estratégicos.

Asimismo, se prevé un aumento en la calidad de los productos o servicios ofrecidos, junto con una mayor retención del talento humano. La inversión en el desarrollo de habilidades blandas entre los empleados tendrá como resultado una mayor satisfacción laboral y una reducción en la rotación de personal, lo que, a su vez, promoverá un mayor compromiso y lealtad por parte de los colaboradores. Este enfoque también facilitará la adaptación al cambio dentro de la organización, lo que se considera esencial para mantener la relevancia y la eficacia en un entorno empresarial en constante evolución.

Faimco Group (2024) venía incrementando sus ventas anualmente, en el 2022 presentó ventas por \$11.453.809.915 y en el 2023 \$9.430.003.033 lo cual refleja una disminución en las ventas por los factores antes mencionados. Este grupo, cuenta con una trayectoria de 23 años en el mercado pertenece al sector de productos industriales y se dedica específicamente a la importación y comercialización de mangueras, conexiones y afines para la industria; atiende dos segmentos del mercado (clientes minoristas y cliente final) en diferentes sectores industriales, como la construcción, la agricultura, la industria automotriz, el sector sanitario, minería, alimentos, entre otros, hace parte del grupo de las medianas empresas y a la línea de investigación de modernización de las organizaciones, cuenta con 51 empleados y 4 sucursales.

La empresa tiene la capacidad financiera para implementar el plan estratégico propuesto, cuenta con la tecnología que se requiere y con el Talento humano necesario para el desarrollo y el tiempo establecido en el cronograma para la ejecución, además están de acuerdo con las estrategias planteadas.

Gráfica 3 Importaciones de Colombia 2022



Nota: Tomado de Ministerio de Comercio (2022).

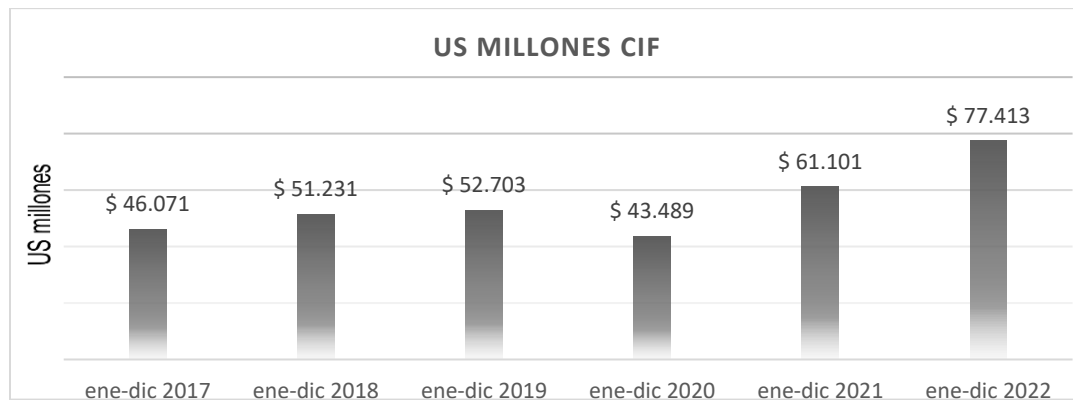
El sector industrial muestra similitudes significativas con el comportamiento general de las importaciones, lo que sugiere su papel fundamental en el panorama económico general. A través del análisis de la tabla 1, se examina su fortaleza y su contribución al resultado global, destacándose la importancia específica del sector de importaciones de materias primas y bienes intermedios, el cual experimentó un crecimiento del 27,9% durante el periodo enero-diciembre de 2022 en comparación con el año anterior. Este dato refuerza la relevancia crucial de este sector para el progreso industrial del país, según lo indica (Ministerio de Comercio, 2022).

Tabla 1 Importaciones de Colombia 2022

Clasificación por uso o destino económico	Ene-dic del 2022 US\$ millones	Variación	Contra. a va 2022 (%)	Parte (%) 2022
		2022 vs 2021		
Total	77.413	26,7	26,7	100
Bienes de consumo	15.817	18,3	2,3	11,5
No duradero	8.882	18,3	2,3	11,5
Duradero	6.935	15,8	1,5	9,0
Materias primas y productos intermedios	38.653	27,9	13,8	49,9
Combustibles, lubricantes y conexos	7.389	95,4	5,9	9,5
Para la agricultura	3.777	28,7	1,4	4,9
Para la industria (excepto construcción)	27.488	16,9	6,5	35,5
Bienes de capital y material de construcción	22.928	32,1	9,1	29,6
Materiales de construcción	2.180	19,3	0,6	2,8
Para la agricultura	212	26,0	0,1	0,3
Para la industria (excepto la construcción)	13.204	22,2	3,9	17,1
Equipo de transporte	7.331	60,8	4,5	9,5
Bienes no clasificados	15	-3,7	0	0

Nota: Elaboración propia con base en Ministerio de Comercio (2022)

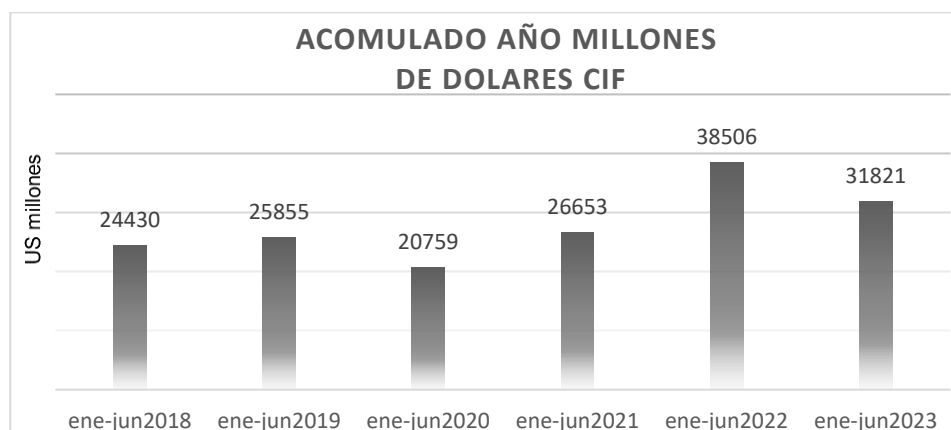
Gráfica 4 Importaciones de Colombia 2022



Nota: Tomado de Ministerio de Comercio (2022)

Después de presentar un panorama reciente de la industria, es fundamental examinar la evolución de las tendencias en los mismos parámetros mencionados anteriormente. Sin embargo, nos enfrentamos a un escenario más desafiante, ya que se observa una variación negativa: se registra una disminución en las importaciones en comparación con el año anterior. Según señala el Ministerio de Comercio (2022), esto es especialmente relevante dado que ciertos sectores, como la construcción y la vivienda, tienen un impacto directo en el crecimiento económico,

Gráfica 5 Importaciones de Colombia enero-junio de 2023



Nota: Tomado de Ministerio de Comercio (2022)

En esta tabla se observan los resultados comparados con el primer semestre del año anterior, destacándose dos variaciones clave para el análisis. La primera es una disminución del 21,8 % en la importación de materias primas y bienes intermedios. La segunda es una caída del 19,2 % en el grupo de bienes de capital destinados a la industria.

Tabla 2 Importaciones de Colombia por CUODE

Clasificación por uso o destino económico	Millones de dolares	Variación % anual	Contribución a la variación	Participación
Total	31.821	-17,4	-17,4	100,0
Bienes de consumo	7.081	-3,6	-0,4	12,7
No duradero	4.028	-3,6	-0,4	12,7
Duradero	3.053	-7,8	-0,7	9,6
Materias primas y productos intermedios	15.690	-21,8	-11,3	49,3
Combustibles, lubricantes y conexos	3.112	-16,5	-1,6	9,8
Para la agricultura	1.778	-14,4	-0,8	5,6
Para la industria(excepto construcción)	10.801	-24,2	-9,0	33,9
Bienes de capital y material de construcción	9.044	-17,4	-5,0	28,4
Materiales de construcción	885	-16,0	-0,4	2,8
Bienes de capital para la agricultura	108	21,9	0,1	0,3
Bienes de capital para la industria	5.298	-19,2	-3,3	16,6
Equipo de transporte	2.752	-15,4	-1,3	8,6
Bienes no clasificados	6	0,2	0	0

Nota: Elaboración propia con base en Ministerio de Comercio (2022).

El sector presenta grandes oportunidades de crecimiento, lo que plantea nuevos desafíos en términos de innovación, negociación y adaptación, factores que serán cruciales para el crecimiento o la estabilidad comercial. En Colombia, el mercado de mangueras hidráulicas, industriales y conexiones ha crecido considerablemente en los últimos años, impulsado principalmente por el aumento de la actividad industrial y el desarrollo de proyectos de infraestructura en todo el país. La demanda de estas mangueras está motivada por la necesidad de transportar fluidos y sustancias en diversas industrias, como la automotriz, petroquímica, alimentaria, agrícola y minera. Estas mangueras se utilizan para transferir

líquidos, gases y sólidos a través de sistemas de conducción. En cuanto a las conexiones, son elementos esenciales para garantizar la estanqueidad y la conexión adecuada de las mangueras en los sistemas, existen diferentes tipos de conexiones según el material (acero, bronce, plástico) y el tipo de manguera (hidráulica e industrial).

El mercado colombiano cuenta con una amplia variedad de empresas que se dedican a la venta de mangueras hidráulicas, industriales y conexiones, algunas de las empresas más destacadas son Rehco, americana de correas y manguera, Faimco Group, Supplytec, PCL, Colmangueras, Inoxmac; Grupo RHC, Solo mangueras, entre otros; estas empresas ofrecen productos de alta calidad y brindan soluciones personalizadas a los clientes, lo que les permite diferenciarse en el mercado.

El incremento en la inversión en infraestructura y el crecimiento de la actividad industrial en Colombia son factores clave que impulsan el crecimiento del sector de venta de mangueras y conexiones. Además, la mayor conciencia sobre la importancia de la seguridad y el mantenimiento de equipos en el lugar de trabajo ha llevado a un enfoque más riguroso en la calidad de las mangueras y conexiones utilizadas.

No obstante, el sector también enfrenta desafíos significativos, como la competencia de empresas extranjeras y la ausencia de estándares claros en la calidad de los productos. Así mismo, los altos costos de importación y la fluctuación de los precios de los materiales pueden impactar negativamente la rentabilidad de las empresas. La pandemia de Covid-19 y sus efectos en el sector comercial de productos industriales también han sido un factor considerable a tener en cuenta DANE (2023).

Antes de la pandemia, en el año 2019, el sector industrial y comercio al por mayor ascendieron a 154 billones de pesos según el DANE (2020), para esta época Colombia mostraba un crecimiento constante y sólido, durante los años previos el país había implementado una serie de políticas destinadas a fomentar la inversión en este sector, lo que resultó en un aumento significativo en la producción y generación de empleo, fortaleciendo de

esta manera el sector industrial y por ende afianzando la comercialización de productos como mangueras, conexiones y material ferretero usado para estos fines.

Según Salazar (2022), la producción anual manufacturera registró un crecimiento del 13.9% para el año 2018, siendo este sector uno de los que experimentó un incremento continuo en la producción de bienes, tanto para el mercado interno como para la exportación, debido a la implementación de acuerdos de libre comercio con varios países, lo que permitió a las empresas colombianas acceder a nuevos mercados y expandir sus exportaciones.

En el tercer trimestre de 2019, el PIB a precios constantes aumentó un 3,3% en comparación con el mismo trimestre del año anterior (DANE, 2019). El sector de la construcción, uno de los sectores no transables más relevantes, también ha sentido el ajuste económico que ha experimentado Colombia desde 2014. Aunque el PIB de la construcción creció un 2,5% entre 2015 y 2017, superando el PIB total en esos años, este crecimiento es considerablemente inferior a su promedio del 7,5% desde el año 2000 (Parra, 2018).

El comportamiento del sector de vivienda, según el reporte entregado por Sectorial (2023), muestra cómo su desarrollo afecta el sector ferretero que hace parte del mercado analizado y refleja una caída en el primer semestre, muy jalonado por el decrecimiento en el sector de la construcción enfocado a las viviendas VIS y no VIS, las primeras con un 70% de reducción y las segundas con un 80%, donde muestra que el impacto negativo generado es muy fuerte en lo que tiene que ver con negocios y empresas dependientes de la situación de ese importante sector para la economía nacional, los productos que vende en su mayoría son importados por lo cual se ven afectados por la tasa de cambio (Bernal &, Fierros, 2023), desde algo tan fundamental como lo es la vivienda, se puede analizar la tendencia y lo que puede venir para este sector económico y para el desarrollo del mercado en general.

Otro sector clave en la economía colombiana es el de la minería, en el 2017 la inversión extranjera se incrementó en un 516% con respecto al año anterior (Minería, 2019) especialmente el petróleo y el carbón, Colombia cuenta con importantes reservas de estos

recursos naturales, la producción, exportación de petróleo y carbón representaban una parte significativa de los ingresos del país, antes de la pandemia, el sector minero seguía creciendo, impulsado por el aumento de los precios internacionales de estas materias primas.

Durante la pandemia de Covid-19 la industria en Colombia experimentó un impacto significativo, a medida que el virus se propagó y el gobierno comenzó a implementar medidas de contención, muchas empresas tuvieron que cerrar temporalmente o reducir su capacidad de producción, esto llevó a una disminución en la actividad de la industria y a la pérdida de empleos en el sector, una de las industrias más afectadas fue la del turismo, según plantea Camacho (2021) las restricciones de viaje y el cierre de fronteras produjeron una caída en la demanda de servicios turísticos, lo que impactó directamente a los hoteles, restaurantes, agencias de viajes, transporte y otros negocios relacionados.

Otra industria que sufrió considerablemente es la manufacturera, las limitaciones en el transporte y la cadena de suministro dificultaron la producción y distribución de bienes, lo que produjo una reducción en la actividad industrial (Ministerio de comercio, 2023).

Ahora bien, la demanda global de mangueras industriales resistentes está en constante aumento, impulsada por la necesidad de prevenir accidentes graves y garantizar un flujo de materiales eficiente en entornos desafiantes. Sectores como la farmacéutica, la agricultura, la química y el petróleo y gas, impactados por la pandemia de COVID-19, requieren soluciones robustas para enfrentar estos desafíos operativos y ambientales. Aunque la complejidad técnica puede ralentizar el mercado, la modernización en la agricultura y el incremento en las ventas de automóviles ofrecen nuevas oportunidades de crecimiento para los actores clave en el ámbito de las mangueras industriales en los próximos años.

La pandemia abrió algunas oportunidades dentro del panorama industrial con la continuidad de la actividad en los centros de fabricación farmacéutica a nivel mundial, se generó una necesidad destacada de mangueras especializadas para productos químicos y gases. En el ámbito farmacéutico, las mangueras industriales jugaron un papel vital en una

variedad de aplicaciones, desde sistemas de transporte por vacío hasta dispositivos de dosificación y equipos de granulación.

Además, la disminución en la demanda tanto a nivel nacional como global afectó a empresas manufactureras que dependen de las exportaciones y aquellas industrias donde la disponibilidad de su producto dependía de las importaciones, entre ellas el mercado de mangueras, conexiones y afines.

Tabla 3 Comportamiento de la industria manufacturera

Variable	Variación (%)					
	Diciembre		Enero – Diciembre		12 meses	
	2019	2020	2019	2020	2019	2020
Producción	3,4 %	,5%	4%	8,0%	4%	8,0%
Ventas	1,6%	1,2%	0%	8,0%	0%	8,0%
Empleo	0,7%	4,8%	0,4%	5,8%	0,4%	5,8%

Nota: Tomado de Ministerio de comercio (2023)

Después de la pandemia, la industria colombiana ha enfrentado desafíos debido a las interrupciones en la cadena de suministro global y la disminución de la demanda de otros países, muchas empresas han tenido dificultades para obtener materias primas y componentes, lo que ha llevado a una disminución en la producción y la exportación de bienes manufacturados, el comercio minorista también ha sido afectado, ya que muchas empresas de productos no esenciales tuvieron que cerrar durante los períodos de confinamiento y

cuarentena, lo cual ha generado disminución en las ventas y muchas empresas han tenido que recortar empleos o cerrar definitivamente.

Un buen termómetro que se toma es la disminución de las importaciones en el sector manufacturero el cual hace parte del sector industrial, donde hay una disminución en el primer semestre del 2023 del 19,7% comparando con el mismo período del año anterior (Ruiz, 2023), este dato sería acorde con el decrecimiento evidenciado en sectores como el de la construcción, lo que causa la baja demanda de productos utilizados en las operaciones relacionadas a esa línea de negocio.

El comportamiento del sector ferretero como punto de referencia dentro del sector industrial, ha tenido un crecimiento constante en las últimas décadas. Según Bernal & Fierros (2023), afirman que fue un promedio del 4% el crecimiento anual en las últimas décadas, sin embargo, en el 2020 sufrió una fuerte caída del 9,1% y un crecimiento anormal del 22,1% saliendo de la pandemia en el 2021, un crecimiento más mesurado en el 2022 del 3,6%, por lo cual se deduce que es un sector muy adaptativo pero muy sensible a las condiciones económicas generales del país.

Analitik (2022), menciona que, ante el periodo de incertidumbre, los ferreteros deben lograr invertir en elementos que no requieran de materias primas importadas esto es una declaración muy inconveniente para los intereses de las empresas importadoras ya que desincentiva esta línea de negocio y sobre todo teniendo en cuenta que Colombia no es principalmente un gran productor o fabricante en el sector industrial.

Según Rodríguez (2023), desde el año 2020 el mundo ha vivido en medio de una gran tensión y a una velocidad frenética, durante la pandemia de covid-19 la economía tuvo una caída que no tiene precedentes, a pasar de esta situación, en el período post pandemia en el 2022 se evidenció una gran recuperación y el mercado mostró toda su resiliencia. Para el Sector de las mangueras, conexiones y afines, específicamente para Faimco Group, la sólida gestión comercial, el reconocimiento en el mercado, la oferta de productos y servicios, la

capacidad de adaptarse y encontrar oportunidades en un entorno desafiante, permitieron que su operación y sus ventas arrojaran un buen resultado y más aún, un crecimiento significativo con respecto al año inmediatamente anterior, sin embargo la situación no ha sido la misma durante lo que va corrido del año 2023 ya que se ha generado una ralentización de la economía nacional.

Según Juan Pablo Espinosa, director de Investigaciones Económicas Sectoriales y de Mercado en Bancolombia, se prevé que para el 2023 exista una desaceleración en los sectores con alta demanda de mano de obra. Además, se anticipa un significativo aumento del salario mínimo y de los costos para las empresas privadas, sumado a una posible reforma laboral que incrementará los gastos asociados a la contratación formal (Elejal, 2023).

Tabla 4 Cifras Faimco Group período 2018 a 2023

FAIMCO GROUP	
AÑO	VENTAS
2018	\$ 2.957.633.432
2019	\$ 3.412.193.644
2020	\$ 4.705.079.132
2021	\$ 6.672.320.904
2022	\$ 11.453.809.915
2023	\$ 8.430.003.033

Nota: Elaboración propia con base en las ventas 2018-2023.

El mercado de las mangueras en Colombia está muy fragmentado, hay muchos competidores que participan del negocio y ofrecen los mismos productos y servicios, no solo aquellos con cifras representativas en las importaciones y los que se abastecen de estos participantes principales o importadores, además, existe un mercado representado por las grandes industrias en Colombia, con una alta demanda de estos productos y que por temas logísticos y de costos optan por traer sus propios productos ajustados a sus necesidades, precios y requerimientos técnicos. Principales importadores de mangueras y conexiones en Colombia para el año 2021 y 2022 y participación en el mercado.

Tabla 5 Análisis importaciones 2021-2022

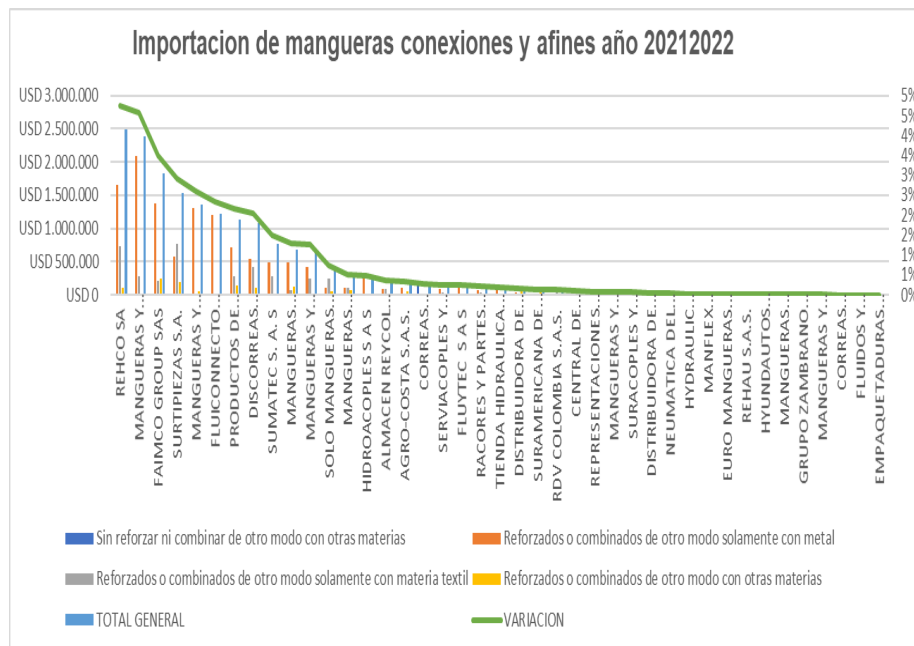
Tubos de caucho vulcanizados sin endurecer, incluso con sus accesorios (por ejemplo: juntas, codos, empalmes racores.						
IMPOTADORES	Sin reforzar ni combinar de otro modo con otras materias	Reforzados o combinados de otro modo solamente con metal	Reforzados o combinados de otro modo solamente con materia textil	Reforzados o combinados de otro modo con otras materias	TOTAL GENERAL	PARTICIPACIÓN
REHCO SA		USD 1.653.728	USD 725.854	USD 107.016	USD 2.486.598	7%
MANGUERAS Y CORREAS DE ANTIOQUIA S.A.S		USD 2.096.591	USD 283.190	USD 11.026	USD 2.390.807	7%
FAIMCO GROUP SAS		USD 1.381.532	USD 209.029	USD 237.529	USD 1.828.090	5%
SURTIPIEZAS S.A	USD 320	USD 570.150	USD 769.622	USD 192.834	USD 1.532.927	4%
MANGUERAS Y ACOPLES SANDRO VARGAS S.A.S.		USD 1.303.545	USD 680	USD 60.787	USD 1.365.012	4%
FLUICONNECTO SERVICIOS HIDRAULICOS S.A.S		USD 1.205.213	USD 21.128	USD 778	USD 1.227.119	3%
PRODUCTOS DE CAUCHO Y LONA S.A.S.		USD 713.244	USD 281.506	USD 135.531	USD 1.130.281	3%
DISCORREAS MANGUERAS Y EMPAQUES S A	USD 12.373	USD 535.127	USD 424.513	USD 101.313	USD 1.073.326	3%
SUMATEC S. A. S		USD 490.721	USD 279.479	USD 5.468	USD 775.668	2%
MANGUERAS ACOPLES Y ACCESORIOS SAS		USD 480.775	USD 73.600	USD 128.280	USD 682.655	2%
MANGUERAS Y ACOPLES DE LA COSTA S.A.S.		USD 420.186	USD 245.319		USD 665.505	2%
SOLO MANGUERAS S.A.S		USD 97.541	USD 236.813	USD 61.410	USD 395.764	1%
MANGUERAS INDUSTRIALES LTDA		USD 109.641	USD 97.744	USD 64.696	USD 272.081	1%
HIDROACOPLES S A S		USD 258.940			USD 258.940	1%
ALMACEN REYCOL S.A.S.	USD 2.710	USD 90.273	USD 85.690	USD 7.829	USD 186.501	1%

Plan estratégico Faimco Group para la optimización del talento humano centrado en el fortalecimiento de habilidades blandas.

AGRO-COSTA S.A.S.	USD 3.409	USD 101.189	USD 15.492	USD 62.289	USD 182.378	1%
CORREAS MANGUERAS Y SELLOS S.A.S	USD 141.010				USD 141.010	0%
SERVICOPLES Y MANGUERAS DEL LLANO LTDA		USD 97.146	USD 28.880	USD 11.781	USD 137.808	0%
FLUYTEC S A S		USD 111.171	USD 10.238	USD 3.566	USD 124.975	0%
RACORES Y PARTES PEREIRA LTDA		USD 73.935	USD 42.379		USD 116.314	0%
TIENDA HIDRAULICA S A S		USD 97.361			USD 97.361	0%
DISTRIBUIDORA DE CORREAS Y MANGUERAS DEL CARIBE LIMITADA		USD 31.353	USD 3.941	USD 46.581	USD 81.875	0%
SURAMERICANA DE CAUCHOS Y PERFILES LTDA				USD 68.393	USD 68.393	0%
RDV COLOMBIA S.A.S.			USD 62.317		USD 62.317	0%
CENTRAL DE SOLDADURAS Y PROTECCION INDUSTRIAL S.A.			USD 55.370		USD 55.370	0%
REPRESENTACIONES INDUSTRIALES R.D.V. LTDA			USD 34.760		USD 34.760	0%
MANGUERAS Y SELLOS AG SAS		USD 33.850	USD 452	USD 258	USD 34.560	0%
SURACOPLES Y MANGUERAS LTDA		USD 34.068			USD 34.068	0%
DISTRIBUIDORA DE CORREAS Y MANGUERAS SAS		USD 25.654	USD 127	USD 951	USD 26.732	0%
NEUMATICA DEL CARIBE S.A.	USD 3.050	USD 815	USD 303	USD 19.224	USD 23.392	0%
HYDRAULIC SYSTEMS S.A.S.	USD 4.902			USD 7.241	USD 12.143	0%
MANFLEX MANGUERAS SAS			USD 12.018		USD 12.018	0%
EURO MANGUERAS Y C A S A S		USD 9.075			USD 9.075	0%
REHAU S.A.S.	USD 4.158			USD 4.827	USD 8.985	0%
HYUNDAUTOS MEDELLIN S A S	USD 55		USD 4.108		USD 4.162	0%
MANGUERAS FLEXICAR SAS			USD 4.000		USD 4.000	0%
GRUPO ZAMBRANO S.A.S		USD 2.882	USD 579		USD 3.461	0%
MANGUERAS Y ACOPLER POLMACO S A S		USD 1.800			USD 1.800	0%
CORREAS MANGUERAS INDUSTRIALES C.M.I. LIMITADA		USD 799			USD 799	0%
FLUIDOS Y SERVICIOS S.A.S.			USD 355	USD 150	USD 505	0%
EMPAQUETADURAS Y EMPAQUES S.A.				USD 123	USD 123	0%
TOTAL GENERAL	USD 171.985	USD 12.028.306	USD 4.009.485	USD 1.339.884	USD 17.549.660	USD 35.099.320

Nota: Elaboración propia - Principales competidores del gremio, elaboración propia tomada de Legiscomex, Cobus y Datar

Gráfica 6 Análisis numérico importaciones 2021-2022



Nota: Elaboración propia - Principales competidores del gremio.

5. Marco de referencia

La gestión del talento humano ha evolucionado significativamente a lo largo del tiempo, reflejando cambios en las necesidades organizacionales y en las teorías de gestión. En un entorno globalizado y competitivo, la gestión eficiente del talento humano se ha convertido en un factor crítico para el éxito de las organizaciones, este marco teórico aborda la importancia de los procesos de gestión humana, las competencias blandas, la mejora continua y la planificación estratégica, proporcionando una base sólida para la formulación de estrategias efectivas.

Este documento se organiza en cuatro ejes temáticos principales, primero, se exploran los procesos de gestión del talento humano, mejora continua asociada a los procesos, examinando su conceptualización y los modelos aplicables, se incluye la evolución histórica de la gestión humana y las funciones claves del área, luego, el tercer eje se abordan las competencias blandas, destacando su importancia y los métodos para su fortalecimiento y finalmente, se discute la teoría de la planificación estratégica y su integración en la gestión humana.

5.1. El talento humano y sus procesos

El talento humano en las organizaciones se refiere a la suma de habilidades, conocimientos, competencias, actitudes y experiencias que poseen los individuos que forman parte de una empresa, este concepto destaca la importancia del capital humano como el recurso más valioso y estratégico dentro de cualquier entidad, ya que son las personas quienes impulsan la innovación, la productividad y el crecimiento organizacional.

El talento humano, como indica Ibarra (2012), no solo abarca las capacidades técnicas y profesionales, sino también las características personales y sociales que contribuyen al

ambiente de trabajo, la cultura organizacional y las dinámicas interpersonales; en este sentido, el talento humano es un componente esencial para la competitividad y sostenibilidad de las empresas, ya que un equipo de individuos altamente calificados y motivados puede adaptarse mejor a los cambios del mercado, enfrentar desafíos con creatividad y colaborar de manera efectiva para alcanzar los objetivos estratégicos, por esta razón, reconocer y valorizar el talento humano implica comprender que el éxito de una organización depende en gran medida del potencial y el desempeño de sus empleados, quienes son los verdaderos artífices del progreso y la excelencia empresarial.

Por otra parte, la gestión del talento humano es una disciplina fundamental en la administración de empresas, ya que influye directamente en la capacidad de una organización para alcanzar sus objetivos estratégicos; en entorno laboral contemporáneo, caracterizado por un alto dinamismo y competitividad, las organizaciones no solo buscan empleados con habilidades técnicas sobresalientes, sino también individuos que posean habilidades blandas (Sánchez, 2019), como la comunicación efectiva, el liderazgo, la adaptabilidad y la empatía, estas habilidades, también conocidas como competencias interpersonales, también son cruciales para fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo.

En gestión humana, se pueden identificar líneas de trabajo esenciales para desarrollar y mantener el capital humano dentro de una organización, por una parte, se puede mencionar la selección y reclutamiento, que se centra en atraer y elegir a los candidatos adecuados; y, por otra parte, la capacitación y el desarrollo buscan mejorar las habilidades y competencias de los empleados mediante programas de formación y oportunidades de aprendizaje continuo. La gestión del desempeño también es un eje de trabajo fundamental ya que evalúa y mejora el rendimiento de los empleados mediante la definición de objetivos claros y la retroalimentación continua.

Otras líneas importantes incluyen la gestión de la compensación y los beneficios, que diseña y administra paquetes de remuneración competitivos para atraer y retener talento, y la gestión de las relaciones laborales, que busca mantener un ambiente de trabajo armonioso y productivo mediante la comunicación efectiva y el manejo de conflictos laborales; cada una de estas líneas de trabajo contribuye significativamente a construir una fuerza laboral fuerte, comprometida y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa, asegurando su éxito a largo plazo.

5.1.1. Mejora continua asociada a los procesos de gestión humana

La mejora continua es un enfoque sistemático para mejorar procesos, productos y servicios de manera constante, con un origen en el sudeste asiático, este concepto implica la adopción de prácticas y metodologías que permiten a las organizaciones adaptarse y evolucionar continuamente para satisfacer las necesidades cambiantes del mercado y mejorar la eficiencia operativa. La mejora continua se originó en Japón durante la posguerra, con la implementación de prácticas como el control de calidad total (TQM) y el desarrollo de metodologías como Kaizen y Lean Management, estas prácticas se enfocan en la eliminación de desperdicios, la mejora de la calidad y la optimización de los procesos operativos. Varios autores han contribuido significativamente al desarrollo de la mejora continua. W. Edwards Deming y Joseph M. Juran son dos figuras prominentes que introdujeron principios de gestión de calidad y mejora continua en las organizaciones, sus teorías han influido en la adopción de prácticas de mejora continua a nivel global (Marín, Bautista, & García, 2012).

5.1.2. Planeación estratégica en el talento humano

La planeación estratégica en la línea de talento humano implica una serie de procesos clave que aseguran que los recursos humanos de una organización estén alineados con sus objetivos a largo plazo, estos procesos incluyen la evaluación de la situación actual, la

definición de objetivos y estrategias, y la implementación y evaluación de estas estrategias, dentro de estos procesos está el análisis de la situación actual, que puede realizarse mediante el conocido análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas); este análisis permite a la organización evaluar sus capacidades internas y el entorno externo para identificar las áreas que necesitan mejoras y las oportunidades que pueden aprovecharse, se consideran aspectos como la competencia del personal, las tasas de retención, el clima laboral y las tendencias del mercado laboral (Giraldo, Jaramillo, & Castillo, 2006).

Una vez realizado el análisis, se definen los objetivos estratégicos de talento humano, alineados con la visión y misión de la organización, estos objetivos pueden incluir metas específicas como mejorar la retención de empleados, desarrollar competencias críticas, aumentar la diversidad e inclusión y mejorar la satisfacción y el compromiso de los empleados. A partir de estos objetivos, se desarrollan estrategias y planes de acción específicos que detallan cómo se lograrán estas metas; es importante mencionar que la implementación de estas estrategias requiere un plan detallado que asigne responsabilidades, recursos y plazos, esto incluye la creación de programas de capacitación y desarrollo, la revisión de los procesos de selección y reclutamiento, la implementación de sistemas de evaluación del desempeño y la introducción de iniciativas de bienestar y compensación, entre otros que se puedan considerar pertinentes. Como afirma Ladino & Orozco (2008), es esencial que la implementación sea supervisada y que se realice un seguimiento constante para asegurar que los planes se ejecuten de manera efectiva y se ajusten según sea necesario.

Finalmente, la evaluación y retroalimentación son procesos continuos en la planeación estratégica de talento humano, se utilizan indicadores de desempeño y métricas para medir el éxito de las estrategias implementadas y para identificar áreas de mejora, dicha evaluación permite a la organización ajustar sus estrategias y planes de acción para adaptarse a cambios en el entorno y para asegurar que los objetivos de talento humano se cumplan de manera efectiva.

La teoría de la planeación estratégica es una disciplina fundamental en la gestión empresarial que busca definir y alcanzar los objetivos organizacionales a largo plazo mediante un proceso sistemático y estructurado, este enfoque permite a las organizaciones anticipar el futuro, adaptarse a los cambios del entorno y aprovechar las oportunidades del mercado. A continuación, se exploran los conceptos clave, los modelos y las etapas de la planeación estratégica, así como su importancia en la gestión empresarial.

La planeación estratégica se basa en varios conceptos fundamentales. En primer lugar, se enfoca en la visión y misión de la organización, que definen su propósito y sus aspiraciones a largo plazo; la visión es una declaración inspiradora que describe lo que la organización quiere llegar a ser en el futuro, mientras que la misión articula su razón de ser y su enfoque principal de actividades. Estas declaraciones proporcionan una dirección clara y un marco para la toma de decisiones estratégicas. Otro concepto central es el análisis FODA (SWOT), el cual ya se había relacionado antes y que evalúa las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la organización. Este análisis ayuda a identificar los recursos y capacidades internas que pueden ser aprovechados, así como las áreas que necesitan mejora, también permite a las organizaciones comprender mejor su entorno externo, incluyendo las tendencias del mercado, la competencia y otros factores que pueden impactar su desempeño.

Los modelos de planeación estratégica ofrecen diferentes enfoques para desarrollar y ejecutar estrategias. Uno de los modelos más conocidos es el Modelo de las cinco fuerzas de Porter, que analiza la competitividad de una industria basándose en cinco factores: la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los proveedores, el poder de negociación de los clientes, la amenaza de productos o servicios sustitutos y la rivalidad entre los competidores existentes, es así que, este modelo ayuda a las organizaciones a entender la dinámica de su industria y a formular estrategias para obtener una ventaja competitiva.

Otro modelo importante es el Modelo de la cadena de valor de Porter, que descompone las actividades de una organización en actividades primarias y de apoyo. Las actividades

primarias están directamente relacionadas con la producción y distribución de productos y servicios, mientras que las actividades de apoyo facilitan las actividades primarias a través de la gestión de recursos, tecnología, infraestructura y recursos humanos, este modelo permite a las organizaciones identificar áreas donde pueden agregar valor y mejorar su eficiencia operativa (Velásquez, Montoya & Restrepo, 2012).

La planeación estratégica se divide en varias etapas. La primera es la formulación de estrategias, que implica la definición de objetivos a largo plazo y la identificación de las acciones necesarias para alcanzarlos, esto incluye el análisis interno y externo, la identificación de oportunidades y amenazas, y la evaluación de las capacidades organizacionales, la segunda etapa es la implementación de estrategias, que se centra en poner en práctica los planes formulados, lo que vincula la asignación de recursos, la coordinación de actividades y la comunicación de la estrategia a todos los niveles de la organización.

Es pertinente destacar que la importancia de la planeación estratégica radica en su capacidad para proporcionar una dirección clara y un enfoque coherente para la toma de decisiones, pues, permite a las organizaciones anticipar cambios en el entorno, adaptarse rápidamente a nuevas circunstancias y aprovechar las oportunidades emergentes, además, la planeación estratégica fomenta una cultura de proactividad y aprendizaje continuo, lo que puede mejorar la resiliencia y la sostenibilidad de la organización a largo plazo.

5.1.3. Evolución de la gestión humana

Tabla 6 Línea de tiempo gestión humana

Periodo	Concepto Evolutivo	Autor / Enfoque	Detalles
Siglo XVIII	División del Trabajo	Adam Smith (1776)	En su obra "La Riqueza de las Naciones", Smith destacó la importancia de la división del trabajo para aumentar la productividad y la especialización de habilidades, este concepto sentó las bases para la gestión del trabajo en las organizaciones industriales emergentes (Montes, 2006).
Siglo XIX	Revolución Industrial	Robert Owen (1771-1858)	Owen promovió mejoras en las condiciones laborales y el bienestar de los trabajadores, abogando por la reducción de horas de trabajo y mejores condiciones de vida, lo que puede considerarse un precursor de las modernas prácticas de recursos humanos (Redondo, 2002).
Principios del Siglo XX	Era de la Gestión Científica	Frederick Taylor (1900-1920s)	Taylor introdujo principios de gestión científica, enfocándose en la eficiencia y productividad a través de la estandarización de tareas y la simplificación del trabajo; su enfoque técnico en la gestión del trabajo influyó significativamente en la evolución de la gestión de personal (Carro & Caló, 2012).
Décadas de 1930 a 1950	Relaciones Humanas	Elton Mayo (1930-1950s)	Los estudios de mayo destacaron la importancia de los factores sociales y psicológicos en el rendimiento laboral, este enfoque en las relaciones humanas y la motivación de los trabajadores marcó un

Periodo	Concepto Evolutivo	Autor / Enfoque	Detalles
			cambio hacia la consideración de aspectos más humanos en la gestión de personal (Soler, 2013).
Décadas de 1950 a 1960	Ciencias del Comportamiento	Abraham Maslow y Douglas McGregor	Maslow introdujo su teoría de la jerarquía de necesidades, mientras que McGregor propuso la Teoría X y Teoría Y, que exploraban diferentes enfoques gerenciales basados en suposiciones sobre la naturaleza de los empleados, estas teorías enfatizan la importancia de la motivación y el desarrollo personal en el entorno laboral (Molina, 2018).
Desde la Década de 1980	Gestión de Recursos Humanos Moderna	Teóricos Contemporáneos como Dave Ulrich y Jeffrey Pfeffer	Enfoque en el desarrollo estratégico de competencias, gestión del talento y alineación de las prácticas de recursos humanos con los objetivos organizacionales, Ulrich introdujo el modelo de roles de HR Business Partner, mientras que Pfeffer se centró en la creación de ventaja competitiva a través de las personas (Gómez, 2019).

Nota: Elaboración propia según referentes bibliográficos.

5.2. Habilidades blandas en el contexto organizacional.

Las habilidades blandas, conocidas como habilidades interpersonales o suaves, se relacionan con la forma en que los individuos se comunican, interactúan y colaboran con los demás, son esenciales en el entorno laboral moderno, ya que facilitan la cooperación, la resolución de conflictos y el liderazgo efectivo. Se encuentran subdivididas en habilidades,

como la comunicación efectiva, la inteligencia emocional, la adaptabilidad, el trabajo en equipo y la capacidad de resolución de problemas. Su relevancia radica en que complementan con las competencias técnicas permitiendo a los empleados desempeñarse mejor en sus roles, todo esto, en suma, contribuye al éxito de la organización. A continuación, se profundiza en algunas de las habilidades blandas que se consideran más relevantes o de mayor impacto a nivel organizacional (Castillo, Cárdenas, et al. 2019).

Se considera pertinente relacionar el trabajo en equipo, una habilidad esencial en cualquier organización, pues implica colaborar eficazmente con otros, compartir responsabilidades y trabajar hacia objetivos comunes, los empleados con habilidades de trabajo en equipo pueden fomentar un ambiente de apoyo y cooperación, lo que puede mejorar la productividad y la moral del equipo. La comunicación efectiva también es crucial para el éxito organizacional, ya que involucra la capacidad de transmitir información de manera clara y concisa, escuchar activamente, y adaptar el estilo de comunicación a diferentes audiencias, una buena comunicación puede prevenir malentendidos, facilitar la toma de decisiones y fortalecer las relaciones laborales. Otra habilidad blanda que se considera importante en las empresas es la inteligencia emocional, la cual se refiere a la capacidad de reconocer, entender y manejar las propias emociones, así como las emociones de los demás; esta habilidad es fundamental para la gestión del estrés, la resolución de conflictos y el liderazgo, dado que los empleados con alta inteligencia emocional pueden crear un entorno de trabajo más armonioso y productivo.

La cartilla de habilidades blandas para profesionales del siglo XXI indica que, en la actualidad, los profesionales se enfrentan a una serie de desafíos propios de un mundo globalizado, lo que demanda no solo un dominio en su campo de estudio, sino también la posesión de habilidades complementarias, conocidas como "habilidades blandas". Estas habilidades son fundamentales para destacarse en diferentes entornos organizacionales, ya

que contribuyen al rendimiento laboral, la adaptabilidad, y el progreso profesional (Arco, Santana, & Gómez, 2022).

De acuerdo con lo expuesto por el Grupo Banco Mundial (2019) , en su informe del desarrollo mundial en los entornos laborales de hoy, se destacan tres categorías de habilidades cuya importancia va en aumento: en primer lugar, las habilidades cognitivas avanzadas, que abarcan la capacidad para abordar problemas complejos de manera eficiente; en segundo lugar, las habilidades socio-conductuales, como el trabajo colaborativo en equipo; por último, las combinaciones de habilidades que son indicadores cruciales de adaptabilidad, incluyendo el razonamiento y la autoeficacia. El desarrollo de estas habilidades requiere una base sólida de capital humano y un compromiso continuo con el aprendizaje a lo largo de la vida.

Daniel Goleman en su libro titulado Inteligencia emocional en la empresa (1995), nos enseña que la inteligencia emocional, que implica la habilidad de gestionar nuestras emociones y relaciones de manera efectiva, se desglosa en cuatro competencias fundamentales: conciencia de uno mismo, autogestión, conciencia y habilidad sociales. Cada competencia se compone de habilidades y características específicas:

- La conciencia de uno mismo abarca la capacidad de interpretar y comprender nuestras propias emociones, así como reconocer su impacto en diversos aspectos como el rendimiento laboral y las relaciones. Además, incluye la evaluación realista de nuestras habilidades y limitaciones, así como un sentido positivo de auto valía.
- La autogestión implica dominar las emociones y controlar impulsos perturbadores, demostrar honestidad e integridad de manera consistente, gestionar responsabilidades de manera meticulosa, adaptarse a situaciones cambiantes y superar obstáculos, y perseguir la excelencia interna y aprovechar oportunidades con iniciativa.
- La conciencia social comprende la habilidad de percibir y comprender las emociones de los demás, así como interesarse activamente por sus preocupaciones, interpretar

dinámicas organizativas, establecer redes de toma de decisiones y satisfacer las necesidades de los clientes.

- La habilidad social engloba el liderazgo visionario para inspirar con una visión convincente, influir persuasivamente, desarrollar las habilidades de los demás, comunicarse de manera clara y precisa, catalizar el cambio, gestionar conflictos, cultivar relaciones y fomentar la cooperación y trabajo en equipo (Goleman, 1995).

5.2.1. Modelo de gestión por competencias

El modelo de gestión por competencias es un enfoque estratégico en la administración de recursos humanos que se enfoca en identificar, desarrollar y evaluar las competencias esenciales que los empleados deben poseer para desempeñar sus roles de manera efectiva y contribuir al éxito organizacional, este modelo se basa en la premisa de que las competencias, entendidas como una combinación de habilidades, conocimientos, actitudes y comportamientos, son fundamentales para el desempeño laboral y la competitividad de la empresa.

La gestión por competencias comienza identificando las competencias necesarias para cada papel dentro de la organización. Pueden ser técnicas, habilidades específicas relacionadas con un trabajo determinado, o transversales, habilidades de comunicación, liderazgo, trabajo en equipo y resolución de problemas, aplicables a múltiples roles y contextos. El establecimiento de un perfil de competencias detallado para cada puesto permite a la organización definir las expectativas y requisitos para el desempeño exitoso.

Una vez identificadas las competencias necesarias, el siguiente paso es desarrollar estas competencias entre los empleados, que se logran mediante programas de capacitación y desarrollo alineados con los perfiles de competencias establecidos, pueden incluir formación técnica, talleres de habilidades blandas, coaching, mentoras y oportunidades de aprendizaje

continuo, para proporcionar a los empleados herramientas y recursos necesarios para mejorar sus competencias y, por ende, su desempeño laboral. Es importante destacar la relevancia de la evaluación por competencias ya que las organizaciones utilizan diversas herramientas y métodos para medir el nivel de competencias de los empleados, como evaluaciones de desempeño, autoevaluaciones, retroalimentación de 180 grados y pruebas específicas de habilidades, estas evaluaciones ayudan a identificar las fortalezas y áreas de mejora de los empleados, permitiendo a la organización desarrollar planes de desarrollo personalizados que se centren en las necesidades individuales de cada empleado.

Se considera pertinente mencionar que uno de los principales beneficios del modelo de gestión por competencias es, que alinea directamente las capacidades de los empleados con los objetivos estratégicos de la organización, esto asegura que la empresa tenga el talento necesario para alcanzar sus metas y adaptarse a los cambios del entorno empresarial, además, este modelo fomenta una cultura de aprendizaje y desarrollo continuo, lo que puede mejorar la motivación, el compromiso y la retención de los empleados. Este modelo también permite una gestión más efectiva del talento, ya que, proporciona un marco claro para la selección, capacitación, evaluación y desarrollo de los empleados, esto puede resultar en una mayor coherencia y equidad en los procesos de recursos humanos, así como en una mejor toma de decisiones respecto a promociones, sucesiones y planes de carrera (Ladino & Orozco, 2008).

5.2.2. Modelos y teorías de mejora continua

En cuanto a modelos y teorías orientados a la mejora continua, se considera pertinente mencionar el ciclo PHVA, también conocido como el ciclo de Deming, es una metodología de mejora continua que implica cuatro etapas: planear, hacer, verificar y actuar. Este ciclo se utiliza para implementar cambios y mejoras de manera estructurada y sistemática, asegurando que los procesos sean revisados y ajustados constantemente para lograr mejores resultados.

También es importante asociar el método Kaizen, este se basa en la filosofía de que las mejoras pequeñas y continuas pues, pueden llevar a grandes beneficios a largo plazo. Kaizen promueve la participación de todos los empleados en la identificación de oportunidades de mejora y en la implementación de cambios incrementales en los procesos y prácticas laborales (Alvarado & Castillo, 2017).

Por otra parte, Lean Management es una metodología que se enfoca en la eliminación de desperdicios y la optimización de los procesos para aumentar la eficiencia y la productividad. Esta metodología utiliza diversas herramientas y técnicas, como el mapeo de flujo de valor y la mejora de procesos, para identificar y eliminar actividades que no agregan valor (Jurado, 2013). Finalmente, se relaciona también el Sistema de Producción Toyota (TPS), la cual es una metodología de gestión que combina principios de mejora continua y eficiencia operativa. TPS utiliza técnicas como Just-In-Time (JIT) y Jidoka (automatización con un toque humano) para optimizar la producción y reducir desperdicios. Este enfoque ha sido ampliamente adoptado en diversas industrias más allá de la manufactura (Achell, 2011).

Según (Alles, 2005), especialista en desarrollo organizacional y autora de diversas obras sobre recursos humanos, ha aportado significativamente al campo de las habilidades blandas, enfatizando su importancia en el talento humano. Su enfoque se centra en cómo estas competencias influyen en el rendimiento y el desarrollo de las organizaciones.

Definición de Habilidades Blandas

Según Alles, las habilidades blandas abarcan un conjunto de competencias interpersonales y de autogestión que facilitan la interacción efectiva con los demás. Estas habilidades incluyen, entre otras, la comunicación, el trabajo en equipo, la empatía, la resolución de conflictos y la adaptabilidad. Alles argumenta que, en un entorno laboral cada vez más dinámico y colaborativo, el desarrollo de estas competencias es esencial para el éxito organizacional.

Modelo de Desarrollo de Habilidades Blandas

El modelo de Alles se fundamenta en varios pilares clave:

1. **Autoconocimiento:** La comprensión de las propias emociones, fortalezas y debilidades es el primer paso para el desarrollo de habilidades blandas.
2. **Interacción Social:** Fomentar habilidades de comunicación y trabajo en equipo es vital para construir relaciones efectivas en el entorno laboral.
3. **Gestión de Emociones:** Aprender a manejar las emociones propias y de los demás es crucial para resolver conflictos y tomar decisiones.
4. **Adaptabilidad:** La capacidad de ajustarse a cambios y nuevas situaciones es fundamental en un mundo laboral en constante evolución.
5. **Liderazgo Colaborativo:** Promover un liderazgo que valore la participación y el desarrollo del equipo, fomentando un ambiente inclusivo y motivador.

Influencia en el Talento Humano

El enfoque de Martha Alles sobre el desarrollo de habilidades blandas ha transformado la gestión del talento humano en varias formas:

- **Reclutamiento y Selección:** Las organizaciones han comenzado a valorar las habilidades blandas tanto como las técnicas, buscando candidatos que puedan contribuir a la cultura organizacional y al trabajo en equipo.
- **Capacitación y Desarrollo:** Se han implementado programas de formación que no solo se centran en el conocimiento técnico, sino también en el desarrollo de competencias interpersonales.

Clima Organizacional: Las habilidades blandas fomentan un ambiente laboral más positivo, donde la colaboración y el respeto mutuo son la norma, lo que a su vez mejora la satisfacción y retención de los empleados.

Otra mención importante se hace a través de (Garcia Allen, 2015), quien toma a Abraham Maslow, psicólogo conocido por su teoría de la jerarquía de necesidades, ha influido notablemente en la comprensión del desarrollo humano, tanto a nivel personal como profesional. Su modelo proporciona una base para entender cómo las habilidades blandas se relacionan con el crecimiento y el bienestar del talento humano en las organizaciones.

Jerarquía de Necesidades

Maslow propuso que las necesidades humanas se organizan en una jerarquía, desde las más básicas hasta las más complejas. Esta jerarquía se divide en cinco niveles:

1. Necesidades fisiológicas: Necesidades básicas como alimento, agua y refugio.
2. Necesidades de seguridad: Seguridad física y emocional, así como estabilidad financiera.
3. Necesidades de afiliación: Sentido de pertenencia y relaciones interpersonales.
4. Necesidades de estima: Reconocimiento, respeto y autovaloración.
5. Necesidades de autorrealización: Desarrollo personal y realización del potencial propio.

Desarrollo de Habilidades Blandas

En el contexto de las habilidades blandas, Maslow enfatiza que el desarrollo de estas competencias se ve facilitado cuando se satisfacen las necesidades básicas de los individuos. A medida que las personas alcanzan niveles superiores en su jerarquía de necesidades, se vuelven más capaces de desarrollar habilidades blandas como:

- Comunicación efectiva: La capacidad de expresarse claramente y escuchar a los demás.

- Empatía: Comprender y compartir las emociones de otros, esencial para el trabajo en equipo.
- Resolución de conflictos: Habilidad para manejar desacuerdos de manera constructiva.
- Adaptabilidad: Flexibilidad ante cambios y desafíos.

Influencia en el Talento Humano

La teoría de Maslow tiene implicaciones significativas para la gestión del talento humano:

- Clima Organizacional: Las organizaciones que crean un entorno que satisface las necesidades de sus empleados fomentan un clima de confianza y colaboración, esencial para el desarrollo de habilidades blandas.
- Motivación y Productividad: Cuando las necesidades de afiliación y estima son atendidas, los empleados se sienten más motivados y comprometidos, lo que se traduce en un aumento de la productividad y la creatividad.

Desarrollo Personal y Profesional: La búsqueda de la autorrealización impulsa a los empleados a perfeccionar sus habilidades interpersonales, lo que no solo beneficia su crecimiento individual, sino también el desarrollo organizacional.

Peter Salovey y John D. Mayer, psicólogos reconocidos por su trabajo en el campo de la inteligencia emocional, han desarrollado un modelo que destaca la importancia de las habilidades blandas en el contexto del talento humano. Su definición de inteligencia emocional (IE) ha tenido un impacto significativo en la forma en que se entiende y se aborda el desarrollo personal y profesional en las organizaciones.

A través de (Bisquerra, 2000), capta la idea de los autores Salovey y Mayer que definen la inteligencia emocional como la capacidad de percibir, evaluar y gestionar las emociones propias y ajenas. Este concepto se descompone en cuatro habilidades principales:

1. Percepción Emocional: La habilidad para identificar y reconocer emociones en uno mismo y en los demás.

2. Uso de las Emociones: La capacidad de utilizar emociones para facilitar el pensamiento y la resolución de problemas.
3. Comprensión Emocional: La habilidad para entender las emociones, sus causas y sus efectos.
4. Regulación Emocional: La capacidad de manejar y responder adecuadamente a las emociones, tanto propias como ajenas.

Desarrollo de Habilidades Blandas

El modelo de Salovey y Mayer subraya que el desarrollo de habilidades blandas es fundamental para mejorar la inteligencia emocional. Las competencias interpersonales y de autogestión, como la comunicación efectiva, la empatía y la colaboración, son esenciales para el éxito en el ámbito laboral. A medida que los individuos perfeccionan estas habilidades, se vuelven más capaces de interactuar de manera efectiva en entornos complejos (Fernandez Berrocal & Cabello, 2019).

Influencia en el Talento Humano

El enfoque de Salovey y Mayer tiene varias implicaciones significativas para la gestión del talento humano:

- Reclutamiento y Selección: Las organizaciones han comenzado a valorar las habilidades emocionales en el proceso de selección, buscando candidatos que no solo posean competencias técnicas, sino también una alta inteligencia emocional.
- Desarrollo Profesional: La formación en inteligencia emocional se ha convertido en una parte integral del desarrollo profesional, proporcionando a los empleados herramientas para manejar el estrés, resolver conflictos y trabajar en equipo.
- Clima Organizacional: Fomentar un entorno de trabajo donde se valoren y desarrollen las habilidades emocionales contribuye a un clima laboral más positivo, aumentando la satisfacción y el compromiso de los empleados.

6. Diseño metodológico

El diseño metodológico, según Fernández (2014), es el plan y la estructura que guían el desarrollo de una investigación, este diseño abarca desde la formulación de hipótesis hasta la recolección y análisis de datos, asegurando que el estudio se realice de manera sistemática y coherente. Los autores destacan que un buen diseño metodológico debe ser claro y detallado, permitiendo que otros investigadores puedan replicar el estudio y verificar sus resultados, además, enfatiza la importancia de seleccionar adecuadamente el tipo de investigación (exploratoria, descriptiva, correlacional o explicativa), el enfoque (cuantitativo, cualitativo o mixto) y los métodos de recolección de datos, todo ello fundamentado en los objetivos y la naturaleza del problema de investigación.

6.1. Tipo de investigación

En virtud de los objetivos de investigación definidos, el estudio tiene características cuantitativas y cualitativas, lo que llevaría a un enfoque mixto. Hernández (2018), afirma que, la combinación sistemática de métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio busca dar una visión más completa del fenómeno investigado.

Por lo tanto, la investigación plantea evaluar la situación interna para identificar fortalezas y oportunidades de mejora en Faimco Group, para lo cual se maneja una recolección de información mediante preguntas cerradas, lo cual es coherente con un enfoque cuantitativo. Este método permite obtener datos objetivos y medibles mediante datos precisos y comparables que solo pueden obtenerse a través de técnicas cuantitativas. De acuerdo con Hernández (2018), el enfoque cuantitativo se emplea para confirmar hipótesis o creencias basadas en una teoría o esquema teórico y para identificar con precisión patrones de comportamiento en una población o fenómeno.

Algunos de los objetivos son la elaboración de propuestas estratégicas y la identificación de elementos que contribuyan al desarrollo de habilidades blandas. Estos objetivos requieren una comprensión más profunda y detallada que va más allá de los datos numéricos, lo cual se alinea con los métodos cualitativos. Tomando como referencia el término de Rigor de Hernández (2018), en la investigación cualitativa, es crucial mantener altos estándares de calidad y rigor metodológico. Dicho de otro modo, este estudio tiene componentes que requieren la recolección de datos son de corte cualitativo.

Continuando con Hernández (2018), los métodos mixtos logran una mayor variedad de perspectivas del fenómeno: frecuencia, amplitud y magnitud (cuantitativa), profundidad y complejidad (cualitativa); generalización (cuantitativa) y comprensión (cualitativa). También se considera fundamental direccionar el estudio desde un enfoque descriptivo, de acuerdo con el Hernández (2014), cuando el investigador busca, en primer término, describir sus datos y posteriormente efectuar análisis estadísticos para relacionar sus variables. Es decir, realiza análisis de estadística descriptiva para cada una de las variables de la matriz.

De acuerdo con lo anterior el enfoque es evaluar y describir la situación actual del talento humano en Faimco Group, de esta manera, los datos obtenidos a través de la recolección de información permitirán identificar detalladamente las áreas que requieren mejora, proporcionando una base sólida para la proposición de elementos y estrategias que contribuyan al plan estratégico de la empresa, para fomentar el desarrollo personal y profesional de los colaboradores, mejorando así la retención de personal y potenciando su crecimiento, todo ello desde un enfoque descriptivo.

6.2. Análisis externo

El análisis externo se realizará a través de la metodología PESTEL que se centra en estudiar y analizar los factores políticos, económicos, socioculturales, tecnológicos,

medioambientales y legales que pueden afectar a la empresa, estos factores pueden tener tanto un impacto positivo como negativo en la organización, razón por la cual, es importante considerarlos al formular estrategias y tomar decisiones comerciales. Por ejemplo, los factores políticos pueden incidir en el marco regulatorio y las políticas gubernamentales que pueden afectar a la empresa, mientras que los factores tecnológicos pueden influir en la innovación tecnológica, en la forma en que se desarrollan y comercializan los productos.

En el caso de la empresa de productos industriales, el análisis PESTEL puede ayudar a comprender el impacto de factores políticos como las regulaciones de seguridad y calidad; los factores económicos como las fluctuaciones del mercado y las tendencias de inversión; los factores socioculturales como las preferencias y demandas de los consumidores; los factores tecnológicos como los avances en maquinaria y automatización; los factores medioambientales con las regulaciones del medio ambiente; y los factores legales como las leyes de comercio internacional.

Tabla 7 Matriz PESTEL

Entorno	Oportunidad	Amenaza
POLÍTICO	En la actualidad Colombia tiene vigentes 17 acuerdos de TLC (económicos, Comercio exterior colombiano: Seguimiento a los acuerdos comerciales, 2023) que favorecen la importación y la exportación de materiales, equipos, bienes y servicios (Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, 2023).	Incertidumbre de los inversionistas con el nuevo Gobierno por la nueva reforma tributaria (Sánchez, 2022).
	El Déficit fiscal para 2023 podría ser menor que el esperado por una reducción de costos del servicio de la deuda. Sierra, 2023).	El incremento en la renta en el petróleo generó que este sector disminuyera sus compras en productos industriales como las mangueras (Becerra, 2022).
ECONÓMICO	Se estima que al final del año la inflación alcance una cifra de 9,7% y se continúe reduciendo durante 2024 hasta el 5,4% en diciembre (Research, 2023).	Incremento en la tasa de cambio lo que afecta las importaciones y repercute en los precios de los productos (Adicomex, 2022).
	Se proyecta que el Banco de la República al final del año empiece a reducir las tasas de interés, se estima que llegue al 12,50% y seguirá reduciendo hasta llegar al 7,0% en 2024 (Banco de la República, 2024).	Balanza comercial negativa (económicos, Comercio exterior colombiano: Seguimiento a los acuerdos comerciales, 2023) las importaciones están superando las exportaciones lo que afecta la productividad nacional (DANE, 2024).

SOCIAL	Desarrollo de competencias profesionales que mejoran los perfiles laborales (Santacruz & Ávila, 2007)	Problemas de salud mental después de la pandemia que afectan la calidad de vida de las personas y el desarrollo de sus actividades (Nacimba, Ramírez, Roncancio, & Soria, 2022).
	El aumento en la conciencia y en las regulaciones relacionadas con la seguridad industrial, podría generar una mayor demanda de mangueras que cumplan con estándares de seguridad específicos (Song & Awolusi, 2020).	Alta deserción laboral con la generación millennial, que afecta la cultura organizacional y genera costos en procesos de selección y capacitaciones (Josephson, 2022).
TECNOLOGÍA	Innovación tecnológica que permite a las empresas adaptarse a los constantes cambios del mercado (Bravo, 2012).	Obsolescencia de la tecnología que genera un retroceso y falta de competitividad en el mercado (Sarmiento & Gómez, 2005)
	Disminución en costos con implementación de tecnologías de mercadeo (Amaya, 1992).	Depende de la innovación del proveedor (Ripoll & Oliver, 2014).
ECOLOGÍA	Políticas de sostenibilidad como la eficiencia energética que contribuye con el medio ambiente y reducen el costo del consumo (Grupo Banco Mundial, 2022).	El no cumplimiento de la ley 1672 de 2013 que regula la destinación de los residuos de aparatos eléctricos y electrónicos tanto para los clientes como para la organización (Leyes, decretos, & etc., 2013).
	Explorar las diferentes formas de políticas de sostenibilidad, en transporte, uso del papel y demás (Leguísamo, 2013).	La falta de implementación de nuevas tecnologías para la reducción de la huella de carbón (Leguísamo, 2013).

LEGAL	Con la reforma tributaria se generan beneficios en la renta para las empresas que den la oportunidad de primer empleo (Pardo & Vivas, 2023).	Aumento del precio de la gasolina que genera incremento en los costos de transporte de mercancía y repercute en el producto (Revista Semana, 2023).
	Normas de protección del consumidor que con una buena aplicación por parte de la empresa es un plus ante sus competidores (Gómez, 2010).	Aumento en la renta de las petroleras, algunos derivados de petróleo se utilizan para fabricar las mangueras y esto incrementa el costo del producto (Rodríguez, 2024).

Nota: Elaboración propia.

6.3. Análisis interno

El análisis DOFA (Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas) presentado a continuación, es una herramienta estratégica que permite identificar y evaluar los factores internos y externos que afectan a la organización. Este análisis se divide en cuatro secciones principales: Fortalezas, Debilidades, Amenazas y Oportunidades. De acuerdo con Fred (2013), el análisis DOFA es fundamental para la toma de decisiones estratégicas, ya que combina la evaluación interna y externa de una organización. Esta herramienta no solo permite identificar los factores clave que influyen en el desempeño de la empresa, sino que también orienta en la creación y ejecución de estrategias que pueden aumentar la competitividad y asegurar el éxito a largo plazo

Cada variable se ha calificado en términos de su impacto y pertinencia, proporcionando una medida cuantitativa de su importancia y relevancia para Faimco Group.

- Impacto: Esta columna refleja la magnitud del efecto que una determinada variable tiene sobre la organización. Una puntuación más alta indica un impacto significativo, ya sea positivo o negativo.

- **Pertinencia:** Esta columna evalúa la relevancia o importancia de la variable en el contexto actual de la organización. Una puntuación más alta señala que la variable es crucial para el desarrollo y éxito de la empresa.
- **Promedio:** El promedio es una combinación de las puntuaciones de impacto y pertinencia. Proporciona una visión de la importancia relativa de cada variable, permitiendo a la organización priorizar sus estrategias según estas calificaciones.

De acuerdo con lo anterior, fundamos la encuesta con la hipótesis de Arias (2012), quien define la encuesta como una técnica diseñada para recolectar información proporcionada por un grupo o muestra de individuos sobre ellos mismos o sobre un tema específico, también indica que es una técnica muy empleada en investigaciones debido a su capacidad para obtener y procesar datos de manera rápida y eficiente.

Así mismo, se tuvo en cuenta el concepto de Bravo (2018). quien señala que la observación por encuesta es el procedimiento sociológico de investigación más importante y el más empleado, con una técnica que permite la obtención de datos a través de la interrogación a los miembros de una comunidad. Paralelamente se tomó como referencia el argumento de Falcón (2019) quien define que realizar un buen diagnóstico de esta problemática es un requisito fundamental para diseñar políticas efectivas.

Tabla 8 Resultados FODA

6.3.1. Fortalezas

Variable DOFA	Impacto	Pertinencia	Promedio
F1 Buenas instalaciones de trabajo	3.00	5.00	4.00
F2 Remuneración económica justa	4.50	5.00	4.75

F3 Conocimiento técnico especializado	3.50	4.50	4.00
F4 Calidad de productos	4.30	1.00	2.65
F5 Infraestructura robusta	5.00	5.00	5.00
F6 Buenos equipos de trabajo	4.50	5.00	4.75
F7 Relaciones con proveedores	4.80	4.80	4.80
F8 Buena relación con los clientes	4.90	5.00	4.95
F9 Experiencia en el mercado	4.80	4.90	4.85
F10 Soporte técnico	3.50	4.50	4.00

6.3.2. Debilidades

Variable DOFA	Impacto	Pertinencia	Promedio
D1 Alta rotación de personal	2.00	4.80	3.40
D2 Baja formación profesional de los equipos de trabajo	4.50	5.00	4.75
D3 Dependencia de proveedores extranjeros	2.00	5.00	3.50
D4 Falta de diversificación de productos	4.50	4.80	4.65
D5 Competencia de precios	4.90	5.00	4.95
D6 Alto precio de los fletes para despacho a clientes fuera de Bogotá	4.50	4.90	4.70
D7 Problemas de calidad	4.50	5.00	4.75
D8 Falta de estandarización de los procesos internos de la compañía	3.00	4.50	3.75

Variable DOFA	Impacto	Pertinencia	Promedio
D9 Falta de sentido de pertenencia de los equipos de trabajo	1.00	4.80	2.90

6.3.3. Amenazas

Variable DOFA	Impacto	Pertinencia	Promedio
A1 Conflictos internos	4.00	4.50	4.25
A2 Poca adaptación al trabajo en equipo	3.00	4.80	3.90
A3 Bajo compromiso y motivación	2.80	4.80	3.80
A4 Dificultad en la adaptación al cambio	2.80	4.50	3.65
A5 Pérdida de oportunidades de negocio	1.90	4.50	3.20
A6 Reputación negativa	2.00	4.20	3.10
A7 Ineficiencia operativa	2.00	4.00	3.00
A8 Resistencia al cambio	2.50	4.00	3.25
A9 Competencia en el mercado	2.00	3.80	2.90
A10 Cambios en las necesidades del mercado	1.80	3.50	2.65

6.3.4. Oportunidades

Variable DOFA	Impacto	Pertinencia	Promedio
O1 Sumar nuevas categorías de productos	1.50	4.00	2.75
O2 Optimización de los procesos de entrega de mercancía	4.20	4.60	4.40
O3 Crecimiento del mercado industrial	4.10	4.80	4.45
O4 Innovación tecnológica	3.00	4.90	3.95
O5 Sostenibilidad y responsabilidad social	3.00	4.90	3.95
O6 Ingresar a la omnicanalidad para impulsar las campañas de marketing	3.00	4.80	3.90
O7 Aumento de la demanda laboral	4.00	4.10	4.05
O8 Transformación Digital	4.50	4.00	4.25
O9 Desarrollo profesional	3.70	3.90	3.80

Nota: Elaboración propia según el análisis de la organización.

Las fortalezas de Faimco Group, reflejan aspectos internos sólidos que pueden ser aprovechados en el desarrollo del talento humano, entre las fortalezas destacadas se encuentran las certificaciones de calidad (F5) y la buena relación con los clientes (F8), con puntajes perfectos, lo que indica que la organización posee estándares altos y una base de clientes leal, además, el conocimiento de la zona geográfica atendida (F2) y la calidad de los equipos de trabajo (F6) son factores clave que apoyan una operación eficiente y bien informada. Estas fortalezas sugieren que Faimco Group tiene una base sólida sobre la cual

construir un plan estratégico en el área de talento humano, fomentando un ambiente de trabajo que valore la calidad y la satisfacción del cliente. La suma de todos los aspectos, pueden ser integrados en la formación y desarrollo de habilidades blandas entre los colaboradores.

Las debilidades encontradas, presentan desafíos significativos que deben ser abordados para mejorar la retención de personal y el desarrollo personal de los colaboradores, la alta rotación de personal (D1) y la operación logística ineficiente (D5) son dos de los problemas más críticos; la alta rotación de personal puede afectar la continuidad y cohesión del equipo, mientras que la logística ineficiente puede llevar a frustraciones y estrés adicionales entre los empleados. Otras debilidades, como la falta de diversificación de productos (D4) y los problemas de calidad (D7), también son preocupaciones importantes, estos aspectos pueden impactar negativamente la moral del personal y su percepción del valor y estabilidad de la empresa.

Por su parte, las amenazas con las que Faimco Group conlleva son, (A1) Conflictos internos: Con un impacto de 4.00 y una pertinencia de 4.50, este es el promedio más alto (4.25). Los conflictos internos son una amenaza significativa y altamente relevante, lo que sugiere que pueden afectar gravemente la cohesión del equipo y la productividad. (A2) Poca adaptación al trabajo en equipo: Impacto de 3.00 y pertinencia de 4.80, promedio de 3.90. Aunque el impacto es menor, la alta pertinencia indica que la falta de trabajo en equipo es una amenaza crítica que podría dificultar la colaboración y eficiencia. (A3) Bajo compromiso y motivación: Impacto de 2.80 y pertinencia de 4.80, promedio de 3.80. La baja motivación y compromiso son muy pertinentes, aunque su impacto percibido es moderado, lo que puede afectar la moral y la productividad a largo plazo. (A4) Dificultad en la adaptación al cambio: Impacto de 2.80 y pertinencia de 4.50, promedio de 3.65. Similar al punto anterior, la dificultad para adaptarse al cambio es altamente pertinente y puede obstaculizar la agilidad de la empresa tal como se evidencia en la A8, es un punto que puede ser decisivo a mediano plazo conforme vayan manifestándose cambios en las necesidades del mercado como se expresa en

la A10, las cuales van enlazadas ya que de una manera u otra pueden ser consecuente entre ellas.

Finalmente, las oportunidades identificadas ofrecen caminos para mejorar la situación interna del talento humano y fomentar el desarrollo de habilidades blandas, la optimización de los procesos de entrega de mercancía (O2) y el crecimiento del mercado industrial (O3) representan áreas donde la empresa puede innovar y mejorar sus operaciones; la implementación de estas mejoras puede crear un entorno de trabajo más eficiente y menos estresante para los empleados, así mismo, la innovación tecnológica (O4) y la sostenibilidad y responsabilidad social (O5) son oportunidades que pueden integrarse en el desarrollo de habilidades blandas, promoviendo una cultura de aprendizaje continuo, adaptabilidad y responsabilidad dentro de Faimco Group. El desarrollo profesional O9 es hoy en día uno de los factores más decisivos entre las personas a la hora de pensar en hacer carrera adentro de una compañía, más allá de la estabilidad económica.

6.4. Población y muestra

6.4.1. Población

Según Fernández (2014), la población es el conjunto total de elementos o individuos que poseen las características que se desean estudiar, la población puede ser finita o infinita y se define en función de los objetivos y alcance de la investigación. La selección de la población adecuada es crucial para asegurar la relevancia y validez de los resultados de la investigación.

De acuerdo con lo anterior, se toma a los 51 empleados de Faimco Group como población de estudio, considerándose adecuada para evaluar la situación interna del talento humano, ya que, permite obtener una visión completa y representativa sin necesidad de muestreo, garantizando precisión y confiabilidad en los resultados, esto facilita la identificación

de fortalezas y oportunidades de mejora específicas, asegurando que las soluciones propuestas sean pertinentes y efectivas desde la perspectiva del talento humano vinculado a la empresa.

6.4.2. Tamaño de la muestra

La muestra es un subconjunto representativo de la población. Los autores enfatizan que la muestra debe ser seleccionada de manera que refleje adecuadamente las características de la población de interés, permitiendo generalizar los resultados obtenidos (Hernández, Fernández & Baptista 2014).

En este sentido, y, teniendo en cuenta la población de estudio de 51 empleados de Faimco Group, se aplica como criterio de exclusión la categoría de operarios, dado que se considera que este grupo no aportaría significativamente a los fines de la investigación, los cuales se centran en evaluar la situación interna del talento humano en niveles estratégicos y administrativos, quedando la muestra compuesta por 21 empleados, que incluyen estrictamente a los directivos, administrativos y comerciales. No se aplican métodos estadísticos para definir la muestra porque es posible trabajar directamente con los 21 empleados seleccionados a partir del criterio de exclusión, lo que permite obtener información relevante y detallada de los grupos que tienen un impacto directo en la gestión y desarrollo del talento humano en la organización.

De acuerdo con Hernández, Fernández & Baptista (2014), el tipo de muestreo que se utiliza cuando se aplica un criterio de exclusión y no se emplean técnicas estadísticas se denomina muestreo no probabilístico por juicio o muestreo intencional. Este tipo de muestreo se basa en la selección deliberada de ciertos individuos que se consideran representativos o relevantes para los objetivos específicos de la investigación, según el juicio de los investigadores.

A continuación, se presenta la ficha técnica de la investigación:

Tabla 9 Ficha técnica

Ficha técnica de la investigación	
<p>Objetivos del estudio:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Conocer la percepción de los colaboradores de FAIMCO sobre los procesos internos • Evaluar la gestión de procesos • Identificar oportunidades de mejora en los procesos 	
Tipo de investigación	Descriptiva
Enfoque de investigación	Mixto
Técnica empleada	Encuesta
Población	<p>51 empleados de Faimco Group</p> <ul style="list-style-type: none"> • Operarios • Directivos • Administrativos • Comerciales
Muestra	<p>21 empleados de Faimco Group</p> <ul style="list-style-type: none"> • Directivos • Administrativos • Comerciales
Tipo de muestra	Muestreo no probabilístico por juicio o muestreo intencional, aplicando como criterio de exclusión la eliminación del personal operativo que, de acuerdo con

	el juicio de los investigadores, no aportarían a los fines del estudio. No se emplean técnicas estadísticas.
Cobertura	Empresa Faimco Group
Fecha de recolección de datos.	Noviembre 15 a noviembre 17 de 2023

Nota: Elaboración propia.

6.4.3. Identificación de las variables

En esta investigación se presentan las variables de investigación. Según (Hernández, Fernández & Baptista (2014), las variables de investigación son elementos fundamentales que permiten operacionalizar y medir los fenómenos estudiados, facilitando así la recolección y el análisis de datos de manera estructurada y sistemática. La identificación y definición clara de las variables asegura que el estudio sea coherente y que los resultados obtenidos sean válidos y fiables.

Tabla 10 Variables de investigación

Variable	Enfoque de la variable
Liderazgo	Identificar el impacto del liderazgo en el clima organizacional, nivel de comunicación asertiva en la organización, conocer si los colaboradores están orientados hacia el logro de los objetivos comunes.
Personal	Evaluar los procesos de selección de personal, que son determinantes para reclutar los perfiles acordes al requerimiento del cargo en la organización que conlleva a un nivel alto de calidad y adaptación en los diferentes procesos.

Procesos	Establecer si los procesos son claros y asimilados por diferentes personas que intervienen en ellos, si hay alguien responsable del proceso direccionando los demás colaboradores, si la empresa cuenta con protocolos o manuales de procesos, si existen indicadores para la medición de la gestión.
Estrategia	Determinar si los procesos están alineados con los objetivos, la misión y la visión de la empresa, la adaptabilidad, la eficiencia en el uso de recursos y la capacidad para enfrentar los desafíos cambiantes del entorno empresarial.

Nota: Elaboración propia según variables del instrumento de medición

6.5. Instrumento de recolección de información

En el presente estudio, las preguntas de investigación se enmarcan en las variables de Liderazgo, Personal, Procesos y Estrategia, tal y como se mencionó anteriormente. Para el proceso de recolección de información se empleó la técnica de encuesta, utilizando alternativas de selección múltiple bajo una escala de Likert, donde el encuestado puede elegir su nivel de aceptación entre diferentes opciones con la afirmación presentada, aplicando a las respuestas como: de acuerdo, totalmente de acuerdo, ni de acuerdo ni en desacuerdo, en desacuerdo, totalmente en desacuerdo. Esta metodología facilita el análisis e interpretación de la información recolectada, permitiendo obtener datos cuantitativos que pueden ser analizados estadísticamente.

Ahora bien, Fernández & Baptista (2014), las encuestas son instrumentos valiosos en la investigación cuantitativa ya que permiten recolectar información de una muestra representativa de manera estructurada y sistemática. Este método es especialmente útil para medir

percepciones, actitudes y/o comportamientos, proporcionando una base sólida para el análisis estadístico y la interpretación de los datos. La aplicación de una escala de Likert en las encuestas facilita la cuantificación de las respuestas, permitiendo evaluar la intensidad de las opiniones y actitudes de los participantes en relación con las variables estudiadas.

Tabla 11 Preguntas del instrumento

Variable	Pregunta
Estrategia	¿Faimco promueve los valores corporativos de la organización, la misión y la visión?
	¿Los objetivos de Faimco están determinados de acuerdo con la misión, visión, principios y valores de la organización?
Liderazgo	¿Siente que su trabajo contribuye significativamente al logro de los objetivos de la empresa?
	¿La cultura de la empresa fomenta el trabajo en equipo y la colaboración entre los empleados?
	¿La dirección de la empresa demuestra interés por el bienestar de los colaboradores?
	¿Se siente orgulloso/a de formar parte de esta empresa y la recomendaría a otros como lugar de trabajo?
	¿En la empresa existe apoyo e integración entre los departamentos de la organización?
	¿La comunicación interna en la empresa es efectiva y mantiene informado sobre los asuntos relevantes a los colaboradores?

Personal	¿Cuál es su ocupación en la empresa Faimco?
	¿Faimco ofrece capacitaciones a sus empleados acorde a sus funciones asignadas?
	¿Las actividades de bienestar y salud laboral son adecuadas y promueven un ambiente de trabajo saludable?
	¿El índice de rotación de personal comercial en la empresa es bajo?
	¿Faimco tiene definido un perfil de empleado para cada cargo existente en cada área de la organización?
Procesos	¿Las políticas y procedimientos de la empresa son claros y fáciles de entender?
	¿La empresa tiene nombrado en cada área los responsables del proceso que garantiza el cumplimiento de estos?
	¿La empresa tiene un manual donde están identificados los procesos a ejecutar en cada área?

Nota: Elaboración propia con base en las variables de investigación definidas.

6.5.1. Validación del instrumento de recolección de información

El instrumento de recolección de datos utilizado en esta investigación es elaborado y validado por dos expertos en gestión del talento humano e investigación. Los expertos son, la Dra. Ana Martínez, con un PhD. en Psicología Organizacional y 15 años de experiencia en consultoría de recursos humanos, y la Magister en Innovación Lady Johanna Gómez, quien además es especialista en Gerencia de Proyectos y se desempeñó como docente universitaria en la asignatura de Metodología de la Investigación, entre otras asignaturas.

El formato de validación empleado evaluó:

- Claridad de las preguntas
- Relevancia de las preguntas con las variables
- Pertinencia de las opciones de respuesta
- Coherencia interna del cuestionario
- Comprensibilidad del cuestionario para los encuestado
- Adecuación del formato y presentación

A cada experto se le solicitó calificar de 1 a 5 cada criterio, y exponer las observaciones que considerara pertinentes, finalmente, presentan un apartado de comentarios adicionales.

Formato de validación experto 1

Nombre del experto: Lady Johanna Gómez.

Fecha: Octubre, 2013

Criterio de Validación	Calificación (1-5)	Observaciones
Claridad de las preguntas	5	Preguntas claras y bien formuladas.
Relevancia de las preguntas con las variables	5	Las preguntas están adecuadamente alineadas con las variables de investigación.
Pertinencia de las opciones de respuesta	5	Las opciones son pertinentes.
Coherencia interna del cuestionario	5	El cuestionario es coherente y sigue una estructura lógica.

Comprensibilidad del cuestionario para los encuestados	5	Las preguntas son fáciles de entender para los encuestados.
Adecuación del formato y presentación	4	El formato es adecuado, aunque se sugiere un mayor uso de negritas para resaltar las secciones.

Nota: Elaboración propia según validación del instrumento

Comentarios adicionales: En general, el cuestionario es muy completo y bien estructurado, se recomienda su aplicación sin necesidad de modificaciones significativas.

Formato de validación experto 2

Nombre del experto: Dra. Ana Martínez

Fecha: octubre de 2023

Criterio de Validación	Calificación (1-5)	Observaciones
Claridad de las preguntas	5	Preguntas claras y fáciles de entender.
Relevancia de las preguntas con las variables	4	Bien alineadas, aunque algunas podrían ser más específicas.
Pertinencia de las opciones de respuesta	5	Las opciones de respuesta son adecuadas y variadas.
Coherencia interna del cuestionario	4	La estructura es coherente, aunque se podría mejorar la transición entre secciones.

Comprensibilidad del cuestionario para los encuestados	5	El cuestionario es comprensible para todos los niveles de la organización.
Adecuación del formato y presentación	4	Es bueno, pero se podría mejorar la presentación visual.

Nota: Elaboración propia según validación del instrumento

Comentarios adicionales: El cuestionario es muy útil y cubre los aspectos necesarios.

Los dos expertos, concordaron en que las preguntas son claras y fácilmente comprensibles para los encuestados y que están bien alineadas con las variables de investigación, lo que respalda la validez del cuestionario.

Las observaciones sobre el formato y la presentación del cuestionario indicaron que, aunque la estructura es coherente y bien organizada, se podrían hacer mejoras visuales para facilitar aún más la comprensión. Entre las sugerencias se encuentran el mayor uso de negritas para resaltar secciones importantes y la inclusión de una breve introducción explicativa al inicio de cada sección. En términos generales, los expertos no solicitaron cambios en las preguntas del cuestionario, confirmando su validez y solo recomendaron ajustes menores en la presentación para optimizar su uso.

7. Diagnóstico organizacional

7.1. Procesamiento estadístico de datos

A partir de los lineamientos establecidos para este estudio, con sus metodologías definidas e instrumentos utilizados según los diagnósticos hallados, validaremos los siguientes datos encontrados:

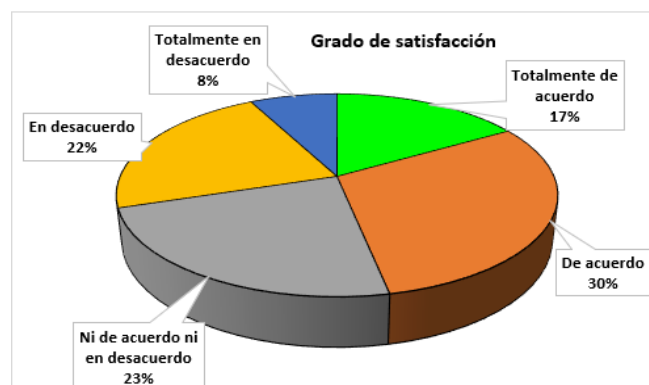
7.2. Encuesta realizada FAIMCO GROUP

Tabla 12 Escala de calificación

Grado de aceptación	Niveles
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3
En desacuerdo	2
Totalmente en desacuerdo	1

Nota: Elaboración propia

Gráfica 7 Ponderación grado de satisfacción



Nota: Elaboración propia

Los resultados de la encuesta revelan una mezcla de percepciones sobre los procesos internos de la empresa. Mientras que una parte significativa está de acuerdo con ellos, hay una proporción considerable de empleados que se muestran insatisfechos o indiferentes. Esto sugiere que hay margen para la mejora, especialmente en términos de comunicación, involucramiento, y posibles ajustes en los procesos.

Tabla 13 Ponderación de resultados

Encuestados	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Total
1	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	75
2	5	4	4	4	3	4	2	3	3	4	4	4	4	3	4	4	55
3	5	3	2	4	4	4	2	2	2	2	2	3	2	4	2	4	45
4	5	2	2	2	4	2	2	2	2	1	4	2	4	4	4	4	42
5	5	1	4	1	2	3	1	1	2	3	3	2	4	2	3	3	31
6	5	3	3	4	3	4	3	4	3	4	3	3	3	4	4	4	54
7	3	1	1	2	2	2	1	2	1	2	1	4	2	1	2	2	21
8	5	2	2	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3	3	3	48
9	5	3	3	3	3	3	1	1	1	3	3	3	4	3	3	3	39
10	4	3	4	2	3	4	4	2	3	4	3	2	4	3	3	3	48
11	5	2	5	5	5	5	4	4	3	5	4	3	5	2	4	4	61
12	4	5	3	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	3	4	63
13	3	1	1	2	3	2	2	2	1	2	2	4	2	1	2	2	30
14	5	4	5	4	4	5	2	3	4	5	4	5	5	2	2	2	59
15	5	2	5	2	4	3	2	4	2	4	4	2	3	3	3	2	47
16	4	1	2	3	1	2	3	1	2	2	2	2	3	3	3	3	34
17	5	3	2	3	3	3	3	2	3	4	3	3	4	2	3	3	46
18	5	3	4	5	5	5	3	4	4	5	4	3	3	2	4	4	59
19	4	4	2	2	3	4	1	4	4	4	4	4	4	4	4	4	52
20	5	2	2	3	4	4	3	5	4	4	4	4	4	5	2	4	55
21	5	2	2	2	2	4	1	1	4	4	4	4	4	4	4	4	47
Total	4,6	2,7	3,0	3,1	3,4	3,7	2,5	2,9	2,9	3,5	3,4	3,2	3,3	2,8	3,4	1023	

Grado de aceptación	Item 1	Item 2	Item 3	Item 4	Item 5	Item 6	Item 7	Item 8	Item 9	Item 10	Item 11	Item 12	Item 13	Item 14	Item 15	Item 16	Total
Totalmente de acuerdo	15	2	4	4	4	5	1	3	1	4	1	2	4	1	1	1	52
De acuerdo	4	3	4	4	5	8	3	5	7	3	10	7	12	4	10	10	95
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	6	3	5	8	3	6	3	5	3	7	6	3	7	6	6	73
En desacuerdo	0	6	8	7	3	4	6	6	5	4	2	6	2	7	4	7	70
Totalmente en desacuerdo	0	4	2	1	1	0	5	4	3	1	1	0	0	2	0	0	24
Total	21	21	21	21	21	29	21	21	21	21	21	21	21	21	21	21	314

Se aplicó el instrumento de medición de las variables a la muestra seleccionada del personal de la empresa Faimco Group, el cual consta de cuatro variables y 16 preguntas que se subdividen por ítems.

Para el análisis del instrumento aplicado se consolida una agrupación de respuestas para su lectura transversal con un mayor entendimiento en 3 focos:

- Positivo: (Totalmente de acuerdo y De acuerdo)
- Neutral: (Ni de acuerdo, ni en desacuerdo)
- Negativo: (En desacuerdo y Totalmente en desacuerdo)

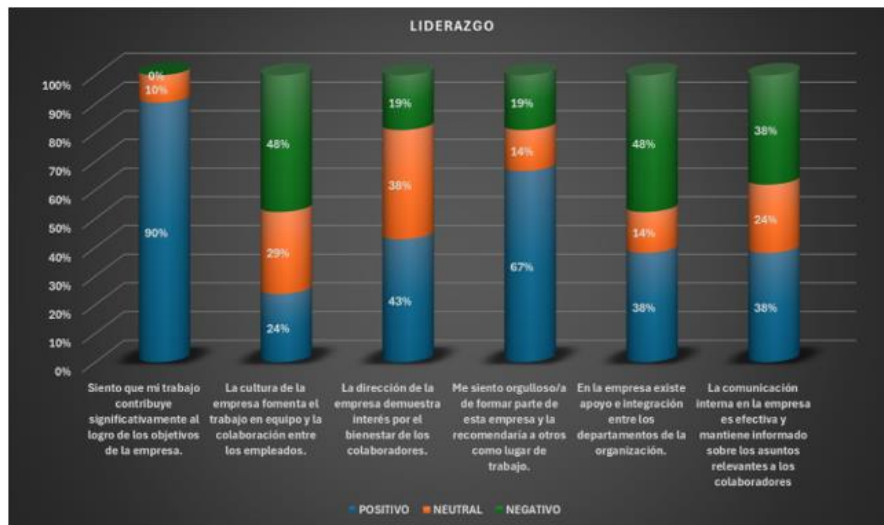
Gráfica 8 Variable de estrategia



Nota: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2023)

La gráfica de variable de estrategia con 2 preguntas muestra que el 52% de los encuestados tienen una percepción positiva frente a los objetivos de Faimco, con la alineación de acuerdo con la misión, visión, principios y valores de la organización. Factores cruciales para el éxito estratégico de la empresa, los cuales proporcionan dirección y coherencia, como también fomentan la motivación, el compromiso y la cohesión dentro de la organización. Entre las respuestas neutrales hay un 31 % y negativas un 17 %, una opción de mejora para evitar que los colaboradores disminuyan el entusiasmo y compromiso con el desarrollo de sus actividades, lo que es importante para que estén conectados con la misión de la empresa.

Gráfica 9 Variable de Liderazgo



Nota: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2023)

La gráfica de variable de liderazgo con 6 preguntas muestra que el 50 % de los encuestados se percibe positivamente frente al liderazgo, resaltando que su desempeño aporta significativamente a los objetivos de la empresa, como también indican que recomendarían a otras personas esta empresa para trabajar. Entre las respuestas neutrales hay un 21% y respuestas negativas 29%, en lo cual se identifica acciones de mejora porque es un 50% de las personas encuestadas que manifiestan que no hay un trabajo colaborativo y en equipo dentro de la organización.

Gráfica 10 Variable de personal



Nota: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2023)

La gráfica de variable de personal con 4 preguntas muestra que el 34% de los encuestados tienen una percepción positiva frente a los diferentes procesos relacionados con el personal. Entre las respuestas neutrales hay un 24% y negativas un 42%, lo que representa un valor significativo frente a la inconformidad por la alta rotación de personal, lo que impacta negativamente a la empresa en costos y productividad, manifiestan la carencia de manual de funciones y capacitaciones según el cargo.

Gráfica 11 Variable de procesos



Nota: Elaboración propia según resultados del instrumento aplicado (2023)

La gráfica de variable de procesos con 3 preguntas muestra que el 54% de los encuestados tienen una percepción positiva frente a los procesos, indicando que si existe un líder a cargo del proceso por área, que entienden las políticas de la empresa. Entre las respuestas neutrales hay un 21% y respuestas negativas 25% en los que se estiman opciones de mejora porque la empresa no cuenta con manuales de procesos que les permita a los colaboradores tener una guía estandarizada que asegure la consistencia, la eficiencia y la calidad en las operaciones.

Brechas del proceso de diagnóstico

- A pesar de que el 52% de los encuestados tienen una percepción positiva frente a los objetivos de Faimco, con la alineación de acuerdo con la misión, visión, principios y valores de la organización es importante que el 100% de los colaboradores conozcan cómo se define el propósito fundamental de la organización para que los conlleve a enfocarse en actividades que contribuyan directamente a ese propósito, que los guíe hacia la meta de la organización.

- El 50% de los colaboradores que participaron en la encuesta no manifiestan nivel de aceptación en cuanto el trabajo en equipo que se desarrolla entre las diferentes áreas de Faimco Group, aspecto relevante como oportunidad de mejora para reducir la duplicación de esfuerzos y optimizar el uso de recursos y tiempo. El trabajo en equipo también permite integrar conocimiento y experiencias de cada área, generar una interacción para crear ideas innovadoras al combinar habilidades y conocimientos diversos, promoviendo la creatividad y la mejora continua. El trabajo colaborativo entre las áreas permite abordar problemas desde múltiples ángulos y encontrar soluciones más efectivas.
- El 66% de los colaboradores indican que la rotación de personal en Faimco Group no es baja, lo que amerita una oportunidad de mejora ya que esta alta rotación de personal afecta la organización por los costos elevados de contratación y capacitación, pérdida de conocimiento y experiencia, impacto negativo en la moral y cultura organizacional, y deterioro en la calidad del servicio.
- El 58 % de los colaboradores encuestados no tienen una respuesta favorable que indique que Faimco Group cuenta con manuales de funciones, aspecto importante como opción de mejora, porque es posible que muchos de los colaboradores no conozcan sus tareas específicas para el cargo, es fundamental que el 100% cuente con esta información y acompañamiento.

8. Plan de intervención

El enfoque para esta primera etapa de la consultoría se basará en las estrategias enfocadas en los procesos de operación interna, ya que, fueron las que mayor puntuación y relevancia tuvieron en los instrumentos utilizados para el análisis (instrumento de medición y DOFA).

Tabla 14 Plan de intervención para Faimco Group del 1 de enero de 2025 al 30 de diciembre de 2025

ACCION	OBJETIVO	META	TIEMPOS DE EJECUCION (Meses)	TIEMPOS DE SEGUIMIENTO (Meses)	INDICADOR	RESPONSABLE	RECURSOS ASIGNADOS	PRESUPUESTO EN MILLONES (Anual)
Desarrollo organizacional	Consolidar factores de psicología organizacional que beneficien a los colaboradores y a la empresa	Diseñar e implementar programas enfocados en mejorar las habilidades técnicas y el desarrollo de habilidades blandas	2	6	Programas realizados / programas propuestos	Gerente - Psicóloga de talento humano	*Contratación psicóloga. *Convenios con proveedores para capacitación de los colaboradores.	\$ 36.000.000
		Diseñar e implementar programas de desarrollo	1	12	Programas realizados / programas propuestos	Gerente - Psicóloga de talento humano	Convenio con caja de compensación	\$ -

		de liderazgo						
		Diseñar e implementar talleres de inteligencia emocional dirigidos a los empleados para que aprendan a reconocer y gestionar sus propias emociones y las de los demás	1	6	Talleres realizados / talleres propuestos	Gerente - Psicóloga de talento humano	Tiempo psicóloga para capacitación	\$ -
		Diseñar e Implementar sistemas de incentivos y reconocimientos	2	12	Número de sistemas de incentivos y reconocimientos implementados / Número total planificado	Gerente - Talento humano - Revisor Fiscal	Tiempo de personas que intervienen en el proceso	\$ -

		Diseñar e implementar evaluaciones periódicas del desempeño	2	12	Número de evaluaciones de desempeño realizadas/Número total de evaluaciones planificadas	Gerente - Talento humano	Tiempo de personas que intervienen en el proceso	\$ -
		Mejorar el clima laboral y la cultura organizacional para disminuir la rotación de personal	12	3	Número de empleados que dejaron la empresa en el periodo / promedio de empleados durante el mismo periodo	Gerente - Talento humano	Tiempo de personas que intervienen en el proceso	
		Diseño e implementación de un modelo de gestión de cambio	3	3	Actividades completadas en cada etapa / Total de actividades planificadas en todas las etapas	Gerente - Psicóloga de talento humano - Líderes de área	Tiempo de personas que intervienen en el proceso	\$ -

Comunicación interna	Optimizar la comunicación entre la empresa y sus empleados	Diseñar e implementar sensibilizaciones para fomentar un ambiente de confianza y respeto mediante el establecimiento de políticas de puertas abiertas	1	12	Sensibilizaciones realizadas / Sensibilizaciones propuestas	Gerente-Talento humano - Líderes de área	Tiempo de personas que intervienen en el proceso	\$ -
		Crear herramientas de retroalimentación, como encuestas o buzones de sugerencias que permitan a los colaboradores realizar	1	6	Número de herramientas de retroalimentación implementadas /Número total planificado	Gerente - Talento humano	Tiempo de personas que intervienen en el proceso	\$ -

		sus aportes						
		Diseñar sensibilización para incentivar el uso de los diferentes canales de comunicación interna, como los correos electrónicos, los sistemas de mensajería instantánea y las redes sociales	1	6	Sensibilizaciones realizadas / Sensibilizaciones propuestas	Gerente - Talento humano	Tiempo de personas que intervienen en el proceso	\$ -
		Crear una intranet donde los empleados puedan acceder a información clave,	4	12	Número total de empleados que accedieron a la intranet / Número total de empleados	Gerente - Revisor Fiscal	Contratar proveedor de servicio de	\$ 10.000.000

		políticas de la empresa y otros recursos útiles					desarrollo web	
		Desarrollar y documentar los manuales de funciones	2	12	Número de cargos con manuales terminados / Total de cargos	Gerente - Talento humano - líderes de área	Tiempo de personas que intervienen en el proceso	\$ -
Participación y trabajo en equipo	Promover una colaboración efectiva entre los miembros	Crear equipos multidisciplinarios, asignando proyectos grupales	2	12	Proyectos finalizados con éxito / Total de proyectos asignados	Gerente - Talento humano - líderes de área	Tiempo de personas que intervienen en el proceso	\$ -
		Socializar las metas de la empresa Faimco Group y elaborar informe de ejecución	1	1	% de meta ejecutada / meta establecida anual	Gerente - Líderes de área	Tiempo de personas que intervienen en el proceso	\$ -
		Fomentar la diversidad, la igualdad	1	12	Talleres realizados / talleres propuestos	Gerente - Talento humano	Psicóloga de	\$ -

Plan estratégico Faimco Group para la optimización del talento humano centrado en el fortalecimiento de habilidades blandas.

		y la inclusión a través de talleres					Talento humano	
--	--	--	--	--	--	--	-------------------	--

Nota: Elaboración propia con base en valores estimados que se trabajaron con las firmas que existen en el mercado

8.1.1. Cronograma de actividades

El cronograma de intervención se estima para 12 meses, describiendo cada una de las actividades a realizar del 1 de enero de 2025 al 30 de diciembre 2025

Tabla 15 Diagrama de Grants

ACCION	ESTRATEGIA	ACTIVIDAD	DURACION	E N	FE B	MA R	AB R	MA Y	JU N	JU L	AG O	SE P	OC T	NO V	DI C	
Desarrollo organizacional	Diseñar e implementar programas enfocados en mejorar las habilidades técnicas y el desarrollo de habilidades blandas	Diseñar	2 meses	■	■											
		Implementar	2 días		■											
	Diseñar e implementar programas de desarrollo de liderazgo	Diseñar	1 meses			■										
		Implementar	2 días			■										
	Diseñar e implementar talleres de inteligencia emocional dirigidos a los empleados para que aprendan a reconocer y gestionar sus propias emociones y las de los demás	Diseñar	1 meses				■									
		Implementar	2 días				■									
	Diseñar e Implementar sistemas de incentivos y reconocimientos	Diseñar	1 meses					■								
		Implementar	1 meses						■							
	Diseñar e implementar evaluaciones periódicas del desempeño	Diseñar	1 meses							■						
		Implementar	2 semanas								■					

	Mejorar el clima laboral y la cultura organizacional para disminuir la rotación de personal	Diseñar	12 meses															
		Implementar	12 meses															
	Diseñar e implementar un modelo de gestión de cambio	Diseñar	3 meses															
		Implementar	12 meses															
Comunicación interna	Diseñar e implementar sensibilizaciones para fomentar un ambiente de confianza y respeto mediante el establecimiento de políticas de puertas abiertas	Diseñar	1 meses															
		Implementar	1 día															
	Crear herramientas de retroalimentación, como encuestas o buzones de sugerencias que permitan a los colaboradores realizar sus aportes	Diseñar	3 semanas															
		Implementar	1 semana															
	Diseñar sensibilización para incentivar el uso de los diferentes canales de comunicación interna, como los correos electrónicos, los sistemas de mensajería instantánea y las redes sociales	Diseñar	3 semanas															
		Implementar	1 semana															
	Crear una intranet donde los empleados puedan acceder a información clave, políticas de la empresa y otros recursos útiles	Diseñar	4 meses															
		Implementar	8 meses															
Desarrollar y documentar los manuales de funciones	Diseñar	2 meses																
	Implementar	1 meses																
Participación y trabajo en equipo	Crear equipos multidisciplinarios, asignando proyectos grupales	Diseñar	1 mes															
		Implementar	1 mes															

	Socializar las metas de la empresa Faimco Group y elaborar informe de ejecución	Diseñar	1 mes															
		Implementar	12 meses															
	Fomentar la diversidad, la igualdad y la inclusión a través del diseño y la implementación talleres	Diseñar	1 mes															
		Implementar	2 días															

Nota: elaboración propia con base en la recolección de información.

Plan de Intervención para Faimco Group

Con la aplicación del Instrumento a los colaboradores de Faimco Group se detectaron los aspectos de mejora a nivel interno de la compañía, como la ausencia de trabajo en equipo que afecta directamente los resultados esperados para la empresa, no existe una comunicación interna efectiva, como también varios factores por fortalecer en las habilidades blandas del talento humano, lo cual genera que se presenta una alta rotación de personal lo cual afecta la compañía tanto económicamente como en progreso de su gestión.

En base a los resultados del instrumento se elabora el plan estratégico para Faimco Group para la optimización del talento humano centrado en el fortalecimiento de habilidades blandas, con el que se abordan los problemas identificados, con el fin de proponer un plan definido para la organización, sincronizando todos los esfuerzos hacia un objetivo compartido, facilitando que la empresa se ajuste a las variaciones en el entorno, lo que permite una respuesta más efectiva a los desafíos y oportunidades.

Las estrategias presentadas tienen un objetivo establecido, el tiempo determinado para la ejecución, son medibles para revisar el avance de cada una, están asignadas al responsable de la empresa de acuerdo con la intervención en cada proceso, se relacionan los recursos humanos y físicos que se requieren para realización y se estima un presupuesto para estas estrategias.

Planteamiento del desarrollo de las estrategias

Desarrollo organizacional

El desarrollo organizacional es fundamental para establecer un ambiente laboral que fomente el crecimiento, la adaptación y la mejora constante, aplicando este enfoque la empresa puede no solo incrementar su eficacia y competitividad, sino también favorecer el bienestar de sus colaboradores y cultivar una cultura organizacional más saludable.

Diseño de la capacitación

La capacitación se centraría en la adquisición de habilidades y calidad del servicio, enfocando el énfasis en la percepción del cliente en cuanto a la atención, la credibilidad de la información y el producto que está adquiriendo, de esta forma se brindará una experiencia más satisfactoria al cliente.

Asimismo, se contribuye al incremento del conocimiento de los colaboradores, generando valor agregado a los empleados, mejorando sus aptitudes y sus habilidades para llevar a cabo tareas propias del cargo; de esta forma, el colaborador incrementa su capacidad de análisis y criterio para tomar decisiones que posibilitan la realización de sus tareas en función de la misión y visión de la organización.

¿A quién capacitar?

La capacitación está dirigida a todos los colaboradores de Faimco Group, Directivos, administrativos y comerciales.

¿Cómo capacitar?

Con el propósito de abordar la estrategia y acción de capacitación que posibilita alcanzar el objetivo de este estudio. A continuación, se encuentra la matriz plan de formación y desarrollo de talento humano dividida por brechas:

Planeación de la capacitación:

Según (Gomez Mejia, Balkin, & Cardy, 2005) "El programa de formación resultante de la etapa de valoración debería ser una respuesta directa a la necesidad o al problema de la organización. La formación puede diferir en cuanto a la localización del programa, la presentación y el tipo de formación".

Los programas de capacitaciones requieren un plan que permita satisfacer las necesidades encontradas, con el fin de impactar como determinados temas a las áreas

afectadas, se deben establecer los objetivos de las capacitaciones y de esta manera, elaborar los contenidos.

Objetivo de la capacitación

Es esencial establecer los objetivos del programa de capacitación, detallarlos con claridad, que sean objetivos que se puedan lograr y es indispensable definir indicadores de medición.

Diseño de los contenidos de programas y principios pedagógicos a considerar durante la misma.

Según (Chiavenato, 2019) “Las técnicas de capacitación se clasifican con base en su utilización, tiempo y lugar de aplicación”.

Realizar evaluación:

Se requiere determinar si el programa de capacitación adoptado cumplió con los objetivos establecidos, si satisface las necesidades planteadas por la organización, con el fin de evaluar los resultados con el propósito de analizar los factores de mejora que ameritan cambios en el programa.

Estas evaluaciones pueden aplicarse desde 4 niveles de evaluación:

- Durante la evaluación del nivel organizacional: Se incrementa la eficiencia organizacional.
- Durante la evaluación del nivel de recursos humanos: Se aprecia en el incremento de las aptitudes de los empleados.
- Evaluación del nivel de puestos: Se refiere al vínculo entre las personas en cuanto a los perfiles del cargo.
- La evaluación del nivel de formación: Se refiere al cumplimiento de los objetivos específicos de la capacitación.

Retroalimentación

Se trata del proceso de comunicación entre los líderes de cada área y los colaboradores capacitados, el cual consiste en examinar el rendimiento, el cumplimiento de las actividades y los objetivos establecidos al comienzo de la capacitación; brinda la oportunidad de conocer las fortalezas y debilidades y a partir de esto, promover y aplicar nuevas tácticas en su rendimiento laboral

Seguimiento

Dado que el programa de capacitación y el desarrollo deben ser un proceso constante, es esencial establecer un seguimiento a las actividades llevadas a cabo y de esta forma, buscar estar actualizando los cronogramas de forma que los conocimientos adquiridos no se verán desactualizados y de este modo, incluir nuevas habilidades que sean fundamentales para alcanzar el éxito de la organización.

Implementar sistemas de incentivos y reconocimientos

En el sistema de incentivos se define de manera precisa lo que se desea alcanzar. Identificar el rendimiento individual y grupal de los colaboradores con el fin de establecer puntos de inicio y áreas en las que los incentivos pueden tener un mayor impacto.

Establecer los tipos de Incentivos y Reconocimientos como:

- Bonos por desempeño: Por alcanzar metas individuales o grupales.
- Reconocimiento público: Celebraciones mensuales de empleados destacados.
- Días libres o flexibilidad de horarios: Por logros extraordinarios o cumplimiento de metas.
- Capacitación adicional: Ofrecer cursos u oportunidades de desarrollo profesional como recompensa.
- Premios especiales: Vales de regalo, cenas o actividades de equipo.

Determinar criterios para elegir métricas de evaluación en indicadores de desempeño:

Definir criterios claros y medibles para otorgar incentivos, como KPIs relacionados con productividad, asistencia, calidad del trabajo, trabajo en equipo.

Frecuencia: Decide la periodicidad de los incentivos (mensual, trimestral, anual).

Para esta empresa de 50 empleados un sistema mensual de reconocimiento y trimestral o semestral de incentivos podría ser ideal.

Definir un presupuesto o asignación de recursos: Determinando cuánto se puede destinar a los incentivos (económicos y no económicos). El presupuesto debe ser sostenible a largo plazo y estar alineado con los objetivos de la empresa.

Distribución: Decidir cuánto se asignará para premios individuales, de equipo o reconocimiento general, los incentivos deben ser atractivos, pero dentro de los márgenes de rentabilidad de la empresa.

Proceso de Evaluación y Selección Comité de incentivos: Formar un pequeño equipo o comité (Gerencia, Talento humano y líderes de equipo) que evalúe y decida quiénes recibirán los incentivos.

Monitoreo: Con la evaluación de desempeño o revisiones trimestrales monitorear los avances para cumplir con los criterios establecidos.

Comunicación y Lanzamiento Presentación a los empleados: Organizar una reunión para explicar el sistema para que todos entiendan las reglas, los beneficios y cómo se les evaluará.

Material de apoyo: Distribuye folletos o documentos que describan el sistema, criterios y beneficios, publicar también en los canales de comunicación de la empresa.

Revisión y Ajustes Evaluación periódica: Revisar los resultados del sistema de incentivos cada 6 o 12 meses. ¿Está funcionando? ¿Se están cumpliendo los objetivos?

Elaborar e implementar evaluaciones periódicas del desempeño

Las evaluaciones periódicas del desempeño en las empresas son fundamentales para evaluar el rendimiento de los empleados, detectar áreas de mejora e impulsar su desarrollo profesional.

Como elaborar la evaluación de desempeño:

- Describir los objetivos y habilidades a evaluar. Implementar objetivos específicos que se fundamentan en las funciones y responsabilidades del colaborador.
- Describir las aptitudes fundamentales necesarias para el cargo, tales como habilidades técnicas, trabajo en equipo, liderazgo o resolución de problemas.
- Establecer unos compromisos con cada uno de los colaboradores, determinar compromisos funciones y comportamentales de acuerdo con el cargo que desarrolle, estos compromisos serán revisados en la evaluación de desempeño para medir el cumplimiento de estos.

Metodologías de evaluación:

- Durante la autoevaluación: Permite que el sujeto reflexione sobre su propio rendimiento antes de la evaluación formal.
- La evaluación realizada por el supervisor: El líder directo evalúa el desempeño en función de metas, comportamientos y habilidades.
- Revisión de 360 grados: Se obtienen opiniones de colegas, subordinados y superiores con el fin de tener una perspectiva integral.
- Evaluación de los indicadores de desempeño (KPIs) Utilizar métricas cuantitativas para evaluar el cumplimiento de objetivos.
- Diseño de evaluación: Se deben establecer criterios claros y objetivos.

Existen algunos ejemplos como:

Cumplir con objetivos: ¿El colaborador alcanzó los objetivos establecidos?

Disponibilidad de tareas: ¿La tarea es precisa, eficiente y cumple con los requisitos establecidos? ¿El colaborador toma la iniciativa en situaciones adversas?

Trabajo en colaboración: ¿Tiene un impacto positivo en el trabajo en equipo y en la colaboración? La adaptabilidad es fundamental.

¿Cómo gestiona el cambio o las circunstancias inesperadas?

La recolección de datos: utilizar técnicas de medición tales como encuestas, formularios de feedback, entrevistas o revisiones de proyectos.

Se debe asegurar que los datos recolectados sean imparciales y estén debidamente documentados.

Apreciaciones constructivas: el balance entre lo positivo y lo negativo, destacando logros y oportunidades de mejora.

Realizar sugerencias para mejorar e indicarle los recursos que le pueden ser útiles.

Diseño de desarrollo

- Implementar un plan de acción con el fin de ayudar al empleado a progresar en las áreas afectadas.
- Realizar objetivos a corto y largo plazo que sean evaluables y alcanzables mediante el seguimiento.
- Programar reuniones periódicas con el propósito de evaluar el progreso, ajustar metas en caso de ser necesario y brindar asistencia adicional.
- Al aplicar este proceso, la empresa puede no solo incrementar el rendimiento individual, sino también incrementar la productividad y la satisfacción general del equipo.

Mejorar el clima laboral y la cultura organizacional para disminuir la rotación de personal

Implementar esta estrategia demanda un compromiso constante por parte de las personas responsables del proceso de acuerdo la propuesta realizada y un enfoque activo para atender y satisfacer las necesidades de los empleados, se tiene como propósito que, al promover un entorno favorable y una cultura organizacional robusta, sea posible disminuir

notablemente la rotación de personal y mejorar el bienestar integral de los colaboradores en la empresa.

Para implementar la estrategia se requiere lo siguiente:

- Evaluación del Clima Laboral
- Encuestas de Satisfacción: Se lleva a cabo encuestas anónimas para conocer los puntos de vista que tienen los colaboradores sobre el ambiente laboral, indagando sobre aspectos como la comunicación, reconocimientos, la carga de trabajo y las relaciones interpersonales.
- Conversatorio de pequeños grupos: Coordinar reuniones con grupos reducidos de empleados para analizar sus experiencias y recomendaciones en profundidad.

Evaluación de Resultados

- Conocer los problemas: Examinar los datos recopilados para señalar áreas críticas que necesitan atención, prestar especial atención a los factores que influyen en la rotación del personal.
- Establecimiento de Prioridades: Definir cuáles problemas son más urgentes y deben ser tratados con prioridad.

Elaboración de un Plan de Acción

- Definición de Objetivos: Establecer metas concretas y cuantificables para mejorar el ambiente laboral y la cultura de la organización.
- Acciones Concretas: Diseño de iniciativas específicas como:
- Implementar programas de reconocimiento y recompensas.
- Promover la comunicación abierta y la retroalimentación continua.
- Fomentar actividades de integración y trabajo en equipo.
- Ofrecer capacitación y desarrollo profesional.

Capacitación y sensibilizaciones

- Preparación para Líderes y Supervisores: Forma a los líderes y supervisores en habilidades de liderazgo, comunicación efectiva y gestión de equipos.

- **Sensibilización de los colaboradores:** Llevar a cabo talleres sobre la importancia del clima laboral y cómo cada empleado puede contribuir a su mejora.
- **Reuniones de Retroalimentación:** Llevar a cabo encuentros regulares donde se analicen los progresos en la mejora del ambiente laboral y se atiendan las preocupaciones de los colaboradores.
- **Modificaciones Necesarias:** De ser necesario modificar las estrategias de acuerdo con los resultados y la retroalimentación recibida de los empleados.

Implementación de un modelo de gestión de cambio

Según el modelo de John Kotter en el análisis de (Rodríguez, 2022) "el fin es conducir de manera correcta y estratégica los procesos de cambio y transformación dentro de una empresa. Involucra desde crear coaliciones en el liderazgo y una visión hasta empoderar a los empleados para hacer los cambios"

Estrategia de modelo de gestión de Kotter:

Este modelo consiste en ocho pasos que facilitan la implementación de cambios organizacionales, estos son:

- **Crear un sentido de urgencia**

Acciones:

- Realizar un diagnóstico sobre el estado actual de la comunicación interna en la organización.
- Identificar y comunicar los problemas que existen por la falta de comunicación efectiva (por ejemplo, desmotivación, falta de alineación con los objetivos).
- Presentar datos y testimonios que resalten la necesidad urgente de mejorar la comunicación interna.

- **Construir un equipo orientador**

Acciones:

- Formar un equipo diverso que incluya representantes de diferentes departamentos y niveles jerárquicos.

- Garantizar que el equipo tenga un liderazgo fuerte y esté comprometido con el cambio.

- Definir roles claros y expectativas para cada miembro del equipo.

- **Crear una visión para el cambio**

Acciones:

- Desarrollar una visión clara que describa cómo sería una comunicación interna efectiva en la organización.

- Involucrar al equipo orientador en la definición de objetivos y metas específicos.

- Garantizar que la visión sea inspiradora y fácilmente comprensible para todos los empleados.

- **Comunicar la visión del cambio**

Acciones:

- Establece un plan de comunicación que utilice múltiples canales (email, reuniones, redes internas) para difundir la visión.

- Implementar sesiones de formación y talleres para explorar la nueva visión de la comunicación interna.

- Fomenta el diálogo abierto, permitiendo que los colaboradores hagan preguntas y comenten sobre el cambio.

- **Empoderar a otros para actuar**

Acciones:

- Identificar y eliminar obstáculos que impidan una comunicación efectiva (por ejemplo, jerarquías rígidas, falta de herramientas).

- Proporcionar las herramientas y recursos necesarios para fomentar una mejor comunicación (plataformas digitales, formación).

- Motivar a los empleados a participar en la implementación de la nueva estrategia de comunicación.

- **Generar éxitos a corto plazo**

Acciones:

- Establecer hitos a corto plazo que puedan ser medidos (nuevos canales de comunicación, encuestas de satisfacción).

- Celebrar las victorias, incluso las pequeñas, para mantener la motivación alta.

- Compartir los resultados positivos con toda la organización para crear un impulso favorable.

- **Consolidar los logros y motivar para más cambios**

Acciones:

- Utilizar los éxitos obtenidos como base para introducir cambios adicionales en la comunicación interna.

- Demostrar cómo la mejora en la comunicación ha impactado positivamente en la organización.

- Fomentar una cultura de retroalimentación constante para ajustes y mejoras continuas.

- **Anclar los nuevos enfoques en la cultura**

Acciones:

- Hay que asegurar que los nuevos métodos y canales de comunicación estén documentados y se integren en los procesos diarios.

- Realizar sesiones de formación continuas sobre la importancia de la comunicación interna.

- Reforzar la idea de que una comunicación efectiva es parte fundamental de la cultura organizacional, incluyendo este pilar en los valores y principios de la empresa.

Comunicación interna

La Comunicación interna es el conjunto de actividades efectuadas por cualquier organización para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios de comunicación que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de los objetivos (Fernandez, 2009).

Dentro de las estrategias que se proponen para fomentar está la Herramientas de retroalimentación, como encuestas o buzones de sugerencias.

- **Proceso para la implementación de encuestas**

Determinar el Propósito de la Encuesta: ¿Qué necesitas averiguar? ¿Mejorar el compromiso de los empleados?, ¿Identificar áreas de mejora en la comunicación?, ¿Medir la satisfacción laboral?

Establecer Objetivos concretos, claros y medibles: Por ejemplo, “Aumentar el índice de satisfacción de comunicación interna.

Diseño de la Encuesta

- Desarrollo de Preguntas:
- Preguntas cerradas (opciones múltiples, escalas de Likert).
- Preguntas abiertas para obtener feedback cualitativo.

Temas Clave para Incluir:

- Efectividad de los canales de comunicación actuales.
- Frecuencia y claridad de la información recibida.
- Percepción del liderazgo en la comunicación.
- Satisfacción general con la cultura organizacional de la compañía.

Planificación de la Implementación

- Seleccionar la Plataforma de Encuesta: Define si utilizara herramientas digitales como o una plataforma interna.

- Establecer un Cronograma: Define fechas clave: lanzamiento de la encuesta, cierre y análisis de resultados.

- Definir el Público Objetivo: Determina quiénes recibirán la encuesta (toda la organización, equipos específicos, etc.).

Comunicación del Lanzamiento de la Encuesta

- Anunciar la Encuesta: Utiliza diferentes canales internos (correo electrónico, reuniones) para informar sobre la encuesta y su importancia.

- Explicar el Propósito y los Beneficios: Resaltar cómo la participación puede llevar a mejoras en la comunicación y el ambiente laboral.

- Reforzar la Confidencialidad: Asegurar a los empleados que sus respuestas serán confidenciales para fomentar la honestidad.

Ejecución de la Encuesta

- Monitorear la Participación: Realiza un seguimiento del número de respuestas y motivar la participación si es necesario, mediante recordatorios.

Análisis de Resultados

- Compilar y Analizar Datos: Usar herramientas estadísticas para evaluar los resultados.
- Identificar Áreas de Mejora: Basado en el feedback, identificar áreas específicas que requieren atención.

Presentación de Resultados

- Crear un Informe Resumido: Resaltar los hallazgos claves, incluidas estadísticas e insights significativos.

- Comunicación de Resultados a la Organización: Comparte los resultados con todos los empleados y como se utilizarán para implementar cambios.

Definición de acciones a tomar

- Elaborar un Plan de Mejora: Basado en los resultados, definir acciones concretas y plazos para mejorar la comunicación interna.

- Asignar Responsabilidades: Designar equipos o individuos responsables de implementar las mejoras.

Seguimiento y Evaluación

- Establecer un Sistema de Seguimiento: Planificar cómo y cuándo se evaluarán los resultados de las acciones tomadas.

- Repetir la Encuesta: Considerar realizar encuestas periódicas para medir el progreso y ajustar la estrategia según sea necesario.

Fomentar una Comunicación Continua

- Crear Espacios para la Retroalimentación Continua: Implementar foros, reuniones o plataformas digitales donde los empleados puedan seguir compartiendo sus inquietudes.

- Promover una Cultura Abierta: Fomentar un ambiente donde la comunicación sea fluida y se valore la opinión de todos.

- **Implementación de buzón de sugerencias:**

Definición de Objetivos

- Establecer metas claras: Definir qué se espera lograr con los buzones de sugerencia (ej. aumentar la participación de los empleados, mejorar el ambiente laboral, recoger ideas innovadoras).

- Alineación con la cultura organizacional: Asegurar que los objetivos estén alineados con la misión y visión de la empresa.

Diseño del Buzón de Sugerencias

- Tipo de buzón: Decidir entre buzones físicos, digitales o ambos. Los digitales pueden incluir formularios en línea o aplicaciones específicas que se encuentren ubicados en la intranet.

- Accesibilidad: Asegurar que los buzones sean fácilmente accesibles para todos los empleados.

Establecimiento de Normas y Procedimientos

- Instrucciones claras: Definir cómo los empleados pueden presentar sus sugerencias (por ejemplo, anonimato, formato, plazos).

- Criterios de evaluación: Establecer cómo se evaluarán las sugerencias y quién será responsable de este proceso.

Comunicación y Lanzamiento

- Anuncio interno: Crear un plan de comunicación para informar a todos los empleados sobre la implementación del buzón de sugerencias.

- Capacitación: Proporcionar capacitación sobre cómo usar el buzón y la importancia de las sugerencias en la mejora continua de la empresa.

Proceso de Revisión y Retroalimentación

- Equipo evaluador: Formar un equipo encargado de revisar las sugerencias y decidir cuáles se implementarán.

- Comunicación de resultados: Informar a los empleados sobre las sugerencias recibidas y cuáles han sido implementadas, así como la razón de no implementar otras.

Seguimiento y Evaluación

- Métrica de éxito: Definir indicadores para medir el éxito de la estrategia (número de sugerencias recibidas, mejoras implementadas, satisfacción de los empleados).

- Ajustes necesarios: Evaluar periódicamente el proceso y realizar ajustes según los comentarios y resultados obtenidos.

Sensibilización para incentivar el uso de los diferentes canales de comunicación interna

El objetivo de esta estrategia es fomentar el uso eficaz de los canales de comunicación interna para mejorar el flujo de información y la colaboración entre los equipos.

Objetivos Específicos:

- Aumentar la tasa de apertura de correos.
- Incrementar el uso de sistemas de mensajería instantánea.
- Potenciar la participación en redes sociales

Análisis de Situación

- Diagnóstico: Analizar el uso actual de cada canal de comunicación con el fin de entender la percepción de los empleados sobre la efectividad y utilidad de cada herramienta.
- Identificación de Obstáculos: Reconocer las barreras que impiden el uso de estos canales, como falta de formación, sobrecarga de información o percepciones negativas.

Estrategias de Sensibilización

- Educación y Formación: Organizar talleres y capacitaciones sobre el uso óptimo de cada canal. Incluir buenas prácticas y casos de éxito.
- Campañas de Comunicación: Desarrollar campañas informativas que resalten los beneficios de cada canal y cómo pueden facilitar el trabajo diario.

Acciones

- Crear un Calendario de Actividades:
Planificar actividades mensuales que incluyan:
 - Seminarios web sobre la importancia de la comunicación interna.
 - Concursos en las redes sociales internas para fomentar la participación.
 - Envío de boletines electrónicos que destaquen buenas prácticas y éxitos.
 - Líneas de Soporte: Establecer un canal de soporte donde los empleados puedan hacer preguntas y recibir asesoramiento sobre el uso de los diferentes canales.

Medición y Evaluación

- Indicadores de Éxito: Definir KPIs que permitan medir el uso de cada canal (por ejemplo, tasa de apertura de emails, número de mensajes enviados a través de chat, participación en publicaciones en redes sociales internas).

- Encuestas de Retroalimentación: Realizar encuestas periódicas para evaluar la percepción de los empleados sobre la efectividad de los canales de comunicación y el impacto de las iniciativas de sensibilización.

- Revisión Trimestral: Establecer un proceso de revisión cada tres meses para ajustar la estrategia y las acciones en función de los resultados obtenidos.

Comunicación Continua

- Actualización Regular: Mantener informados a los empleados sobre los avances de la estrategia, compartiendo estadísticas y logros alcanzados.

- Canales Abiertos: Fomentar un ambiente de comunicación abierta donde los empleados puedan expresar sus opiniones y sugerencias sobre los canales de comunicación.

Crear una intranet donde los empleados puedan acceder a información clave, políticas de la empresa y otros recursos útiles

La implementación de la Intranet brinda la posibilidad de que los empleados se comuniquen de forma más rápida y eficiente a través de chats internos, foros o mensajes. Dentro de la plataforma, los empleados pueden acceder a noticias de la compañía, actualizaciones relevantes y recursos compartidos.

- **Desarrollo de Intranet**

- Definición de Objetivos

- **Objetivos Principales**

- Mejorar el acceso a información clave.

- Fomentar la colaboración entre equipos.

- Aumentar la transparencia de las políticas de la empresa.

- Facilitar la integración de nuevos empleados.

- **Análisis de Necesidades**

- Encuestas y Entrevistas: Realiza encuestas o entrevistas a empleados para identificar qué información y recursos consideran más importantes.

- Análisis de Información Existente: Revisa los canales actuales de comunicación y su eficacia.

- Identificación de Usuarios: Define quiénes serán los principales usuarios de la intranet y sus características.

- **Diseño del Contenido y Estructura**

Organización de Información:

- Crear secciones para políticas de la empresa, recursos humanos, formación y noticias.

- Considerar la creación de foros de discusión o grupos de interés.

Accesibilidad:

- Hay que asegurar que la intranet sea fácil de navegar.

- Definir claramente la jerarquía de la información y cómo los colaboradores pueden encontrar lo que necesitan.

- **Selección de Herramientas**

Plataforma Tecnológica:

- Investigar diferentes opciones de software para la intranet (por ejemplo, SharePoint, Slack, Google Workspace).

- Evaluar la facilidad de uso, la compatibilidad y el costo de cada opción.

- **Desarrollo e Implementación**

Cronograma de Implementación:

- Establecer un cronograma con plazos para cada etapa del desarrollo.

Pruebas:

- Realizar pruebas piloto con grupos selectos de empleados para recibir retroalimentación antes del lanzamiento completo.

- **Capacitación**

Formación para Empleados:

- Organizar sesiones de capacitación sobre cómo usar la intranet.
- Proveer manuales y guías de usuario accesibles.

- **Comunicación del Lanzamiento**

Estrategia de Comunicación:

- Desarrollar un plan de comunicación que informe a los empleados sobre la intranet, sus beneficios y cómo pueden acceder a ella.

- Utilizar correos electrónicos, reuniones en persona y cartelera digital para dar a conocer la nueva herramienta.

- **Evaluación y Retroalimentación Continua**

Monitoreo del uso:

- Implementar métricas para evaluar la eficacia de la intranet (número de usuarios, tiempo de permanencia, contenido más visitado).

Recoger Retroalimentación:

- Establecer un mecanismo para que los empleados puedan dar su opinión sobre la intranet y sugerir mejoras.

Actualización Regular:

- Crear un equipo responsable de mantener la información actualizada y relevante.

- **Plan de Mejora Continua**

- A partir de la retroalimentación, realizar ajustes y mejoras periódicas a la intranet.
- Fomentar el uso de la intranet mediante campañas internas constantes que resalten nuevas funcionalidades o recursos disponibles.

Desarrollar los manuales de funciones

Revisión de la organización: Comienza elaborando un organigrama o listado de todos los cargos existentes en la empresa, lo cual brinda una comprensión clara de la estructura organizativa.

Función actual: Identificar cada cargo y su relevancia dentro de los procesos de la organización, así como las relaciones entre los diversos departamentos.

Estudiar los cargos

- Entrevistas y preguntas acerca del tema: Indagación a los empleados que ocupan esos cargos, así como con sus supervisores, se les pregunta acerca de las tareas que desempeñan diariamente, las tareas fundamentales y cualquier habilidad o competencia necesarias.

- La observación directa: Examinar de forma directa el trabajo que se lleva a cabo con el fin de asegurarse de que todas las tareas relevantes se consideren en el manual.

Describir las funciones y responsabilidades

Actividades específicas para cada cargo: se identifican todas las tareas y funciones que deben realizarse de manera continua, se divide en las tareas en áreas de responsabilidad.

Proporcionar responsabilidades generales y específicas: Divide las funciones en dos categorías:

- Obligaciones generales: Dentro de los temas habituales a todos los empleados, como seguir las políticas establecidas por la organización, colaborar con otros departamentos, etc.

- Obligaciones específicas: Tareas exclusivas de cada cargo, detallando las actividades diarias, semanales o periódicas.

- Resultado esperado: Defina con nitidez los objetivos o resultados esperados de cada tarea, señalando cómo se evaluará el éxito o rendimiento de esas tareas.

Describir las aptitudes y habilidades requeridas

- Habilidades técnicas: se relacionan las habilidades específicas que el empleado requiere para desempeñarse en su función.
- Habilidades específicas: Asimismo, identifica las aptitudes interpersonales y de gestión que requieren ser adquiridas, como el liderazgo, la comunicación o la resolución de problemas.
- La formación y la experiencia: Define el nivel de educación, capacitación y experiencia previa necesario para desempeñarse en el cargo de manera eficiente.

Identificar la jerarquía y las relaciones de trabajo

- Reporte dependencias: definir reportes entre dependencias.
- Interrelación con otros departamentos: Frecuencia de interacción con otras áreas dentro de la organización, lo cual impulsa una comprensión del proceso de trabajo.

Establecer políticas y normas aplicables

- Dentro de las políticas internas: políticas y procedimientos de la organización que son relevantes para el cargo, tales como la seguridad laboral, las normas éticas, el uso de recursos tecnológicos, entre otros.
- Acatamiento normativo: establecer si el cargo requiere adoptar determinadas normas externas (tales como estándares de calidad, regulaciones de salud y seguridad), deben estar debidamente señaladas.

Evaluación y verificación del manual de funciones

- Validación con los empleados y los supervisores: Antes de completar el manual de funciones, enviar un borrador a los empleados que ocupan el cargo y a los supervisores. Esto

contribuirá a corregir cualquier error y garantizará que el manual cumpla con las funciones reales.

- Aval por la dirección: Una vez que los empleados y los supervisores estén conformes con el contenido, deberá ser examinado y aprobado por la dirección superior o el departamento de talento humano, de acuerdo con la normativa establecida.

Definir y redactar el manual

- El formato claro y comprensible: Usar un lenguaje claro y sencillo, el manual deberá ser entendible para cualquier persona que lo lea, dejando de lado la implementación de tecnicismos o términos complejos.

Calificación del manual

- Nombre del cargo
- Departamento y supervisor de forma directa.
- Descripción detallada del cargo
- Funciones y responsabilidades (tanto generales como específicas)
- Capacidades y aptitudes necesarias.
- Experiencia requerida
- Condiciones de trabajo (horaria, ubicación, equipo necesario, etc.
- Políticas y procedimientos adoptados.
- Indicadores de desempeño

Implementación y distribución

- Compartir con los colaboradores: Una vez finalizado, enviar el manual a todos los empleados que desempeñan el cargo. Asegúrese de que comprendan el contenido y responder a cualquier duda que pueda surgir.

- Almacenamiento centralizado: Los manuales deben estar en una plataforma accesible (intranet o repositorio digital) con el fin de que todos los empleados puedan consultarlos en el momento en que lo necesiten.

Actualización periódica

- Revisión constante: Los manuales deben examinarse y actualizarse con frecuencia para detectar cambios en las funciones, procesos o la estructura de la organización.

Retroalimentación

Fomenta que los empleados y supervisores brinden su opinión sobre el manual con el fin de asegurar que continúe siendo relevante y adecuado a las funciones del cargo.

Participación y trabajo en equipo

Según (Carew, Parisi-Carew, & Blanchard) "Los equipos pueden ejecutar mejor y con mayor rapidez, cambiar más fácilmente que las estructuras jerárquicas tradicionales, tienen de aumentar la productividad y la moral o destruirlas. Si se trabaja con eficiencia un equipo se pueden tomar mejores decisiones, resolver problemas más complejos y hacer más para mejorar la creatividad y construir habilidades que los individuos trabajando solos".

Crear equipos multidisciplinarios, asignando proyectos grupales

La conformación de equipos multidisciplinarios para asignar proyectos grupales en una organización es una estrategia poderosa para abordar proyectos de forma integral, aprovechando diversas aptitudes y perspectivas.

Pasos necesarios para llevar a cabo este proceso:

Describir los propósitos del proyecto y los equipos multidisciplinarios involucrados:

Antes de conformar los equipos, es fundamental tener en cuenta los objetivos que desean alcanzar con los proyectos grupales y cómo los equipos multidisciplinarios pueden brindar apoyo a esos objetivos.

Aspectos esenciales para considerar: ¿Cuál es el objetivo de este proyecto? ¿Qué habilidades necesarias requieren para alcanzar este objetivo? ¿Qué tareas llevarán a cabo en los equipos?

Los proyectos pueden enfocarse en diversas áreas, como la elaboración de un nuevo producto, la optimización de procesos internos, la optimización de ventas, el marketing, entre otros.

El propósito deberá ser claro para asegurar que los equipos trabajen alineadamente.

Identifique y examine las habilidades desempeñadas por los empleados:

El equipo multidisciplinario se conforma por colaboradores que poseen diversos conocimientos y habilidades. Para organizar estos equipos, es fundamental detectar las fortalezas y aptitudes de cada empleado: Realizar un análisis de capacidades mediante entrevistas, encuestas, evaluaciones de rendimiento o estrategias de gestión de talento. Cumplir con conocimientos técnicos (ej. tecnología, marketing, finanzas) y habilidades personales (ej. liderazgo, comunicación y resolución de problemas) Esta etapa brinda la oportunidad de elaborar una base de datos de habilidades para aprovecharlas como oportunidad de integrar a los empleados en equipos equilibrados.

Diseño de equipos interdisciplinarios:

Al conformar los equipos, se debe tener en cuenta la participación de empleados de diferentes áreas y departamentos que ofrecen diversas perspectivas y aptitudes.

Es importante que cada equipo esté compuesto por empleados de diversas áreas (por ejemplo, ventas, marketing, finanzas, tecnología, etc).

Equilibrio entre experiencias: Se pueden utilizar empleados que han sido experimentados con empleados más jóvenes o con menos conocimientos para fomentar el aprendizaje mutuo.

Implementación de roles específicos: Cada integrante deberá desempeñarse de manera adecuada en el equipo. Esto comprende un líder de proyecto, asesores de áreas específicas y colaboradores. La cantidad de equipos puede variar entre 4 y 7 personas, en función del tamaño del proyecto.

Al conformar los equipos, se deberá asignar proyectos específicos que puedan beneficiarse de las diversas aptitudes y perspectivas de un equipo multidisciplinario: Presentar con nitidez los objetivos del proyecto, los resultados esperados y los plazos establecidos. Dividir el proyecto en fases o etapas con metas intermedias con el fin de llevar a cabo un seguimiento más detallado del progreso.

Garantizar que el equipo tenga una visión clara del proyecto en conjunto, así como de sus responsabilidades individuales.

La formación y la coordinación de los equipos

Es fundamental que los integrantes del equipo comprendan cómo colaborar de manera conjunta, especialmente si no tienen conocimientos previos de trabajo en equipos multidisciplinarios. Algunas estrategias eficaces son:

- Capacitación en tareas colaborativas: Ofrecer talleres de comunicación, gestión de conflictos, y colaboración entre departamentos.

- La alineación en relación con los objetivos: Realizar reuniones iniciales en las que se aclaren los objetivos del proyecto y se garantizan que todos los integrantes comprendan su función y las expectativas.

- Diseño de estructuras de comunicación y colaboración: Los equipos multidisciplinarios suelen estar conformados por personas de diversos departamentos que podrían no colaborar de manera conjunta. Para simplificar la colaboración se deben implementar herramientas de gestión de proyectos con las que el equipo pueda coordinar tareas, compartir progresos y comunicarse.

- Programar reuniones periódicas con el fin de examinar el progreso, solucionar problemas y ajustar el enfoque del equipo en función de la necesidad.

- Proporcionar una cultura de comentarios abiertos con el fin de mejorar el desempeño del equipo.

Seguimiento y evaluación continua

Una vez que los equipos han comenzado a trabajar en los proyectos, es fundamental llevar a cabo un seguimiento constante para asegurar que están en camino de alcanzar los objetivos establecidos:

- Evaluación del equipo en cuestión: Evaluar el desempeño de cada integrante y del equipo en general. Puede utilizar técnicas de evaluación de desempeño grupal y brindar feedback constante.

- Reemplazos en los equipos: Si algún equipo no está funcionando adecuadamente, sugiere realizar ajustes en su composición o en la asignación de tareas.

Socializar las metas de la empresa faimco group y su ejecución

Socializar las metas de la empresa de forma efectiva es fundamental para que los colaboradores comprendan y se alineen con los objetivos de la organización, para ellos es importante tener en cuenta lo siguiente:

- **Describir de manera precisa las metas de la organización**

Antes de establecer las metas, es fundamental que estas estén debidamente establecidas y estructuradas, deben tener las siguientes características:

- La meta debe ser medible para revisar el avance mediante indicadores
- La meta debe ser realistas y que se pueda cumplir.
- La meta debe ser concordante con los objetivos de la empresa
- Definir tiempo para su cumplimiento

Identificar los medios y estrategias para la socialización de las metas

- Es fundamental utilizar diversos medios de comunicación:
 - Reuniones presenciales o en línea: La forma más rápida de comunicar las metas, posibilitando preguntas y explicaciones. Se debe explicar cómo la meta está acorde con la misión y visión de la empresa, como define la función de cada área o grupo de trabajo en la consecución de las metas establecidas.
 - Mediante boletines internos o mensajes electrónicos: Para proporcionar un resumen oficial de las metas, fechas establecidas y las expectativas.
 - Mediante intranet o plataforma de comunicación interna: Un medio de comunicación centralizado en el que los empleados puedan obtener la información acerca de las metas en cualquier momento.
 - Los videos explicativos incluyen: videos breves que presentan las metas de forma atractiva y sencilla de comprender.
 - Diseño gráfico: Infografías o presentaciones visuales que simplifiquen y aclaran las metas.

Elaborar un plan de acción

- Detalla las metas en acciones o actividades concretas.
- Designa responsables para cada actividad.
- Establece plazos y recursos requeridos.

Delegar responsabilidades tanto individuales como colectivas

Cada colaborador debe estar claro sobre lo que se espera de su desempeño. También es crucial promover la cooperación y el trabajo en equipo:

- Organizar equipos de acuerdo con funciones o áreas.
- Definir metas tanto para los grupos como para cada persona.

Comunicación continua

Establece un sistema interno de comunicación para informar cómo va la ejecución de la meta mediante correos electrónicos u otras herramientas.

- Programa reuniones regulares de seguimiento.

Capacitación y apoyo

Garantiza que las empleadas posean las competencias y conocimientos adecuados para alcanzar las metas, si es necesario se proporciona capacitación.

Revisiones periódicas del progreso de la meta.

- Modificar las estrategias cuando sea preciso.
- Evaluaciones periódicas.
- Socializaciones continuas con los colaboradores.

Fomentar la diversidad, la igualdad y la inclusión

Promover la diversidad, la equidad y la inclusión en la empresa es una estrategia eficaz para generar un entorno de respeto, justicia y cooperación, es importante tener en cuenta los siguientes factores:

- **Análisis preliminar y diagnóstico**
 - Llevar a cabo encuestas o entrevistas para evaluar el grado de conocimiento y las actitudes de los colaboradores respecto a la diversidad, equidad e inclusión.
 - Detecta las áreas principales en las que la empresa debe mejorar con relación a DEI.
- **Diseñar un programa de talleres**

Elaborar un programa de capacitación centrado en diversos aspectos de DEI, tales como:

- Diversidad cultural: Fomenta el entendimiento de distintas culturas, etnias, géneros, orientaciones sexuales, edades, capacidades, entre otros.

- Equidad de género: Enfatiza la igualdad en oportunidades de desarrollo y la erradicación de estereotipos de género.

- Inclusión laboral: Promueve un entorno donde todas las personas, independientemente de sus diferencias, se sientan valoradas y escuchadas.

- **Talleres prácticos e interactivos**

- Taller sobre sesgos inconscientes: Ayuda a los empleados a reconocer y superar prejuicios implícitos que puedan afectar su conducta o decisiones en el trabajo.

- Taller de empatía y comunicación asertiva: Enseña habilidades para comprender y respetar diferentes perspectivas, mejorando la comunicación inclusiva.

- Taller de mediación de conflictos: Capacita a los empleados en técnicas para resolver disputas que puedan surgir por malentendidos relacionados con la diversidad.

- Taller de liderazgo inclusivo: Diseñado para que los supervisores aprendan a dirigir equipos diversos de manera equitativa y justa.

- **Establecer un entorno seguro de conversación**

- Garantizar que los talleres ofrezcan espacios seguros para un diálogo abierto, donde los empleados puedan compartir sus experiencias y preocupaciones sin temor a represalias.

- Promueve dinámicas grupales para reforzar la cohesión y cultivar la empatía entre los colaboradores.

- **Supervisión y análisis del impacto**

- Tras cada taller, lleva a cabo encuestas para evaluar la efectividad del mismo y recoger recomendaciones para futuras actividades.

Plan estratégico Faimco Group para la optimización del talento humano centrado en el fortalecimiento de habilidades blandas.

- Realizar un seguimiento del efecto en el ambiente laboral mediante evaluaciones regulares sobre el clima de inclusión.

9. Conclusiones y recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa Faimco Group, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto en este trabajo.

9.1 Conclusiones

Para concluir, es evidente que, en el ámbito empresarial, es necesario contar con la implementación de las habilidades blandas, con el fin de que, todos los aspectos de la organización promuevan un grado de confiabilidad por parte de los empleadores hacia sus empleados, mejor aún, el impacto positivo se refleja al cliente final, contribuyendo al crecimiento de la compañía. Es así que, se enumeran las conclusiones para ejemplificar de mejor manera.

Necesidad de adaptación y estrategia: Faimco Group enfrenta un entorno empresarial en permanente cambio, acentuado por la pandemia y otros factores económicos adversos. Estos desafíos subrayan la importancia de desarrollar e implementar un plan estratégico que favorezca la adaptación y respuesta proactiva a las fluctuaciones del mercado, asegurando así su competitividad.

Impacto de la gestión del talento humano: La rotación alta de personal y la falta de procedimientos claros han afectado significativamente el rendimiento organizacional. Esto destaca la necesidad de invertir en la gestión del talento humano mediante la promoción de habilidades blandas y la creación de un ambiente laboral positivo, que fomente la retención de empleados y mejore la productividad.

Formulación del plan estratégico: A través de un análisis FODA, se identificaron fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que impactan a la empresa. Las estrategias

delineadas en el plan deben enfocarse en optimizar procesos internos, así como en la capacitación de empleados, que es fundamental para mejorar la calidad del trabajo y la satisfacción del cliente.

Desarrollo de habilidades blandas: La mejora de habilidades blandas, como la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, es crucial para construir un entorno de colaboración que promueva el desarrollo integral de los empleados. Esto no solo impactará en la moral del equipo, sino también en el rendimiento general de la empresa.

Fomento de la cultura organizacional: Es esencial que Faimco Group establezca una cultura organizacional que valore la formación continua, la adaptabilidad y el reconocimiento del esfuerzo de sus colaboradores. Esto contribuirá a fortalecer el sentido de pertenencia y a motivar a los trabajadores, lo que es vital para mantener la cohesión y mejorar la efectividad del trabajo en equipo.

Implementación y evaluación de resultados: El éxito del plan estratégico dependerá de su correcta implementación y de la evaluación continua de los procesos. Las acciones deben ser monitoreadas constantemente para ajustar las estrategias en función de las necesidades emergentes y de los resultados obtenidos, asegurando así que Faimco Group mantenga su posicionamiento en un mercado competitivo.

Mejoramiento continuo: Faimco Group debe adoptar un enfoque de mejora continua en todas sus operaciones, valorando la retroalimentación de los empleados y utilizando métricas para evaluar el desempeño y la efectividad de sus estrategias. Esto permitirá no solo abordar las debilidades actuales, sino también detectar oportunidades de mejora a largo plazo.

9.2 Recomendaciones

Es importante resaltar algunas recomendaciones claves:

Necesidad de un plan estratégico claro: La adaptación constante a las nuevas tendencias del mercado y a los cambios empresariales hace imperativa la creación de un plan estratégico bien definido para Faimco Group. Esto no solo permitirá a la empresa proyectar su futuro de manera efectiva, sino que también le brindará un direccionamiento claro para ser competitiva y diferenciarse en un entorno en evolución.

Impacto de factores externos: Faimco Group ha sido seriamente afectada por factores externos como el incremento en el costo de las importaciones, la volatilidad de la tasa de cambio, la inflación y la disminución del poder adquisitivo de los consumidores. Estos elementos han contribuido a una caída en las ventas en 2023, lo que enfatiza la necesidad de que la empresa implemente estrategias para mitigar estos riesgos.

Identificación de debilidades internas: Las proporciones elevadas de rotación de personal y la falta de procedimientos claros destacan falencias significativas en los procesos internos de Faimco Group. La rotación de personal no solo implica un costo financiero elevado, sino que también afecta negativamente la cohesión del equipo y la calidad del trabajo, lo que subraya la necesidad urgente de mejorar el ambiente laboral y promover sentido de pertenencia.

Valor del talento humano: La inversión en el desarrollo de habilidades blandas entre los colaboradores es crítica para mejorar la efectividad y la satisfacción laboral. Un enfoque en la capacitación y el crecimiento personal no solo redundará en un ambiente laboral más positivo, sino que contribuirá a la retención del talento y al aumento de la productividad general de la organización.

Análisis FODA como herramienta estratégica: El análisis FODA realizado se identificaron fortalezas y oportunidades claves que Faimco Group puede aprovechar, incluyendo una buena relación con los clientes y la calidad de sus productos. Pero también expuso debilidades y amenazas que deben abordarse de manera proactiva para garantizar la sostenibilidad a largo plazo de la empresa.

Adopción de mejores prácticas en gestión: La implementación de metodologías como el ciclo PHVA y la mejora continua puede resultar en una significativa optimización de los procesos internos. Esto, junto con la definición de indicadores de desempeño, permitirá a la empresa ajustar sus estrategias y mejorar continuamente en diversas áreas operativas.

Compromiso organizacional: La dirección de Faimco Group debe trabajar no solo en establecer objetivos y metas claras, sino también en fomentar una cultura organizacional que apoye la colaboración y el trabajo en equipo. Esto es esencial para enfrentar los desafíos del mercado y para construir un futuro más resiliente para la empresa.

Plan de intervención propuesto: Se ha desarrollado un plan de intervención estructurado que busca abordar las áreas clave identificadas a través del diagnóstico. Este plan incluye capacitación del personal, mejora de la comunicación interna, optimización de procesos y desarrollo de un sistema de gestión de calidad, lo que servirá como base para el crecimiento sostenible de la empresa.

10. Referencias.

- (2023). *La crisis del sector constructor está conllevando a una contracción de \$COP 36 billones en inversión*. Sectorial. Recuperado de <https://www.sectorial.co/informativa-cemento-y-concreto-itemlist/item/680442-produccion-de-cemento-concreto-cae-debido-a-crisis-en-el-sector-de-la-construccion>
- Achell, J. F. (2011). *El sistema de producción Toyota y su aplicación al sector de la construcción*. Recuperado el 3 de 6 de 2024, de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3867404>
- Acosta, J. (2023). *Banco de la República mantiene su tasa de interés en 13.25%*. Portafolio. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/banco-de-la-republica-mantiene-su-tasa-de-interes-en-13-25-julio-de-2023-586623>
- Adicomex. (s.f). *¿Cómo afecta la subida del dólar a las importaciones y exportaciones colombianas?* Recuperado de <https://www.adicomex.org/como-afecta-la-subida-del-dolar-a-las-importaciones-y-exportaciones-colombianas/>
- Agencia Nacional de Minería (2019). *Boletín estadístico minero 2019*. Recuperado de <https://mineriaencolombia.anm.gov.co/sites/default/files/docupromocion/BOLETIN2019-160222.pdf>
- Alles, M. A. (Julio de 2005). Obtenido de <https://enriquecetupsicologia.com/e-learning/wp-content/uploads/2013/11/alles-martha-desempe%C3%B1o-por-competencias-de-360%C2%BA-completo.pdf>
- Amaya, P. P. (1992). *Economía mundial e innovación tecnológica*. Revista Innova.2 (2), 10 - 13. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/innovar/article/view/21621>

- Analitik, V. (2022). *Colombia: el sector ferretero creció el 30% en mayo de 2022*. Recuperado de <https://www.valoraanalitik.com/2022/07/24/el-sector-ferretero-crecio-el-30-en-mayo-de-2022/>
- ANDI. (s.f.). *Colombia: Balance 2020 y perspectivas 2021*. Recuperado de https://www.andi.com.co/Uploads/Balance%202020%20y%20perspectivas%202021_637471684751039075.pdf
- Arco, L. Santana P. & Gómez, Y. (2022). *Habilidades blandas para el profesional del siglo XXI (SOFT SKILLS)*. Recuperado de https://repository.uniminuto.edu/bitstream/10656/16182/1/Cartilla_Habilidades%20Blandas%20para%20el%20profesinal%20del%20siglo%20XXI%20%28soft%20skills%29_2022.pdf
- Arias, F. (2012). *El proyecto de investigación Introducción a la metodología científica*. 6ª Edición. Editorial Episteme. Recuperado de http://www.formaciondocente.com.mx/06_RinconInvestigacion/01_Documentos/EI%20Proyecto%20de%20Investigacion.pdf
- Banco de la República. (2024). Obtenido de <https://www.banrep.gov.co/es/informe-de-politica-monetaria-enero-de-2024>
- Becerra, B. (2022). *Así quedó la fórmula de los impuestos a la minería y el petróleo en nueva ponencia*. Diario La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/especiales/reforma-tributaria-2022/asi-quedo-la-formula-de-los-impuestos-a-los-hidrocarburos-en-la-ponencia-de-la-tributaria-3480989>
- Bernal, J. (2023). *Ferreterías en Colombia impulsan la economía y generan empleo*. Fierros. Recuperado de <https://www.fierros.com.co/es/noticias/ferreterias-en-colombia-impulsan-la-economia-y-generan-empleo>

Bisquerra, R. (2000). *Rafaelbisquerra.com*. Obtenido de <https://www.rafaelbisquerra.com/la-inteligencia-emocional-segun-salovey-y-mayer/>

Bonnet, L. (2010). *La gerencia del talento humano en el siglo XXI*. Universidad ICESI.

Recuperado de https://repository.icesi.edu.co/biblioteca_digital/handle/10906/2454

Bravo, E. (2012). *Globalización, innovación tecnológica y pobreza. Aproximación a las nuevas conceptualizaciones en Latinoamérica*. Espacio Abierto Cuaderno Venezolano de Sociología.21(3) 543- 556. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4229956.pdf>

Alvarado, S. E., & Castillo, C. J. (2017),Bravo, R. (s.f.). *Técnicas de investigación social. Teoría y ejercicios*. 9ª Edición. Paraninfo. Recuperado de

<https://abcproyecto.wordpress.com/wp-content/uploads/2018/11/sierra-bravo-tecnicas-de-investigacion-social.pdf> <http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20799/1/tesis-metodo-kaizen-20-06-2017.pdf>

Cabrera, B., & Elizabeth, A. (2012). *Planificación Estratégica como una herramienta de gestión para promover la competitividad en la Empresa KAWA MOTORS*. Recuperado de

<http://dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/176/3/t-uce-0003-2.pdf>

Camacho, A. & Vargas O. (2021). *La crisis del turismo por el COVID-19*. Universidad del Externado. Recuperado de [https://www.uexternado.edu.co/economia/la-crisis-del-turismo-por-el-covid-](https://www.uexternado.edu.co/economia/la-crisis-del-turismo-por-el-covid-19/#:~:text=Esto%20%20representa%20una%20p%C3%A9rdida%20esperada,%20promedio%20mensual%20de%203.800%20pesos)

[19/#:~:text=Esto%20%20representa%20una%20p%C3%A9rdida%20esperada,%20promedio%20mensual%20de%203.800%20pesos](https://www.uexternado.edu.co/economia/la-crisis-del-turismo-por-el-covid-19/#:~:text=Esto%20%20representa%20una%20p%C3%A9rdida%20esperada,%20promedio%20mensual%20de%203.800%20pesos)

Carew, D., Parisi-Carew, E., & Blanchard, K. (s.f.). Liderazgo situacional de equipos. Obtenido de [https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-14/BLOQUE-](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-14/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-04/lecturas/1.pdf)

[ACADEMICO/Unidad-04/lecturas/1.pdf](https://www.ucipfg.com/Repositorio/MSCG/Enfasis-EEG/EEG-14/BLOQUE-ACADEMICO/Unidad-04/lecturas/1.pdf)

- Carro, F. & Caló, A. (2012). *La administración científica de Frederick W. Taylor: una lectura contextualizada*. Universidad Nacional De la Plata. Recuperado de <https://repositoriodigital.uns.edu.ar/handle/123456789/4435>
- Castillo, C. Cárdenas, H. et al. (2019). *Habilidades blandas, el complemento de un gerente de proyectos integral*. [Tesis especialización] Universidad EAN. Recuperado de <https://repository.universidadean.edu.co/handle/10882/9505>
- Castillo, R. & Pino, F. (2012). *Gestión por competencias en una empresa de tecnología de la Información (TI)*. Revista GPT. 15, 72 – 81. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4759554.pdf>
- Castro, E. (2010). *Las estrategias competitivas y su importancia en la buena gestión de las empresas*. Revista de Ciencias Económicas. 28 (2), 247 - 276. Recuperado de <https://revistas.ucr.ac.cr/index.php/economicas/article/view/7073>
- Castro, F. (2018). *Abraham Maslow, las necesidades humanas y su relación con los cuidadores profesionales*. Revista de Enfermería y Humanidades. 52, 102 – 108. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6747396>
- Chávez, E. (2011). *Planificación Estratégica de una Empresa Constructora*. [Tesis postgrado] Universidad de Chile. Recuperado de <http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/102509>
- Chiavenato, I. (2019). *Administración de recursos humanos* (9na ed.). Ciudad de México: Mc Graw Hill. Obtenido de <http://bibliotecas.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%209na%20ed.pdf>
- Colet, R. Polio, J. (s.f.). *Procesos de venta*. Mc Graw Hill Education. Recuperado de <https://www.mheducation.es/bcv/guide/capitulo/8448191633.pdf>

- Contreras, D. (2009). *Calidad total y mejora continua en el ámbito del Trabajo Social: ciclo PDCA y círculos de calidad*. (58) 19-38. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3260732>
- DANE. (2020). Encuesta actual de comercio 2019. Recuperado de https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/eac/bol_eac_2019.pdf
- DANE. (2023). *Índice de Producción Industrial*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/industria/indice-de-produccion-industrial-ipi>
- DANE, (2023). *Importaciones agosto 2023*. Recuperado de dane.gov.co: <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/IMP/bol-IMP-ago2023.pdf>
- DANE. (2023). *Producto Interno Bruto – II trimestre 2023 preliminar*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/operaciones/PIB/bol-PIB-IItrim2023.pdf>
- DANE. (2024). *Balance comercial 2024*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/comercio-internacional/balanza-comercial>
- Duarte, J. (2023). *Importancia de desarrolla a tu equipo de trabajo*. LinkedIn. Recuperado de <https://www.linkedin.com/pulse/importancia-de-desarrolla-tu-equipo-trabajo-duarte-arcila-dr-mba-/?originalSubdomain=es>
- Duque, B. Gasca, M. (2008). *Plan de mercadeo estratégico para mejorar la participación*. [Pasantía] Universidad Autónoma de Occidente. Recuperado de <https://red.uao.edu.co/bitstream/handle/10614/7214/T05222.pdf?sequence=1&isAllowed=&v>
- Elejal Becerra, L. (2023). *El 2023, un año económicamente complicado para Colombia*. Portafolio. Recuperado de <https://www.portafolio.co/revista-portafolio/economia-colombiana-por-que-2023-sera-economicamente-complicado-para-colombia-577008>

Empresarios guerreros. (s.f.) *Importancia de las habilidades blandas en la empresa: estrategias y casos de éxito*. Recuperado de

<https://blog.enfoquevisionario.com/articulo/importancia-de-las-habilidades-blandas-en-la-empresa>

Falcón, V. Pertile & Ponce, B. (2019). La encuesta como instrumento de recolección de datos sociales: Resultados diagnóstico para la intervención en el Barrio Paloma de la Paz (La Olla) - ciudad de Corrientes (2017-2018). Recuperado de

https://www.memoria.fahce.unlp.edu.ar/trab_eventos/ev.13544/ev.13544.pdf

Fernández, A (2012). *Planificación ético-estratégica para el desarrollo de los activos intangibles en las organizaciones*. Diario responsable. Recuperado de

<https://diarioresponsable.com/opinion/16036-reputacion-corproativa-planificacion-etico-estrategica-para-el-desarrollo-de-los-activos-intangibles-en-las-organizaciones>

Fernandez Berrocal, P., & Cabello, R. (13 de Diciembre de 2019). *Ibero.mx*. Obtenido de

<https://rieeb.iberomx.com/index.php/rieeb/article/view/5/6#:~:text=Salovey%20y%20Mayer%20conciben%20la,una%20demanda%20o%20situaci%C3%B3n%20concreta>

Fernandez, C. (2009). Obtenido de

<http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3223/1/Definición%20y%20alcance%20de%20la%20comunicación%20organizacional.PDF>

Fierros, R. *Oportunidades y retos de 2023 para las ferreterías* (2023). Fierros. Recuperado de

<https://www.fierros.com.co/es/noticias/oportunidades-y-retos-de-2023-para-las-ferreterias>

Fred, D. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª Edición. México: Pearson Educación.

- Fuentes, T. & Cardozo, M. (2011). *Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo*. REDIP. 1(2). Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3895231>
- Garcia Allen, J. (05 de Mayo de 2015). *pymOrganization*. Obtenido de <https://psicologiaymente.com/psicologia/piramide-de-maslow>
- Giraldo, A. Jaramillo, M. & Castillo, M. (2006). *Formación del talento humano: factor estratégico para el desarrollo de la productividad y la competitividad sostenibles en las organizaciones*. Revista Científica Guillermo de Ockham, 4(1), 43-81. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2934638.pdf>
- Goleman, D. (1995) *La inteligencia emocional*. LELIBROS. Recuperado de <https://iuymca.edu.ar/wp-content/uploads/2022/01/La-Inteligencia-Emocional-Daniel-Goleman-1.pdf>
- Gómez A. Ramírez, Z (2017). *Causalidad entre las importaciones y el crecimiento económico: evidencia empírica para el departamento del Cauca (Colombia)*. Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión. Recuperado de <https://revistas.unimilitar.edu.co/index.php/rfce/article/view/3068/2626>
- Gómez, M. Manrique, B. & Gasca, G. (2015). *Propuesta de evaluación de habilidades blandas en ingeniería de software a través de proyectos universidad - empresa*. Revista Educación en Ingeniería.10 (19). 131-140. Recuperado de <https://educacioneningenieria.org/index.php/edi/article/view/549/243>
- Gomez Mejia, L., Balkin, D., & Cardy, R. (2005). *Gestión de recursos humanos*. Prentice Hall. Obtenido de https://gc.scalahed.com/recursos/files/r161r/w24764w/Gestion_de_recursos_humanos.PDF

Gómez Ossa, D. (2010) *Protección, garantías y eficacia de los derechos del consumidor en Colombia*. Revista Facultad de Derecho y Ciencias Políticas. 40 (112), 203 – 239.

Universidad Pontificia Bolivariana. Recuperado de

<https://revistas.upb.edu.co/index.php/derecho/article/view/1036>

Granda, G. (2018). *Habilidades blandas aplicadas en el servicio al cliente como fuente de ventaja competitiva de las empresas del sector de comercialización de electrodomésticos*. [Tesis de maestría] Universidad Andina Simón Bolívar – Ecuador.

Recuperado de <https://repositorio.uasb.edu.ec/handle/10644/613>

Grupo Banco Mundial. (2019). *Informe sobre el desarrollo mundial 2019*. La naturaleza cambiante del trabajo. Recuperado de

<https://documents1.worldbank.org/curated/en/767331554985479543/pdf/Main-Report.pdf>

Grupo Banco Mundial. (2022). *Colombia lidera el camino hacia la sostenibilidad en América Latina*. Recuperado de

<https://www.bancomundial.org/es/news/feature/2022/08/31/colombia-leading-the-path-to-sustainability-in-latin-america>

Grupo MFT (s.f). *Faimco Group Importadores* Recuperado de <https://grupomft.com/>

Hernández, C. (2023). Inflación anual para marzo de 2023 en Colombia fue de 13,34%.

Portafolio. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/inflacion-en-colombia-para-marzo-de-2023-fue-de-13-34-dane-580982>

Hernández, I. Fleitas, S. & Salazar, D. (2011). *La Red Capital Humano: La experiencia de gestión del conocimiento para el sistema de gestión integrada de capital humano en empresas*. Opción (64) 59-72. Recuperado de

<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/3866547.pdf>

Hernández, R. Fernández, C. & Baptista, M. (2014). *Metodología de la investigación*. 6ª

Edición. Mc Graw Hill Education. Recuperado de <https://www.esup.edu.pe/wp-content/uploads/2020/12/2.%20Hernandez,%20Fernandez%20y%20Baptista-Metodolog%C3%ADa%20Investigacion%20Cientifica%206ta%20ed.pdf>

Hernández, R.& Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Mc Graw Hill Education. Recuperado de

http://www.biblioteca.cij.gob.mx/Archivos/Materiales_de_consulta/Drogas_de_Abuso/Articulos/SampieriLasRutas.pdf

Ibarra, A. (2012). *La administración de la calidad del talento humano*. Revista de la Universidad de La Salle, (59), 185-200. Recuperado de

<https://ciencia.lasalle.edu.co/ruls/vol2012/iss59/12>

Iles, P. & Rozo, L. (2019). *Estructuración de un sistema de gestión de calidad para la empresa Discorreas mangueras y empaques S.A.S. Bajo los lineamientos de la norma NTC ISO 9001:2015*. [Trabajo de grado] Universidad Santo Tomás. Recuperado de

<https://repository.usta.edu.co/bitstream/handle/11634/21733/2019valentinerozo.pdf?sequence=20>

Impact Group. (2023). Recuperado de [https://es.linkedin.com/pulse/el-camino-hacia-](https://es.linkedin.com/pulse/el-camino-hacia-%C3%A9xito-empresarial-en-un-mundo-constante-7kpzf?trk=organization_quest_main-feed-card_feed-article-content)

[%C3%A9xito-empresarial-en-un-mundo-constante-7kpzf?trk=organization_quest_main-feed-card_feed-article-content](https://es.linkedin.com/pulse/el-camino-hacia-%C3%A9xito-empresarial-en-un-mundo-constante-7kpzf?trk=organization_quest_main-feed-card_feed-article-content)

Instituto Europeo de Postgrados. (2019). *¿Qué es la gestión del talento humano?* Recuperado de <https://iep.edu.es/gestion-del-talento-humano-que-es/>

IsoTools. (s.f). *En qué consiste el ciclo PHVA de mejora continua*. Recuperado de

<https://www.isotools.us/2015/02/20/en-que-consiste-el-ciclo-phva-de-mejora-continua/>

- Josephson, K. (2022). *Por qué la rotación laboral es tan alta entre la generación Z y los millennials*. Foundation for Economic Education. Recuperado de <https://fee.org/articles/why-job-turnover-is-so-high-for-gen-z-and-millennials/>
- Jurado, P. J. (2013). *Lean management: state-of-the-art and success factors in the adoption process. Evidence from the aerospace*. [Tesis doctoral] Universidad Jaén. Recuperado de <http://ruja.ujaen.es/bitstream/10953/525/1/9788484390640.pdf>
- Restrepo, L. Ladino, A & Orozco, D (2008). *Modelo de reclutamiento y selección de talento humano por competencias para niveles directivo de la organización*. Scientia Et Technica 2 (39), 286 – 291. Recuperado de <http://revistas.utp.edu.co/index.php/revistaciencia/article/view/3231>
- Leguizamo, Carolina R. (2013). *Responsabilidad social empresarial: Una herramienta para crear sostenibilidad económica, social y ecológica en las empresas que operan en el Ecuador*. [Tesis] Universidad San Francisco de Quito. Recuperado de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/2315>
- Leyes, C., decretos, & etc. (2013). *Ley 1672 de 2013 (Julio 19)*. Bogotá, Imprenta Nacional. Recuperado de <https://repository.udca.edu.co/handle/11158/1229>
- Marín, J. Bautista, Y. & García, J. (2012). *Etapas en la evolución de la mejora continua: ¿Cómo viven las empresas el proceso? Estudio de un caso*. Economía Industrial. 384, 153 – 166. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3987023>
- <https://fee.org/articles/why-job-turnover-is-so-high-for-gen-z-and-millennials/>
- Ministerio de Comercio Industria y Turismo (2022). *Informe de importaciones y balanza comercial de Colombia*. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e->

[informes/informes-de-importaciones-colombianas-y-balanza-co/2022/diciembre/11-04-2023-oee-ma-informe-de-importaciones-y-balanza-comercial-dic-2022.pdf.aspx](https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/seguimiento-tlc/seguimiento-vision-nacional/2023/acuerdos-comerciales-vigentes-a-agosto-2023/oee-fld-seguimiento-ago23.pdf.aspx)

Ministerio de Cultura, Industria y Turismo (2023). *Comercio exterior colombiano: Seguimiento a los acuerdos comerciales*. Recuperado de

<https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/seguimiento-tlc/seguimiento-vision-nacional/2023/acuerdos-comerciales-vigentes-a-agosto-2023/oee-fld-seguimiento-ago23.pdf.aspx>

Ministerio de Cultura, Industria y Turismo (2023). *Informe sobre los acuerdos comerciales*

vigentes de Colombia Recuperado de <https://www.tlc.gov.co/temas-de-interes/informe-sobre-el-desarrollo-avance-y-consolidacion/documentos/informe-tlc-2023.aspx>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones, (2019). *El 19 % de los internautas colombianos compra y paga sus productos o servicios en línea*. Recuperado

de <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/98220:El-19-de-los-internautas-colombianos-compra-y-paga-sus-productos-o-servicios-en-linea>

Molina, A. Briones, I. & Arteaga, H. (2016). *El comportamiento organizacional y su importancia para la administración de empresas*. Revista científica dominio de las ciencias. 2 (4),

498 - 510. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=5802885>

Montes, L. (2006). *Tras la Huella de Adam Smith: Su Relevancia Hoy*. Estudios Públicos. 104, 5

– 24. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2212606>

Nacimba, C., Ramírez, K., Roncancio, M., & Soria, J. (2022). *Salud mental y calidad de vida en población ecuatoriana expuesta a la pandemia covid-19*. Revista U-Mores. 1 (2), 77-

106. Recuperado de <https://revista.uisrael.edu.ec/index.php/ru/article/view/593/638>

Naranjo, J. (2008). *Plan Estratégico de Recursos Humanos para una Empresa de Logística*.

[Tesis pregrado] Universidad de Chile. Recuperado de

<http://repositorio.uchile.cl/handle/2250/103280>

- Naranjo, S. (2020). *El comercio electrónico será el nuevo estándar para referirse a la industria*. Forbes. Recuperado de <https://forbes.co/2020/05/12/tecnologia/el-comercio-electronico-sera-el-nuevo-estandar-para-referirse-a-la-industria>
- Núñez, M. & Gómez, O. (2005). *El Factor Humano: resistencia a la Innovación tecnológica*. Revista ORBIS, 1(1), 23 - 34. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/709/70910104.pdf>
- Ocampo, W. Huilcapi, N. Cifuentes, A. (2019). *La estructura organización en función del comportamiento del capital humano en las organizaciones*. Revista Científica de la Investigación y el Conocimiento. 3 (4), 114 – 137. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7402133>
- Oficina de Estudios Económicos. (s.f.) *Informe sector manufacturero diciembre 2020*. Recuperado de <https://www.mincit.gov.co/getattachment/estudios-economicos/estadisticas-e-informes/informes-de-industria/2020/diciembre/oee-dp-industria-manufacturera-diciembre-2020.pdf.aspx>
- Ortega, T. (2016). *Desenredando la conversación sobre habilidades blandas*. THEDIALOGUE. Recuperado de <http://repositorio.minedu.gob.pe/handle/123456789/4844>
- Oviedo, S. Quisay, C. J. (2017). *Plan de mejora basado en método Kaizen en la empresa Oviedo Crea*. Universidad de Guayaquil. Recuperado de http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/20799/1/tesis_método_kaizen_20-06-2017.pdf
- Palacios, M. (2020). *Planeación Estratégica, instrumento funcional al interior de las organizaciones*. Revista Nacional de administración. 11 (2), 57 – 88. Recuperado de <https://revistas.uned.ac.cr/index.php/rna/article/view/2756/4332>
- Pardo, G. & Vivas, J. (2023). *Incentivos tributarios para la generación de empleo en Colombia*. Holland & Knight. Recuperado de

<https://www.hklaw.com/en/insights/publications/2023/03/incentivos-tributarios-para-la-generacion-de-empleo-en-colombia>

Parra, D. Franco, B. (2018) El PIB de la construcción durante 2017: algunos hechos estilizados y disparidades. Recuperado de

https://repositorio.banrep.gov.co/bitstream/handle/20.500.12134/9383/recuadro3_informe_sobre_inflacion_marzo_2018.pdf?sequence=5&isAllowed=y

Peñafield, J. F., Pibaque, M. & Pin, J. (2019). *La importancia de la planificación estratégica para las pequeñas y medianas empresas (PYMES)*. Ciencias económicas y empresariales. 4,

107-133. Recuperado de <https://www.semanticscholar.org/paper/La-importancia-de-la-planificaci%C3%B3n-estrat%C3%A9gica-para-Pe%C3%B1afield-Loor-Pibaque-Pionce/6e9f582c5935226d7dd0715e2c36ddaaf96c8021?sort=relevance&pdf=true>

Prieto, P. (2013). *Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal*.

[Trabajo de grado] Universidad de Medellín. Recuperado de <https://repository.udem.edu.co/handle/11407/160>

Range, J. & Gratero, C. (2010). *Habilidades sociales para el fortalecimiento del trabajo en equipo en las organizaciones educativas*. INGENIERIAUVM. 4 (2), 216 – 228.

Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3640217>

Research, (2023). *¿Cuáles son las proyecciones de la economía colombiana para lo que resta*

del 2023? BBVA. Recuperado de <https://www.bbva.com/es/co/cuales-son-las-proyecciones-de-la-economia-colombiana-para-lo-que-resta-de-2023/>

Revista Semana (2023). *El llamado que hacen los transportadores ante el aumento en los precios de los combustibles en Colombia*. Semana. Recuperado de

<https://www.semana.com/economia/macroeconomia/articulo/el-llamado-que-hacen-los-transportadores-ante-el-aumento-en-los-precios-de-los-combustibles-en-colombia/202320/>

- Ripoll, F S. & Hervás, J. (2014). *Innovación tecnológica y no tecnológica: efectos complementarios en la performance empresarial*. Economía Industrial. 391, 71 – 76. Recuperado de <https://riunet.upv.es/handle/10251/51948>
- Rodríguez, J. (2023). *Dólar en Colombia ha perdido \$721 en lo corrido del 2023*. Portafolio. Recuperado de <https://www.portafolio.co/economia/finanzas/dolar-en-colombia-la-divisa-ha-perdido-721-en-lo-corrido-del-2023-585976>
- Rodriguez, J. (21 de Abril de 2022). *Hubspot*. Obtenido de <https://blog.hubspot.es/sales/modelo-de-kotter>
- Rodríguez, M. (2024). *Análisis del petróleo y previsión de precios para hoy, 2023 y los próximos años: Hay más aspectos positivos?* Capex. Recuperado de <https://capex.com/lat/overview/petroleo-precio>
- Roncancio, G. (2024). *¿Que son los objetivos estratégicos y como crearlos? Algunos ejemplos*. Pensemos. Recuperado de <https://gestion.pensemos.com/que-son-los-objetivos-estrategicos-y-como-crearlos-algunos-ejemplos>
- Ruiz, L. (2023). *Fuerte caída de las importaciones a Colombia a julio: bajaron casi 20%*. Valora Analitik. Recuperado de <https://www.valoraanalitik.com/2023/09/19/fuerte-caida-de-las-importaciones-a-colombia-a-julio-bajaron-casi-20/>
- Sainz, J. (2017). *El plan estratégico en la práctica*. ESIC Editorial. Recuperado de <https://books.google.at/books?id=69YzDwAAQBAJ>
- Salazar, C. (2022). *Producción industrial sigue encima de los niveles que se registraban en 2018*. Diario La República. Recuperado de <https://www.larepublica.co/economia/produccion-industrial-continua-por-encima-de-los-niveles-que-se-registraban-en-2018-3286467>
- Salazar, C. (2023). *Déficit fiscal para 2023 podría ser menor que el esperado por una reducción de costos*. Diario La República. Recuperado de

<https://www.larepublica.co/economia/deficit-fiscal-para-2023-podria-ser-menor-que-el-esperado-por-una-reduccion-de-costos-3735646#:~:text=Seg%C3%BAn%20informaci%C3%B3n%20de%20Bloomberg%2C%20el%20servicio%20de%20la%20deuda>

Sánchez, C. (2019). *Perfil real versus perfil esperado en habilidades blandas en el contexto de la transformación digital: el caso de una empresa de soluciones tecnológicas*. [Tesis maestría] Universidad EAFIT. Recuperado de

<https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/14316>

Sánchez, M. (2022). *Hay incertidumbre en las empresas ante la reforma tributaria del nuevo gobierno*. Diario La República. Recuperado de

<https://www.larepublica.co/empresas/hay-incertidumbre-de-las-empresas-ante-la-reforma-tributaria-del-nuevo-gobierno-3412617>

Sanchis, S. (2020). *Habilidades blandas: Qué son, cuáles son y ejemplos*. Psicología Online.

Recuperado de [https://www.psicologia-online.com/habilidades-blandas-que-son-cuales-son-y-ejemplos-5051.html#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20hacen%](https://www.psicologia-online.com/habilidades-blandas-que-son-cuales-son-y-ejemplos-5051.html#:~:text=Las%20habilidades%20blandas%20hacen%20)

Santacruz, A. & Cruz, M. (2007). *Retos y perspectivas de las competencias profesionales. Entrevista con el Dr. Jaime Sarramona* Revista de educación y desarrollo. 74 – 76.

Recuperado de

https://www.cucs.udg.mx/revistas/edu_desarrollo/anteriores/6/006_Entrevista_Sarramon_a.pdf

Santos, L. (2002). *Robert Owen, pionero del "management"*. Sociología del trabajo. 45, 97 – 124. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=247688>

Sarmiento, M. N., & Gómez, O. (2005). El Factor Humano: resistencia a la Innovación tecnológica. *Revista Orbis*, 1(1), 23-34. Recuperado el 3 de 7 de 2024, de

<http://revistaorbis.org.ve/pdf/1/1art3.pdf>

- Serna, A., Salgado, G. et al. (2021). *Epistemología y metodología de la investigación. Enfoques y construcciones desde un programa doctoral en educación*. Castellanos editores.
Recuperado de <https://cafge.org/wp-content/uploads/2021/06/03-21-vi-epistemologia-y-metodologia-de-investigacion.pdf>
- Soler, L. (2013). *Historia de la organización del trabajo*. Recuperado de [https://www.academia.edu/122087090/Historia de la organizaci%C3%B3n del trabajo](https://www.academia.edu/122087090/Historia_de_la_organizaci%C3%B3n_del_trabajo)
- Song, S. & Awolusi, I. (2020). *Gestión de la seguridad industrial mediante estrategias innovadoras y proactivas*. Recuperado de <https://www.intechopen.com/chapters/73522>
- Torres, K. Martínez, F. Ruiz, T. Solís, L. (2012). *Una mirada hacia los modelos de gestión de calidad*. Revista Investigium IRE Ciencias Sociales Y Humanas, 4 (1), 216 – 233.
Recuperado de <https://investigiumire.unicesmag.edu.co/index.php/ire/article/view/55>
- Trías, M., González, P., Fajardo, S., & Flores, L. (2009). *Las 5 W + H y el ciclo de mejora en la gestión de procesos*. INN@TEC GESTION. 1, 20 – 25. Recuperado de <https://ojs.latu.org.uy/index.php/innotec-gestion/article/view/5>
- UNIR. (2021). *Qué es la gestión de talento humano en las empresas*. Universidad Internacional de La Rioja. Recuperado de <https://ecuador.unir.net/actualidad-unir/gestion-talento-humano/>
- Valenzuela, C. (2016). *Importancia de la planeación estratégica en las empresas*. [Monografía] Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/items/1597748f-a096-46b5-b227-a3465b949326>
- Ramírez, A. Alonso, I. Montoya, A. (2012). *Análisis del potencial competitivo del bioetanol en Colombia: un enfoque desde las 5 fuerzas competitivas de Michael Porter*. Gestión y Ambiente, 15 (2), 117 - 130. Recuperado de <https://revistas.unal.edu.co/index.php/gestion/article/view/35343/39331>

- Velázquez, A. (2019). *Implementación del modelo de gestión humana (GH) propuesto por Dave Ulrich: efectos, desafíos y percepciones*. [Tesis de grado] Universidad EAFIT
Recuperado de <https://repository.eafit.edu.co/handle/10784/13899>
- Vera, F. (2017). *Infusión de habilidades blandas en el currículo de la educación superior: Clave para el desarrollo de capital humano avanzado*. Revista AKADEMEIA. 7 (1), 53 – 73.
Recuperado de <file:///C:/Users/User/Downloads/Admin.+04-AKADEMEIA-Tema-3.pdf>
- Viquez, A. (2018). *Desarrollo de habilidades blandas en los estudiantes de farmacia*. Revista Innovación Universitaria. 2 (1), 68-80. Recuperado de
<file:///C:/Users/User/Downloads/88-Texto+del+art%C3%ADculo-190-1-10-20181107.pdf>