

CONSULTORÍA

FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA GESTIÓN

ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN SERVICIOS TÉCNICOS SOLTEV

S.A.S.

AUTOR

ALIETH PATRICIA ARIZA ARAÚJO



PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Y ADMINISTRATIVAS

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

SANTIAGO DE CALI

2026

CONSULTORÍA

**FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA GESTIÓN
ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN SERVICIOS TÉCNICOS SOLTEV
S.A.S.**

AUTOR

ALIETH PATRICIA ARIZA ARAÚJO

**TRABAJO DE GRADO PRESENTADO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OPTAR
POR EL TÍTULO
DE MAGÍSTER EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

DIRECTOR DEL TRABAJO DE GRADO:

**JOSE LUIS DUQUE CEBALLOS
PHD ADMINISTRACIÓN**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA DE CALI
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS
SANTIAGO DE CALI**

2026

Santiago de Cali, Junio 25 de 2026

Doctor (a)
FABIÁN FERNANDO OSORIO TINOCO
Decano
Facultad De Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Cali

Por medio de la presente estamos entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es
**“FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA GESTIÓN
ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN SERVICIOS TÉCNICOS SOLTEV
S.A.S”**

Esperamos que este Trabajo cumpla con los requisitos académicos exigidos y que alcance el
propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente



ALIETH PATRICIA ARIZA ARAÚJO
CC 1.082.851.146

Santiago de Cali, Junio 25 de 2026

Doctor (a)
FABIÁN FERNANDO OSORIO TINOCO
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas
Pontificia Universidad Javeriana
Cali

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de director de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado **“FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD A TRAVÉS DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN SERVICIOS TÉCNICOS SOLTEV S.A.”** realizado por la estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana **ALIETH PATRICIA ARIZA ARAUJO**, identificada con cédula 1.082.851.16 de Santa Marta y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente



JOSÉ LUIS DUQUE CEBALLOS
Director del Trabajo de Grado

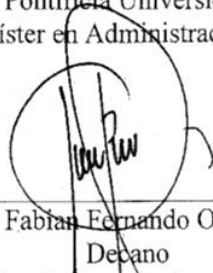
ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio 6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

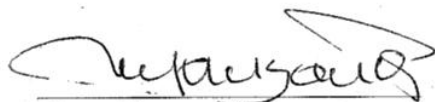
**“CONSULTORIA FORTALECIMIENTO DE LA COMPETITIVIDAD
A TRAVÉS DE LA GESTIÓN
ESTRATÉGICA DEL TALENTO HUMANO EN SERVICIOS
TÉCNICOS SOLTEV S.A.S.
AUTOR**

”

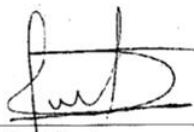
Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar por el título de Magíster en Administración de Empresas”.



Fabian Fernando Osorio Tinoco
Decano
Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas



Jenny Manzano Parra
Directora de Maestría en
Administración de empresas



Jose Santibañez
Jurado



Jose Luis Duque
Director del Trabajo de Grado

Santiago de Cali, Junio 25/06/2026

Dedico este logro a mi familia, por su apoyo constante; a mis hijos, Juan y Daniel, mi mayor inspiración; y a mi esposo, por su fe incondicional en mí. Agradezco a quienes me acompañaron en este proceso y a mí misma, por la disciplina y perseverancia que me llevaron a alcanzar este objetivo como magíster.

AGRADECIMIENTO

Quiero expresar mi más profundo agradecimiento a mi director de proyecto JOSE LUIS DUQUE CEBALLOS, quien con su orientación, dedicación y acompañamiento hizo posible el desarrollo de esta consultoría; su compromiso y disposición para guiar cada etapa de este proceso permitieron fortalecer este trabajo, por lo cual le guardo una enorme gratitud.

Agradezco de manera especial al Ingeniero HECTOR RODRIGUEZ, por su respaldo incondicional en el desarrollo de esta consultoría en la empresa SOLTEV SAS, su confianza y valioso conocimiento fueron fundamentales para materializar este proyecto. Así mismo expreso mi agradecimiento a la Ingeniera LIZY RAMOS, por abrirme los espacios necesarios y compartir generosamente su conocimiento.

También le agradezco a todo el personal de SOLTEV SAS, quienes con su colaboración, disposición y apoyo hicieron posible la recolección de la información necesaria, permitiendo la construcción de un diagnóstico sólido.

RESUMEN

El presente trabajo de consultoría tiene como objetivo diseñar una propuesta para fortalecer la competitividad de Servicios Técnicos SOLTEV S.A.S., mediante la implementación de un modelo estratégico de gestión del talento humano por competencias. La investigación surge a partir de un diagnóstico organizacional que permitió identificar oportunidades de mejora en los procesos de selección, formación y desarrollo, evaluación del desempeño, reconocimiento y bienestar laboral, las cuales inciden en la eficiencia operativa, la calidad del servicio y el desempeño organizacional.

Metodológicamente, el estudio se desarrolló bajo un enfoque mixto, integrando entrevistas semiestructuradas, encuestas a los colaboradores, observación directa y análisis organizacional. Con base en los resultados obtenidos, se diseñó un Modelo Sistémico de Gestión del Talento Humano por Competencias, estructurado en cuatro subsistemas: selección por competencias, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y reconocimiento y bienestar laboral. La propuesta incorpora indicadores clave de desempeño (KPIs) para facilitar el seguimiento y la mejora continua de los procesos de gestión humana.

Finalmente, el modelo propuesto busca fortalecer las capacidades internas de la organización, mejorar la productividad, la calidad del servicio y el compromiso de los colaboradores, contribuyendo al desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el sector automotriz y al cumplimiento de los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) 3 y 8.

Palabras clave: Gestión del Talento Humano; Competitividad; Indicadores Clave de Desempeño (KPIs); Motivación; Sector Automotriz.

ABSTRACT

This consultancy project aims to design a proposal to strengthen the competitiveness of Servicios Técnicos SOLTEV S.A.S. through the implementation of a strategic competency-based human talent management model. The study was motivated by an organizational diagnosis that identified opportunities for improvement in recruitment and selection, training and development, performance evaluation, employee recognition, and well-being, all of which influence operational efficiency, service quality, and organizational performance.

The research adopted a mixed-methods approach, combining semi-structured interviews, employee surveys, direct observation, and organizational analysis. Based on the findings, a Systemic Competency-Based Human Talent Management Model was designed, consisting of four integrated subsystems: competency-based recruitment and selection, training and development, performance evaluation, and employee recognition and well-being. The proposal also incorporates Key Performance Indicators (KPIs) to support monitoring and the continuous improvement of human talent management processes.

The proposed model seeks to strengthen the organization's internal capabilities, improve productivity, service quality, and employee commitment, thereby enhancing sustainable competitive advantages in the automotive sector. Furthermore, it contributes to the achievement of Sustainable Development Goals (SDGs) 3 and 8 by promoting employee well-being, competency development, and decent work.

Keywords: Human Talent Management; Competitiveness; Key Performance Indicators (KPIs); Motivation; Automotive Sector.

TABLA DE CONTENIDO

1	Introducción	17
2	Justificación	20
3	Análisis de Interesados	25
3.1	Interesados clave	25
3.1.1	Interesados Internos:	25
3.1.2	Interesados externos.....	26
3.1.3	Identificación de las expectativas de los interesados.....	27
3.1.4	Matriz de Priorización.....	29
3.1.5	Trazabilidad del Levantamiento de Información.....	30
4	Objetivos.....	31
4.1	Objetivo General.....	31
4.1.1	Objetivos específicos	31
5	Contexto de la Organización.....	32
5.1	Historia.....	32
5.2	Estructura organizacional.....	34
5.3	Filosofía organizacional.....	36
5.3.1	Cultura organizacional	38
6	Marco teórico	42
6.1	Gestión Estratégica del Talento Humano	42
6.1.1	Selección de la Gestión Humana como proceso estratégico.....	44
6.1.2	Formación y Capacitación de la Gestión humana como eje organizacional	46
6.1.3	Evaluación de desempeño como herramienta de mejora continua	48
6.1.4	La compensación como factor estratégico en la motivación de la gestión humana	50
6.2	Competitividad Empresarial desde la gestión estratégica del talento humano	52
6.2.1	Competitividad en las Empresas de Servicio.....	53
6.2.2	Gestión Humana y Competitividad en Empresas de Servicios.....	55
6.3	Motivación laboral como determinante del desempeño y compromiso organizacional	58
7	Modelo o solución propuesta al problema u oportunidad de la Consultoría	59
8	Diseño metodológico de la consultoría.....	63
8.1	Enfoque cualitativo para recolección de datos.....	63
8.2	Enfoque cuantitativo	64

8.3	Herramientas para la recolección de la información.....	65
8.3.1	Entrevistas semiestructuradas	65
8.3.2	Encuesta	66
8.3.3	Análisis documental.....	67
9	Metodología para la intervención	70
9.1	Etapa I Diagnóstico Estratégico de la Gestión del Talento Humano.....	70
9.1.1	Etapa II Análisis Estratégico del talento humano	71
9.1.2	Etapa III Diseño del Modelo Sistémico de Gestión del Talento Humano por Competencias.....	72
9.1.3	Etapa IV Seguimiento, medición y mejora continua	73
10	Desarrollo de la metodología de intervención	75
10.1	Diagnóstico Estratégico de la Gestión del Talento Humano	75
10.1.1	Aplicación de entrevistas semiestructuradas	76
10.2	Problemas identificados	77
10.2.1	Debilidad en la comunicación interna.....	77
10.2.2	Falta de Planificación de los Procesos Operativos	78
10.3	Diagnóstico integral de la situación actual de la gestión del talento humano en SOLTEV S.A.S., identificando sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA).	81
10.4	La motivación de la gestión humana a partir de las teorías motivacionales	89
10.4.1	Impacto Esperado en la Competitividad en la Organización.....	90
11	Análisis de los factores que inciden en la motivación y la productividad del talento humano, con el fin de implementar estrategias que fortalezcan su desempeño y compromiso organizacional.	93
11.1	Condiciones laborales	94
11.2	Reconocimiento y crecimiento, orientada a la percepción de oportunidades y valoración de desempeño	96
11.3	Liderazgo y comunicación, relación con los superiores y flujo de la información	98
11.4	Claridad de roles, definición de funciones y procedimientos	100
11.5	Clima organizacional, ambiente laboral	101
11.6	Percepción de la influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores.....	103
11.7	Percepción sobre la claridad de los objetivos y lineamientos estratégicos.....	105
11.8	Nivel de compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores	106
11.9	Pregunta abierta de la encuesta	108
11.10	Impacto esperado en la competitividad y el desempeño organizacional mediante el fortalecimiento de la motivación y productividad del talento humano en SOLTEV SA	110

12	Diseño de estrategias enfocadas en los procesos de selección, formación, evaluación del desempeño y reconocimiento, garantizando su alineación con los objetivos estratégicos y la visión empresarial.	113
12.1	Estrategias de Gestión del Talento Humano	113
12.1.1	Justificación de la internacionalización de la gestión humana	114
12.1.2	Estrategias en el proceso de selección	119
12.1.3	Estrategias de formación y capacitación de desarrollo por competencias	126
12.1.4	Estrategia en la evaluación de desempeño	143
12.1.5	Estrategia de reconocimiento y bienestar laboral:	146
12.2	Presupuesto proyectado para la implementación de los procesos de gestión humana en SOLTEV SAS	155
13	Indicadores clave de desempeño (KPI) que permiten medir la efectividad y el impacto de las estrategias propuestas en la gestión del talento humano.	159
13.1	Objetivos estratégicos de los KPI (indicadores)	162
13.2	Impacto de los objetivos estratégicos de los KPI en la competitividad de SOLTEV SAS	163
14	Plan de implementación de la propuesta de consultoría soltev sas	165
14.1	Fase 1: Socialización y planificación estratégica:	165
14.2	Fase 2: Diseño y estructuración de los procesos de gestión humana	166
14.3	Fase 3: Ejecución y consolidación de las estrategias de gestión humana en SOLTEV SAS	168
14.4	Fase 4: Evaluación, control y mejora continua en SOLTEV	169
14.5	Cronograma plan de implementación soltev sas	170
15	Conclusión	174
16	recomendaciones	177
17	Referencias	189

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Estructura organizacional SOLTEV SAS.	36
Figura 2 Modelo sistémico de Gestión del Talento Humano por competencias para el Fortalecimiento Competitivo de SOLTEV S.A.S.....	60
Figura 3 Planeación de los procesos SOLTEV SAS	79
Figura 4 Impacto en la competitividad	92
Figura 5 Nivel de satisfacción con las condiciones laborales.....	95
Figura 6 Percepción del Reconocimiento y las Oportunidades de Crecimiento.....	97
Figura 7 Percepción del liderazgo y la comunicación por parte de los superiores	99
Figura 8 Percepción sobre la claridad de funciones y procesos de trabajo.....	100
Figura 9 Percepción del clima organizacional en SOLTEV	102
Figura 10 Percepción de la influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores	104
Figura 11 Percepción sobre la claridad de los objetivos y lineamientos estratégicos.	105
Figura 12 Nivel de compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores.....	107
Figura 13 Modelo estratégico de gestión del talento humano por competencias para SOLTEV SAS.	120
Figura 14 Diseño del taller de trabajo en equipo – SOLTEV SAS.	137
Figura 15 Implementación de la propuesta de consultoría de la Fase 1 de SOLTEV SAS.....	166
Figura 16 Implementación de la propuesta de consultoría de la Fase 2 de SOLTEV SAS.....	167
Figura 17 Implementación de la propuesta de consultoría Fase 3 SOLTEV SAS.	169
Figura 18 Implementación de la propuesta de consultoría Fase 4 SOLTEV SAS.	170

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Matriz de priorización de grupos de interés del proyecto.....	29
Tabla 2 Fases del levantamiento de información.....	30
Tabla 3 Fases del proceso metodológico de la consultoría.....	68
Tabla 4 Cuadro diagnóstico de la gestión humana	83
Tabla 5 Matriz de impacto cruzada (DOFA) – SOLTEV SAS	85
Tabla 6 Resumen de respuesta a preguntas abiertas.	109
Tabla 7 Síntesis de los factores que inciden en la motivación y productividad del talento humano.....	112
Tabla 8 Diseño de Estrategias de Gestión del Talento humano alineado a la competitividad de SOLTEV SAS.....	118
Tabla 9 Escala de valoración para entrevistas por competencias SOLTEV SAS.....	123
Tabla 10 Matriz de ponderación para la evaluación de candidatos en el proceso de selección.	124
Tabla 11 Balanced Scorecard – Formación y capacitación SOLTEV SAS.....	140
Tabla 12 Cronograma de formación y capacitación SOLTEV SAS.....	142
Tabla 13 Matriz para el diseño de estrategias de gestión humana en los procesos claves: selección, formación, evaluación, reconocimiento y bienestar en SOLTEV SAS.	152
Tabla 14 Presupuesto proyectado para la implementación de los procesos de gestión humana en SOLTEVSAS.....	157
Tabla 15 Matriz de indicadores de gestión del talento humano SOLTEV SAS.....	160
Tabla 16 Indicadores por cada proceso clave organizacional.....	162
Tabla 17 Cronograma plan de implementación SOLTEV SAS	172

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1	Formato de entrevista	180
Anexo 2	Manual de perfiles y funciones	183
Anexo 3	Formato de entrevista por competencias	184
Anexo 4	Formato de casos SOLTEV SAS.	186
Anexo 5	Formato de encuesta clima organizacional SOLTEV SAS.....	188

1 INTRODUCCIÓN

El entorno empresarial, caracterizado por altos niveles de competitividad, exigencias del mercado y transformación tecnológica, requiere que las empresas fortalezcan sus capacidades internas para garantizar su sostenibilidad. En este contexto, la gestión estratégica ha adquirido un papel importante en las organizaciones, al constituirse como un factor determinante para el mejoramiento del desempeño organizacional y la generación de ventajas competitivas. En el sector automotriz, las empresas dedicadas a la prestación de servicios técnicos y mantenimiento de vehículos, enfrentan importantes desafíos relacionados con la eficiencia operativa, la calidad del servicio, la adaptación a cambios tecnológicos y la capacidad de respuesta frente a las necesidades de los clientes. Estas dinámicas exigen estructuras organizacionales más sólidas, procesos internos eficientes y prácticas de gestión alineadas con los objetivos estratégicos de la organización.

El presente trabajo de grado se desarrolló en los servicios técnicos de SOLTEV SAS, empresa dedicada a la prestación de servicios de mantenimiento y reparación de vehículos, lo cual evidencia oportunidades de fortalecimiento relacionadas con la estructura de los procesos de gestión humana, como la comunicación organizacional, la claridad de funciones, el desarrollo de competencias y las estrategias de motivación laboral. Estas situaciones inciden directamente en aspectos asociados al clima organizacional, al desempeño de los colaboradores y la competitividad empresarial.

Frente a esta necesidad en la organización, el proyecto se desarrolló bajo la modalidad de consultoría organizacional, con el propósito de diseñar una propuesta estratégica orientada al

fortalecimiento de la competitividad mediante la gestión humana; para ello, se realizó un diagnóstico integral que permitió identificar las principales brechas organizacionales y analizar factores internos y externos que impactan el desempeño organizacional y la eficiencia de los procesos internos de la empresa.

El desarrollo de la consultoría se sustentó en un enfoque metodológico mixto, integrando herramientas de análisis cualitativas y cuantitativas que facilitaron evidenciar los aspectos organizacionales desde diferentes perspectivas. Asimismo, se emplearon instrumentos y herramientas de diagnóstico organizacional que permitieron estructurar estrategias orientadas al fortalecimiento de la gestión humana y el mejoramiento de las capacidades internas organizacionales de la empresa.

El proyecto se fundamenta en postulados teóricos relacionados con la gestión humana, el desarrollo organizacional, la gestión del cambio y la competitividad empresarial; reconoce la gestión humana como un recurso estratégico capaz de contribuir al fortalecimiento de las organizaciones. Desde esta perspectiva, este trabajo de consultoría busca aportar tanto al fortalecimiento de Servicios Técnicos SOLTEV SAS, como a la aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante la maestría en Administración, mediante la formulación de una propuesta estratégica que contribuya al mejoramiento de la competitividad, el desarrollo de capacidades internas y la organización de procesos de gestión humana más eficientes y alineados a las necesidades de la organización.

La consultoría permitió diseñar un Modelo Sistémico de Gestión del Talento humano por competencias, articulado en cuatro subsistemas estratégicos: selección por competencias, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y reconocimiento y bienestar laboral. El

proyecto aporta a la empresa un modelo de selección por competencias con perfiles de cargo, escala de valoración y matriz de ponderación; un plan de formación técnica y comportamental, cronograma y programa de formadores internos, un sistema formal de evaluación de desempeño por competencias con ciclos de retroalimentación y planes de desarrollo individual, complementado con la evaluación de formación , un programa de reconocimiento y bienestar laboral, una matriz de indicadores con metas y frecuencias de medición. Se espera que la implementación de esta propuesta contribuya al fortalecimiento de la productividad, la calidad del servicio, la eficiencia operativa y el compromiso organizacional, generando un impacto positivo y medible en la competitividad de SOLTEV SAS en el mercado automotriz.

2 JUSTIFICACIÓN

El sector empresarial, se ha caracterizado por contar con escenarios competitivos y cambios constantes en las dinámicas del mercado, las empresas enfrentan desafíos para fortalecer continuamente sus capacidades internas y garantizar sostenibilidad y permanencia en el mercado. Las micro, pequeñas y medianas empresas MiPymes presentan mayores desafíos relacionados con limitaciones estructurales, financieras y organizacionales que afectan directamente su adaptación y competitividad frente a entornos más exigentes.

Desde la perspectiva de la dirección estratégica y la teoría de recursos y capacidades, las ventajas competitivas sostenibles se originan en aquellos recursos organizacionales que son valiosos, difíciles de imitar y capaces de generar valor para la organización. Dentro de estos recursos, el talento humano ocupa una posición central, debido a que el conocimiento, las competencias, las habilidades y la experiencia de los colaboradores constituye un activo estratégico que inciden directamente sobre la productividad, la calidad, la innovación y el desempeño organizacional. Bajo esta perspectiva, la gestión humana deja de concebirse como una función administrativa orientada a la contratación y administración de personal, para convertirse en un componente estratégico que contribuye al fortalecimiento de la competitividad y al cumplimiento de los objetivos organizacionales. La gestión humana adquiere importancia en organizaciones del sector automotriz, caracterizado por altos niveles de exigencia técnica, necesidad permanente de actualización tecnológico y dependencia del conocimiento especializado de los colaboradores; El desempeño individual y colectivo de estas empresas impactan directamente variables críticas como la calidad del servicio, la eficiencia operativa, los tiempos de respuesta, satisfacción del cliente y la capacidad de adaptación a los cambios del

entorno. Por tal motivo la adecuada gestión del talento humano se convierte en un factor determinante para la generación de ventajas competitivas y la sostenibilidad empresarial.

Servicios Técnicos SOLTEV SAS es una empresa del sector automotriz ubicada en la ciudad de Santa marta, dedicada a la prestación de servicio de mantenimiento y reparación de vehículos, incluyendo mecánica general, latonería, pintura, tapicería, polarizado y fabricación de piezas especializadas. La empresa cuenta con más de diez años de experiencia en el mercado y una planta de cuarenta y dos colaboradores, consolidándose como una empresa reconocida dentro de su sector.

Durante los últimos años SOLTEV SAS, ha presentado un crecimiento sostenido en sus operaciones en un incremento del 22.35% en sus ingresos durante el año 2024, situación que refleja una evolución positiva de su posicionamiento y capacidad operativa; sin embargo, el crecimiento organizacional no ha estado acompañado por una evolución equivalente en los procesos relacionados con la gestión humana, debido al tamaño de la organización y su estructura actual, no se cuenta con una dependencia especializada en gestión humana, las actividades asociadas a la selección de personal, inducción, capacitación, seguimiento, desempeño y atención de situaciones laborales son desarrolladas de manera compartida entre la gerencia y el administrador, mediante practicas construidas a partir de la experiencia y no mediante procedimientos estructurados. Actualmente, la vinculación de personal se realiza mediante la verificación de la hoja de vida y entrevistas no estructuradas, los procesos de capacitación dependen en gran medida de actividades apoyadas por la administradora de riesgos laborales (ARL) o de necesidades operativas específicas, la evaluación del desempeño se desarrolla a través de apreciaciones subjetivas de los responsables de área y acciones de

reconocimiento laboral , la cual se ejecuta de manera informal mediante mecanismos espontáneos, aunque estas prácticas han permitido sostener el funcionamiento de la organización durante su proceso de crecimiento, presenta limitaciones relacionadas con la ausencia de perfiles por competencias, criterios homogéneos de evaluación, mecanismos de seguimiento, indicadores de gestión y herramientas que permitan tomar decisiones estratégicas sobre el talento humano. Con el propósito de comprender esta problemática de manera integral y evitar interpretaciones descriptivas, se desarrolló un diagnóstico organizacional sustentado en entrevistas semiestructuradas dirigidas a la alta dirección, encuestas aplicadas a los colaboradores y observación directa de los procesos internos. A partir de la información recopilada, se emplearon herramientas de análisis organizacional y metodología de identificación causal propias de los procesos de la consultoría. De acuerdo al resultado de este proceso se implementaron herramientas que permitieron identificar el problema central de la ausencia de un modelo de gestión alineado con los objetivos de competitividad y crecimiento de SOLTEV SAS, el análisis causal evidencio la ausencia de procesos formales de evaluación, mecanismos de formación y desarrollo, debilidad en la comunicación interna y falta de indicadores de gestión. a su vez estas causas generan efectos organizacionales relacionados con reprocesos operativos, dificultad de la asignación de responsabilidad, limitaciones en el desarrollo de competencias, desmotivación laboral, afectaciones al clima, organizacional y restricciones para fortalecer la productividad y competitividad de la empresa.

La presente consultoría adquiere relevancia estratégica y academia, debido a que se propone el diseño de Modelo Sistémico de Gestión del Talento Humano por competencias para el fortalecimiento competitivo de las MiPymes del sector automotriz, tomando a Servicios Tecnicos SOLTEV SAS como organización piloto para su validación empírica; el modelo

integra de manera articulada el direccionamiento estratégico, el diagnóstico organizacional, la gestión por competencias, los procesos de selección, formación y desarrollo, evaluación de desempeño, reconocimiento laboral y mejoras continuas, estableciendo una relación directa entre la gestión humana y la competitividad organizacional.

La propuesta no contempla la creación de una estructura organizacional compleja, ni la implementación de un departamento de gestión humana, considerando que las características operativas y financieras de la organización no justifican dicha decisión; por el contrario plantea la formalización de procesos de gestión humana dentro de la estructura administrativa existente mediante herramientas, lineamientos y metodologías que permitan fortalecer la toma de decisiones, mejorar la gestión del personal y generar valor organizacional de manera sostenible. El proyecto constituye una aplicación práctica de los conocimientos adquiridos durante la Maestría en Administración, integrando conceptos de dirección estratégica, competitividad, gestión del talento humano, desarrollo organizacional; aportando un modelo conceptual y metodológico susceptibles de ser aplicado por otras MiPymes del sector automotriz que enfrentan problemáticas similares relacionadas con el crecimiento organizacional, profesionalización de sus procesos de gestión humana y el fortalecimiento de sus capacidades competitivas.

La propuesta se encuentra alineada con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS), especialmente con el ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico, al promover el fortalecimiento de competencias, el desarrollo profesional y mejora de las condiciones laborales y con el ODS 3: salud y bienestar, mediante estrategias orientadas al fortalecimiento del clima organizacional, la motivación y el bienestar integral de los colaboradores. Se espera que su

implementación contribuya al incremento de la productividad, la eficiencia operativa, la calidad del servicio, el compromiso laboral y la sostenibilidad empresarial, consolidando la gestión humana como un factor estratégico que genera valor y como un referente aplicable a otras MiPymes del sector.

3 ANÁLISIS DE INTERESADOS

El análisis de interesados permite identificar los actores que influyen en el desarrollo del proyecto de consultoría y conocer a los que se ven involucrados dentro de la implementación de las estrategias; es importante reconocer el nivel de participación y garantizar un adecuado proceso de gestión, en el cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Desde la perspectiva de la gestión estratégica y el desarrollo organizacional, los interesados hacen parte fundamental para el fortalecimiento de capacidades y la consolidación de procesos de transformación de la empresa. Un adecuado análisis y gestión de los interesados permite alinear los objetivos estratégicos de la organización con las necesidades y expectativas de los actores involucrados.

3.1 Interesados clave

Durante el desarrollo de este proyecto, se identificaron interesados internos y externos que influyen sobre el diseño, implementación y sostenibilidad de las estrategias formuladas:

3.1.1 Interesados Internos:

Gerente General: es el responsable de las decisiones estratégicas y la implementación y desarrollo de los proyectos de la empresa, su compromiso fundamental es garantizar la sostenibilidad de las acciones propuestas. Su participación es fundamental para garantizar la viabilidad, asignación de recursos y continuidad de las estrategias planteadas.

- Representante Legal: Actúa como garante del cumplimiento normativo y legal de las acciones emprendidas. Su aprobación es esencial para validar la viabilidad jurídica de las decisiones adoptadas.
- Administrador: responsable de la gestión financiera de la organización. Su rol es clave en el desarrollo de los lineamientos estratégicos y su ejecución en los procesos administrativos.
- Coordinadores: Involucrados directamente en la implementación, seguimiento y mejora dentro de los procesos operativos y financieros, garantizando el cumplimiento de los procesos.
- Consultor (Estudiante MBA): Participa como asesor en el análisis, diagnóstico y formulación de propuestas de mejora. Aporta una visión externa, metodológica y estratégica, orientada al fortalecimiento de la gestión organizacional y al cumplimiento de los objetivos definidos en el marco del proyecto de grado.

3.1.2 Interesados externos

- **Clientes:** impactan de manera indirecta mediante la mejora en la calidad del servicio, atención al cliente y desempeño del personal operativo, aspectos relacionados directamente con el fortalecimiento de la gestión humana y la competitividad organizacional.
- **Proveedores:** Mantienen relación con la organización a través de los procesos operativos y administrativos, por lo cual pueden verse beneficiados por mejoras en la coordinación, planeación y eficiencia organizacional.

- **Sector automotriz local:** El proyecto puede servir como referencia estratégica para otras MiPymes del sector automotriz interesadas en fortalecer sus procesos de gestión humana y competitividad empresarial.

3.1.3 Identificación de las expectativas de los interesados

Gerencia General - Expectativas: Implementación de procesos claros, estructurados y sostenibles en selección, formación, evaluación y reconocimiento del talento humano, Mejora del clima organizacional y fortalecimiento del compromiso del personal, Optimización de los procesos internos de gestión humana, que contribuyan a reducir los costos operativos y a incrementar la productividad, Integración efectiva entre la estrategia organizacional y la gestión del talento.

Desafíos: Superar la incertidumbre y resistencia inicial frente a los cambios estructurales propuestos.

Coordinadores Administrativos y Operativos – Expectativas: Disfrutar de un entorno laboral más motivador y positivo, ser reconocidos por su trabajo y recibir retroalimentación oportuna, obtener claridad respecto a sus funciones y responsabilidades, acceder a oportunidades de crecimiento y desarrollo profesional.

Desafío: Adaptarse a nuevas políticas, procedimientos y prácticas en gestión del talento humano que podrían modificar su rutina laboral.

Clientes – Expectativas: los clientes esperan mejoras en la calidad del servicio, tiempo de respuesta, atención recibida y desempeño del personal operativo. De igual manera buscan que el

fortalecimiento de la gestión humana contribuya a la optimización de la experiencia del servicio, generando confianza, satisfacción y fidelización.

Desafíos: Mantener expectativas positivas frente a los cambios organizacionales y generar mejoras sostenibles en la atención y calidad del servicio prestado.

Colaboradores – Expectativas: los colaboradores esperan mejoras con el clima organizacional, bienestar laboral, reconocimiento, comunicación interna y el fortalecimiento de las oportunidades de formación y desarrollo de competencias; por lo cual están atentos a las estrategias implementadas que contribuyan a la motivación, estabilidad y sentido de pertenencia dentro de la empresa.

Desafíos: participación activa en los procesos de cambio organizacional y adaptación a la nueva metodología de seguimiento, evaluación y fortalecimiento del desempeño laboral.

Consultor (Estudiante de MBA)- Expectativa: Aplicar de manera efectiva los conocimientos conceptuales y metodológicos adquiridos durante la formación académica, Generar valor para la organización mediante intervenciones pertinentes y estratégicas, Contribuir al proceso de transformación organizacional, Medir y evaluar objetivamente el impacto de las acciones implementadas tanto en el clima organizacional como en los indicadores de gestión.

Desafíos: Gestionar adecuadamente la resistencia al cambio y fomentar la participación activa de los colaboradores durante la ejecución del proyecto.

3.1.4 Matriz de Priorización

La siguiente matriz consolida la identificación, priorización y gestión de expectativas de todos los interesados del proyecto, tanto internos como externos, aplicando el modelo de poder-interés (Mendelow, 1991), adaptado para proyectos de consultoría organizacional en gestión del talento humano. La priorización se determina con base en el nivel de influencia siendo 5 (muy alto) y 1 (muy bajo).

Tabla 1

Matriz de priorización de grupos de interés del proyecto

Interesado	Tipo	Nivel de influencia	Nivel de interés	Expectativas principales	Estrategia de gestión
Gerencia General	Interno	Alto	5	Mejorar competitividad y productividad	Reuniones de seguimiento
Coordinadores	Interno	Alto	4	Claridad en procesos y liderazgo	Participación activa
Colaboradores	Interno	Medio	3	Reconocimiento y bienestar	Encuestas y capacitaciones
Clientes	Externo	Alto	3	Calidad del servicio y atención	Seguimiento de satisfacción
Proveedores	Externo	Medio	2	Mejor coordinación operativa	Comunicación continua
Consultor MBA	Interno	Medio	3	Cumplimiento de objetivos	Seguimiento metodológico

Nota: Elaboración propia a partir del análisis de los grupos de interés identificados en SOLTEV SAS (2025)

3.1.5 Trazabilidad del Levantamiento de Información

Con el fin de garantizar el rigor metodológico del proyecto, a continuación, se registra la trazabilidad del proceso de recolección de información, especificando cuándo, cómo, dónde y quiénes se recopilieron los datos que sustentan el diagnóstico

Tabla 2

Fases del levantamiento de información

Fases	Responsable	Instrumento	Estrategia de gestión
Fase I · Oct 2025 Alta Gerencia	Gerente General - Representante Legal	Entrevista Semiestructurada Directivos	Se realizaron entrevistas individuales en profundidad a los directivos de SOLTEV SAS en las instalaciones de la empresa (Santa Marta, Magdalena). Se exploraron dimensiones de liderazgo estratégico, percepción del talento humano, procesos vigentes de selección, formación y evaluación, así como la visión de competitividad organizacional.
Fase II · octubre 2025 - Mandos Medios y Colaboradores	Coordinadores, Personal Operativo - Administrativos	Encuesta de Clima Organizacional y Motivación	Se aplicó encuesta estructurada a los 42 colaboradores de la empresa en sus instalaciones. El instrumento midió variables de clima organizacional, motivación laboral, comunicación interna, percepción de liderazgo, claridad de roles y oportunidades de desarrollo profesional. Adicionalmente se realizó observación directa de los procesos operativos y dinámicas de trabajo.
Fase III · Clientes	Clientes frecuentes Fase posterior	Encuesta de Satisfacción al Cliente — Fase Recomendada (No ejecutada)	La recolección directa de información con clientes no fue ejecutada en esta fase del proyecto, dado que las estrategias planteadas corresponden a una intervención interna de gestión del talento humano. La percepción del cliente fue recogida de manera indirecta a través de las entrevistas semiestructuradas a la gerencia (Oct 2025), quien reportó como informante clave las quejas y reconocimientos frecuentes de los clientes. Se recomienda como fase futura la aplicación de encuestas de satisfacción y medición para evaluar el impacto de las estrategias implementadas en la experiencia del cliente.

Nota: la metodología se determinó mediante la matriz de poder – interés. Construido a partir de la información obtenida

4 OBJETIVOS

4.1 Objetivo General

Diseñar una propuesta de consultoría estratégica orientada al fortalecimiento de la competitividad de Servicios Técnicos SOLTEV S.A.S., mediante la implementación de estrategias integrales de gestión del talento humano que permitan alinear el capital humano con los objetivos organizacionales y mejorar el desempeño global de la empresa.

4.1.1 Objetivos específicos

- Realizar un diagnóstico integral de la situación actual de la gestión del talento humano en SOLTEV S.A.S., identificando sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA).
- Analizar los factores que inciden en la motivación y la productividad del talento humano, con el fin de implementar estrategias que fortalezcan su desempeño y compromiso organizacional.
- Diseñar estrategias enfocadas en los procesos de selección, formación, evaluación del desempeño y reconocimiento, garantizando su alineación con los objetivos estratégicos y la visión empresarial.
- Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan medir la efectividad y el impacto de las estrategias propuestas en la gestión del talento humano.

5 CONTEXTO DE LA ORGANIZACIÓN

El contexto organizacional permite comprender las condiciones internas y externas en las que se desarrolla la empresa; este enfoque facilita la identificación de factores claves en el desempeño y fortalecimiento de la competitividad de la gestión humana, generando la base sobre la cual se formula e implementa el modelo estratégico en la presente consultoría.

El análisis contextual de Servicios Técnicos SOLTEV SAS, permite identificar características estructurales, culturales y operativas que condicionan el desempeño organizacional y la gestión humana. Así mismo permite comprender cómo el crecimiento operativo de la empresa ha incrementado la necesidad de avanzar hacia mecanismos más estructurados de gestión organizacional.

5.1 Historia

Servicios Técnicos SOLTEV SAS, fue constituida el 30 de septiembre de 2014, con NIT 900775606 y matrícula 163761, en la ciudad de Santa Marta, departamento del Magdalena. Su creación respondió a una necesidad concreta del mercado local; como ofrecer soluciones técnicas integrales de calidad en el sector automotriz, un segmento que en la región caribe presentaba una oferta fragmentada y de baja especialización. Desde sus inicios, la empresa orientó su actividad económica hacia la prestación de servicio de mantenimiento y reparación vehicular, incluyendo mecánica general, electricidad, latonería y pintura, tapicería, polarizado, fabricación de piezas en fibra y estructuras metálicas, soldadura y metalmecánica.

Durante sus primeros años de operación, SOLTEV SAS enfrentó los retos propios de toda organización emergente en un mercado competitivo: construir credibilidad, consolidar una cartera de clientes empresariales y desarrollar capacidades operativas sostenibles. La combinación de visión estratégica de su fundación, el compromiso con la calidad técnica y la fidelización progresiva de clientes corporativos permitió a la empresa consolidar una base de más de diez clientes empresariales, ampliando su portafolio de servicios y su planta de personal de manera sostenida. El evento más significativo en la trayectoria organizacional de SOLTEV SAS fue, sin duda, la pandemia del COVID-19 en el año 2020. Lejos de representar únicamente una amenaza, esta crisis global se convirtió en un punto de inflexión que puso a prueba la resiliencia, la capacidad de adaptación y los valores reales de la organización. Ante la paralización generalizada de la economía, la empresa identificó una necesidad crítica del mercado y tomó una decisión estratégica de alto impacto: priorizar la prestación de servicios de mantenimiento a ambulancias, garantizando que los hospitales y clínicas de Santa Marta contaran con unidades de traslado en condiciones óptimas las veinticuatro horas del día. Esta decisión no solo permitió mantener la operatividad de la empresa en un contexto de alta incertidumbre, sino que evidenció una capacidad organizacional poco común: la habilidad de reinventarse rápidamente, alineando su oferta de valor con las necesidades críticas del entorno.

Una decisión que resulta especialmente reveladora desde la perspectiva de la gestión del talento humano es que, en ningún momento de la crisis sanitaria, SOLTEV SAS consideró la reducción de su planta de personal. Por el contrario, la organización reafirmó su compromiso con sus colaboradores, implementó protocolos de cuidado de la salud en coordinación con su Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo (SG-SST), y gestionó apoyos gubernamentales para sostener la operación. Este comportamiento organizacional, más allá de su dimensión ética,

revela un rasgo cultural profundo: los colaboradores son percibidos por la dirección como activos estratégicos, no como costos variables. Esta concepción constituye una base sólida y favorable para la implementación del modelo estratégico de gestión humana propuesto en la presente consultoría.

Superada la crisis, SOLTEV SAS retomó su trayectoria de crecimiento con mayor solidez estructural. En el año 2024, la empresa registró un incremento del 22,35% en sus ingresos, consolidando su posicionamiento en el mercado local. Actualmente, la organización cuenta con una planta de 42 colaboradores, áreas especializadas en administración, operación, logística y abastecimiento, un sistema de inventario perpetuo y protocolos logísticos estandarizados. Sin embargo, este crecimiento sostenido ha evidenciado una brecha organizacional crítica: los procesos de gestión del talento humano, desarrollados de manera empírica desde la fundación de la empresa, no han evolucionado al mismo ritmo que la complejidad operativa y el tamaño de la organización. Es precisamente esta brecha la que motiva y justifica la presente consultoría.

5.2 Estructura organizacional

Servicios Técnicos SOLTEV SAS, trabaja bajo una estructura organizacional de carácter funcional, con niveles jerárquicos claramente definidos que articulan la toma de decisiones estratégicas con la ejecución operativa. En el nivel directivo, la Gerencia General y el administrador ejercen un liderazgo compartido, con autonomía real y reconocida para la toma de decisiones en sus respectivos ámbitos. Este tipo de estructura dual ha permitido a la organización mantener agilidad en la toma de decisiones.

En el nivel operativo, los Coordinadores de área cumplen un rol estratégico fundamental, son profesionales con alta experiencia técnica en sus respectivos campos, a quienes se les delega autonomía real dentro de sus procesos. Son responsables directos del personal a su cargo, gestionan las dinámicas cotidianas del taller bajo principios de respeto y comunicación, y actúan como enlace entre la operación y la dirección estratégica. Esta delegación de autoridad, sustentada en la experiencia y no en criterios formales de competencias, revela un patrón organizacional de una MiPymes, generando un mecanismo de confianza.

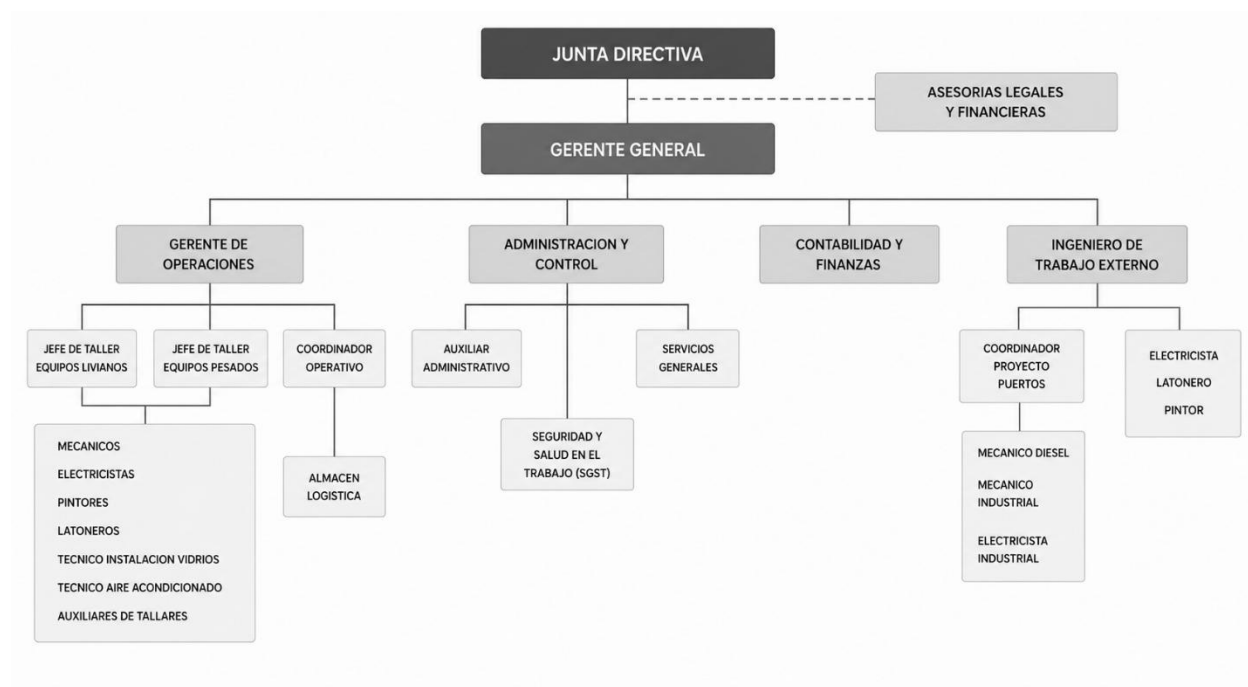
La coordinación entre niveles jerárquicos se mantiene activa a través de reuniones periódicas entre coordinadores y gerencia, práctica que garantiza el flujo de información ascendente y descendente. La resolución de conflictos sigue un protocolo basado en el diálogo directo, con la intervención del área de Seguridad y Salud en el Trabajo y del Administrador cuando la situación lo requiere. Adicionalmente, cada área cuenta con funciones formalmente definidas, lo que representa un avance organizacional significativo frente a muchas empresas de similar tamaño y sector.

No obstante, desde la perspectiva de la gestión estratégica del talento humano, la estructura actual presenta una limitación crítica: la función de gestión de personas no está formalmente asignada a un rol específico. Las decisiones relativas a selección, formación, evaluación y bienestar son asumidas de manera compartida e informal por la gerencia, el administrador y los coordinadores, sin marcos metodológicos, herramientas técnicas ni indicadores de seguimiento. Esta condición, frecuente en organizaciones que han crecido sin una función de Recursos Humanos formalizada, genera inconsistencias en la aplicación de criterios,

limita la toma de decisiones basada en datos y dificulta la construcción de una cultura organizacional homogénea y orientada al desempeño.

Figura 1

Estrutura organizacional SOLTEV SAS



Nota. Estructura jerárquica que detalla la cadena (Soltev SAS, 2023). Información Corporativa Interna.

5.3 Filosofía organizacional

Servicios Técnicos Soltev SAS se consolida como una empresa en el sector de mantenimiento y reparación de vehículos automotores. Su compromiso fundamental radica en la excelencia en la calidad del servicio, un pilar estratégico que impulsa simultáneamente el fortalecimiento de una cultura organizacional orientada hacia el crecimiento financiero y la optimización operativa.

La filosofía organizacional de Soltev SAS se sustenta en la construcción de valor intrínseco para cada colaborador, fomentando un ambiente laboral caracterizado por el respeto mutuo y una disposición constante hacia el aprendizaje continuo. Esta filosofía se materializa en los siguientes principios fundamentales:

- **Excelencia en el Servicio:** La empresa se dedica a ofrecer soluciones confiables y de alto valor agregado, buscando superar consistentemente las expectativas de sus clientes y garantizando su plena satisfacción.
- **Desarrollo Humano y Profesional:** Se promueve activamente la creación de oportunidades para el crecimiento individual y colectivo, fortaleciendo así el sentido de pertenencia y el compromiso de su equipo.
- **Trabajo en Equipo:** Se fomenta un entorno colaborativo e inclusivo, donde la participación activa de cada miembro del equipo es esencial para el logro de los objetivos comunes y la sinergia operacional.
- **Responsabilidad, Ética y Confianza:** La empresa opera bajo los más altos estándares de transparencia y compromiso ético, buscando asegurar el bienestar tanto de sus colaboradores como de sus clientes, y consolidando relaciones basadas en la confianza mutua.

Misión: define su propósito fundamental y la razón de ser de sus operaciones:

“Mantener un permanente nivel competitivo en el mercado, ampliando constantemente nuestra línea de servicio con el fin de establecernos como una empresa líder en la costa, ofreciendo servicio de calidad, utilizando materiales garantizados, con mano de obra calificada, brindando así a nuestros clientes respaldo en todos nuestros trabajos” (Soltev S.A.S., 2023).

Esta declaración articula tres ejes estratégicos que son dependientes de la calidad del talento humano, la competitividad sostenida, la calidad técnica y la confianza del cliente; por lo cual cualquier intervención en la gestión de personas tiene un impacto directo sobre el cumplimiento de la misión organizacional.

Visión: proyecta la aspiración futura de la empresa y orienta su crecimiento:

“Seremos una de las empresas más reconocidas en todo el Caribe, suministrando los servicios de mantenimiento en vehículos automotores livianos y pesados, tapizado de sillas, cabinas de equipos mineros, overhaul y polarizado, fundamentados en calidad y garantía” (Soltev S.A.S., 2023).

La ambición regional explícita contenida en esta visión hace ineludible la profesionalización de la gestión del talento humano. Una empresa que aspira a ser referente en el Caribe colombiano no puede sostener su crecimiento sobre procesos empíricos de selección, formación y evaluación; requiere sistemas estratégicos de gestión de personas alineados con dicha ambición.

5.3.1 Cultura organizacional

La cultura organizacional está cimentada en principios que reflejan el compromiso y la excelencia en el servicio y una cultura orientada hacia la tarea, en la que los vínculos interpersonales, la confianza y la lealtad se manifiestan en sus declaraciones institucionales, los valores que promueve y su enfoque operativo, los cuales en conjunto guían el comportamiento de sus colaboradores. Esta cultura es el resultado acumulado de once años de historia

compartida, de crisis superadas y de relaciones construidas sobre la base de la reciprocidad y el compromiso mutuo entre la gerencia y sus colaboradores.

Valores y principios: Los valores declarados por SOLTEV SAS (excelencia, desarrollo humano, trabajo en equipo, responsabilidad y ética) son coherentes con los fundamentos teóricos de la gestión estratégica del talento humano. Sin embargo, para que estos valores trasciendan el plano declarativo y se conviertan en prácticas organizacionales concretas, se requieren mecanismos formales que los operacionalicen: perfiles de competencias alineados a los valores, criterios de evaluación del desempeño que los reflejen y programas de reconocimiento que los refuercen. El modelo propuesto en esta consultoría responde precisamente a esta necesidad.

Hábitos: los procesos en SOLTEV SAS, se estructuran en torno a procesos cotidianos que refuerzan la cultura de seguridad. La jornada laboral inicia con charlas diarias de seguridad y salud en el trabajo, lideradas por el responsable del SG-SST, práctica que no solo cumple una función preventiva, sino que actúa como un proceso de cohesión grupal y un punto de alineación de la jornada. La empresa celebra los cumpleaños y fechas especiales del equipo, generando un reconocimiento informal que fortalece el sentido de pertenencia. Las capacitaciones se brindan a través de la ARL, la cual constituye el principal mecanismo formal de formación disponible actualmente, aunque limitado el ámbito de seguridad y salud del trabajo.

Actitudes, hábitos y creencias: Los colaboradores de SOLTEV SAS demuestran una actitud favorable hacia la autoridad técnica, siguen las instrucciones de sus jefes de área con disposición, en tanto perciben que estas provienen de personas con experiencia legítima y reconocida. Esta legitimidad basada en la competencia técnica es un activo cultural valioso, pues facilita la adopción de nuevas prácticas presentadas por líderes con credibilidad. Existe una actitud

abierta a los cambios que se presenten, el equipo ha demostrado capacidad de adaptación. Las reglas de convivencia son explícitas y aceptadas; existen reglas donde está prohibido el consumo de alcohol o sustancias psicoactivas, normas de respeto mutuo y una cultura de diálogo de conflictos.

La gestión del talento humano en SOLTEV SAS opera actualmente bajo un modelo que puede denominarse empirismo, los procesos existen y funcionan, pero no están sustentados en marcos metodológicos formales, ni en herramientas técnicas especializadas; el proceso de selección se desarrolla verificando la hoja de vida y la experiencia del candidato, seguido de una entrevista conjunta entre el Gerente y el Jefe de Área, quienes seleccionan el perfil idóneo, posterior a la selección se realizan los exámenes de ingreso pertinentes. La inducción se realiza a través de las charlas del responsable del SG-SST, lo que garantiza la socialización de las normas de seguridad, pero deja por fuera aspectos críticos como la cultura organizacional, las expectativas de desempeño y el contexto estratégico de la empresa. La evaluación del desempeño se ejecuta a través de un ejercicio de autoevaluación gestionado por el jefe de área, mecanismo valioso pero insuficiente si no se complementa con evaluaciones 360°, criterios estandarizados de competencias y planes de desarrollo individualizados.

El modelo permitió sostener la operación durante los primeros diez años; las limitaciones de este modelo se hacen más evidentes a medida que la organización crece en tamaño, complejidad y ambición estratégica. La ausencia de lineamientos formales de gestión humana genera falta de comunicación interna, desmotivación por falta de claridad y una cultura de reconocimiento informal, la cual resulta insuficiente para desarrollar la gestión humana en un entorno competitivo.

El proceso de implementación del modelo estratégico enfrenta barreras culturales las cuales deben ser gestionadas, primero la percepción de los nuevos procesos o selección por competencias que podrían cuestionar la validez de la experiencia acumulada, generando resistencia entre los coordinadores y técnicos con antigüedad. Segundo, serial la transición de una cultura informal basada en confianza hacia una cultura de gestión por indicadores y procesos formalizados y tercero, la sobrecarga operativa del personal puede limitar el tiempo para adoptar nuevas herramientas y procedimientos.

Servicios Técnicos SOLTEV SAS, es una empresa con una cultura comprometida y un equipo humano con disposición al cambio; los cuales son factores que constituyen condiciones excepcionales para la implementación del modelo estratégico de gestión humana propuesto, la idea no es vender la resistencia cultural que exista, sino gestionar de forma funcional y estratégica.

6 MARCO TEÓRICO

El presente marco teórico tiene como propósito sustentar los conceptos fundamentales que orientan la consultoría para el fortalecimiento de la competitividad empresarial a través de una gestión estratégica del talento humano en la empresa Servicios Técnicos SOLTEV S.A.S. En este sentido, la gestión humana se concibe como un componente estratégico frente a la competitividad de las organizaciones y sus objetivos.

6.1 Gestión Estratégica del Talento Humano

La gestión Humana se constituye como un pilar fundamental para la competitividad de las empresas, donde se articula las capacidades, conocimiento y comportamiento de los colaboradores; según (Chiavenato, 2020) la define como el conjunto de políticas y prácticas que permiten desarrollar, motivar y retener a los colaboradores que generan directamente valor a la empresa. En concordancia, (Armstrong, 2021) muestra un enfoque más directo al vínculo del desarrollo personal con las estrategias organizacionales que permiten maximizar el rendimiento; el cual coincide con lo planteado por (Garcia, 2018), quien plantea que la gestión estratégica necesita colaboradores comprometidos y con competencias que permitan alcanzar las metas propuestas.

De manera complementaria, (Rodriguez valencia, 2017) señala que el talento humano debe estar alineado con la visión y misión de la empresa, integrando procesos que fortalezcan la productividad y la innovación. Finalmente, en concordancia, (Carmona Valencia, 2015) sostiene que resulta importante fomentar un entorno de aprendizaje y motivación que promueva la participación activa de los colaboradores.

En síntesis, las contribuciones anteriores evidencian que la gestión humana no solo cumple un rol administrativo si no estratégico, sin embargo, diversos autores destacan un papel importante al reconocer el impacto que ejerce la formulación y ejecución de las estrategias empresariales, como (Calderon, 2016), afirma que una adecuada gestión del talento humano garantiza que las personas con las competencias necesarias ocupen los puestos indicados en el momento oportuno, asegurando la eficiencia en los procesos internos. En la misma dirección, (Ulrich, 2016) enfatiza que el área de gestión humanos debe considerarse un socio estratégico dentro de la organización, ya que sus funciones operativas se involucran activamente en la formulación, ejecución y evaluación de las estrategias empresariales, este enfoque permite comprender que la gestión humana no solo apoya la estrategia, sino que también participa activamente en la construcción, contribuyendo al cumplimiento de los objetivos de la empresa.

Desde el enfoque de ventaja competitiva, (Boxall & Purcell, 2016) afirman que la gestión del talento humano permite construir capacidades únicas que generan ventajas competitivas sostenibles dentro de la organización, siendo un diferenciador que fortalece la posición competitiva de la empresa frente a su entorno; este planteamiento coincide con la teoría de recursos y capacidades de (Barney, 1991), quien afirma que el capital humano es valioso, inimitable, raro y no sustituible, capaz de mantener las ventajas competitivas. Del mismo modo, (Pfeffer, 1998) subraya que la gestión humana permite maximizar el rendimiento, reduce la rotación y mejora la sostenibilidad empresarial. (Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996) demuestran que la alineación de la gestión humana frente a los resultados financieros impulsa de manera estratégica la innovación de la empresa. Desde una perspectiva administrativa, la gestión humana debe concebirse como un activo estratégico capaz de generar valor, por tal razón es importante articular los objetivos financieros, promoviendo una cultura organizacional orientada

al aprendizaje y convirtiendo el área humana en un catalizador de cambio e innovación. De esta manera, la evidencia teórica respalda que la gestión humana se alinea con la estrategia financiera y organizacional. En coherencia con la visión estratégica, (Werther & Davis , 2014) y (Dessler G. , 2020) estructuran la gestión del talento humano en procesos como selección, reclutamiento, planificación, formación, evaluación y compensación. Estos componentes constituyen el eje operativo sobre el cual se constituye la gestión humana, del cual se determina la calidad, el compromiso de los colaboradores dentro de la organización; desde esta perspectiva, la gestión humana trasciende lo administrativo para convertirse en un sistema de creación de valor.

En este sentido, el análisis de cada uno de los procesos dentro de la gestión humana permite a la organización alcanzar sus objetivos, por tal razón es importante analizar de manera específica los procesos que la integran como la selección, formación, evaluación y compensación, los cuales son fundamentales para garantizar la eficacia y sostenibilidad en la gestión; constituyendo un punto de partida para fortalecer la competitividad empresarial.

6.1.1 Selección de la Gestión Humana como proceso estratégico

La selección del talento humano constituye una etapa fundamental dentro del proceso de gestión estratégica, ya que se permite identificar, evaluar y vincular a los candidatos que mejor se ajusten a las necesidades de las estrategias de la organización. Según (Chiavenato, 2020), la selección es un proceso que permite comparar entre los requisitos del cargo y las características de cada uno de los aspirantes, el cual tiene como propósito incorporar a quienes poseen las competencias, actitudes y los valores alineados a la cultura organizacional. En la misma línea, (Dessler, Human resource management, 2021) identifica que la selección no solo es elegir al

candidato mejor calificado, si no que encaje dentro de los objetivos estratégicos de la organización.

Investigaciones de (Beitler & Kolb, 2021) evidencian procesos de selección basados en competencias que reducen significativamente la rotación temprana y mejoran el desempeño laboral. Así mismo, (García, 2018) enfatiza que no basta con ejecutar procesos de selección y capacitación; es necesario realizar un seguimiento continuo al desempeño del personal y evaluar el impacto real de estas prácticas sobre los resultados corporativos. De esta manera, la gestión del talento humano trasciende la función operativa para convertirse en un proceso estratégico que potencia la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

De acuerdo con (Balkin, Cardy, & Gomez - Mejia , 2016) una selección bien gestionada reduce la rotación de personal y optimiza el uso de los recursos, evitando sobrecostos que se generan debido a entrenamiento innecesario, gastos de liquidaciones e impactos negativos en la productividad. Estos autores destacan que la selección debe ser una decisión estratégica a largo plazo, orientada a fortalecer el crecimiento de los colaboradores dentro de la organización, protegiendo la inversión en el capital humano y el desempeño empresarial. Por su parte, (Armstrong, 2021) propone que la selección sea abordada desde una perspectiva holística, valorando el desempeño esperado como el encaje cultural, la compatibilidad con el equipo y la alineación de valores personales con los valores corporativos. Complementando esta visión, es importante que el candidato posea unas habilidades interpersonales y mantenga una motivación a largo plazo. Desde un enfoque más humanístico (Mayo, 2001) plantea que el proceso de selección debe evaluar los factores sociales y motivacionales que faciliten la integración al grupo de trabajo, con el fin de minimizar los conflictos laborales y fortalecer el sentido de pertenencia,

de esta manera (Werther & Davis , 2014) sostienen que el éxito organizacional es un elemento importante si las competencias del candidato se ajustan a las exigencias del cargo. Así mismo (Boxall & Purcell, 2016) consideran que la selección es un medio que permite construir capacidades en la organización, reflejando en el mercado el nivel de competitividad, y finalmente (Youndt, Snell, Dean, & Lepak, 1996) argumentan que una selección enfocada en atraer talento innovador y con alta capacidad de aprendizaje genera beneficios en el corto plazo, mejora el rendimiento financiero y fomenta la innovación organizacional.

En síntesis, el proceso de selección de personal se configura como un mecanismo estratégico que contribuye a las bases para la competitividad e innovación de la organización.

6.1.2 Formación y Capacitación de la Gestión humana como eje organizacional

La formación de la gestión humana es un eje esencial para el desarrollo de la organización, la cual permite fortalecer las competencias, habilidades y actitudes de los colaboradores frente a los objetivos estratégicos de la organización; de acuerdo con (Chiavenato I. , 2020), la formación es un proceso sistemático, en el cual los colaboradores se capacitan generando una mayor destreza en sus funciones, contribuyendo al logro de las metas propuestas. Teniendo en cuenta lo anteriormente planteado, (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2022) sostiene que los programas de formación se deben identificar como una inversión estratégica, no solo direccionada a mejorar el desempeño individual, sino también para potenciar la productividad y el compromiso del colaborador, por lo cual (Garcia & Guerrero, 2022) plantea que dentro de la formación debe incorporarse metodologías flexibles y participativas como el aprendizaje digital y capacitaciones basadas en competencias, el cual permite a los colaboradores tener un rol activo en el desarrollo de sus habilidades ; este tipo de enfoques

favorecen la autonomía, colaboración y transferencia de conocimiento en el ámbito laboral beneficiando la capacidad de respuesta de la organización. De esta manera, la formación se consolida como una herramienta que articula el desarrollo de la gestión humana con la sostenibilidad y promueve el aprendizaje continuo.

Así mismo, (Werther & Davis , 2014), plantean que la formación es parte importante dentro de los procesos de la gestión humana, generando confianza en la retención de los colaboradores, conllevando a un aprendizaje dentro de la organización vinculándolo a la planeación estratégica de la empresa; apoyando este planteamiento, (Senge, 2019) propone el concepto de organización, donde plantea que las empresa deben crear entornos que promuevan el aprendizaje continuo y permita que se adapten a los cambios del entorno competitivo.

En el ámbito de las empresas de servicio especialmente automotriz (mantenimiento de vehículos, venta de repuestos, atención a los clientes), se enfrentan constantemente a un entorno dinámico, de nuevas tecnologías con vehículos eléctricos y diagnósticos digitales; generando mayores expectativas en el servicio y a la competencia; de acuerdo a estudios recientes de (Saleh & Ainiah, 2024), la formación en el sector automotriz, debe diseñarse con una visión estratégica, de forma continua y flexible, donde las capacitaciones respondan de manera oportuna a las transformaciones tecnológicas y las necesidades del mercado. De acuerdo con (Kamble, GunasekaraN, & Sharma, 2023), la innovación digital en el sector automotriz ha impulsado a los talleres de servicio y mantenimiento a adoptar herramientas de diagnóstico computarizado y sistema de información avanzadas, conllevando a que los colaboradores se mantengan en un constante aprendizaje y capacitación para enfrentar los cambios del mercado, siendo la formación técnica un factor importante para mantener la competitividad. Sin embargo,

(Park , Lee, & Kim, 2018) considera que los programas de formación no solo deben ser direccionados en la formación de tecnologías, sino que también debe incorporarse la formación de competencias y atención al servicio al cliente, brindar una excelente experiencia es un diferenciador del servicio, implicando un desarrollo de habilidades en la comunicación, empatía, resolución de conflictos, generando confianza y fidelización del cliente.

6.1.3 Evaluación de desempeño como herramienta de mejora continua

Un aspecto en los procesos de la gestión humana es la evaluación de desempeño, el cual es un proceso que permite medir, analizar y retroalimentar el rendimiento de cada uno de los colaboradores con el fin de alinear su contribución con los objetivos estratégicos de la organización. Según (Chiavenato I. , 2020), constituye una herramienta de gestión que no solo identifica fortalezas y debilidades, sino que además se identifica como un sistema de desempeño transparente que permite entender las áreas de mejora y facilita la toma de decisiones frente a las recompensas o incentivos. Así mismo, la evaluación es un apoyo que permite determinar y desarrollar políticas internas de gestión humana adecuadas para las necesidades organizacionales. La implementación de este proceso de evaluación de desempeño proporciona beneficios a corto, mediano y largo plazo, por tal razón se puede evidenciar en varias empresas y sistemas específicos que cambian según el área de asignación, como los métodos de las escalas gráficas, método de elección forzada, método de investigación de campo, método de incidentes críticos y métodos mixtos.

En esa misma línea, (Garcia J. , 2018) plantea que la evaluación genera un compromiso en la motivación de los colaboradores, ya que brinda retroalimentación que fortalece el clima organizacional e incrementa la productividad; sin embargo, (Carmona Valencia, 2015) sostiene

que más allá de la evaluación, debe convertirse en un espacio constructivo que promueva el aprendizaje organizacional.

Desde la teoría de los recursos (Barney, 1991) señala que la evaluación de desempeño debe orientar e identificar a los colaboradores que se identifican dentro de los recursos estratégicos VRIN, de modo que no se limite a identificar talentos, sino que también contribuya a formular estrategias para el desarrollo humano en el largo plazo y contribuir al posicionamiento de la competitividad organizacional, por medio de los procesos evaluativos que permiten desarrollar programas de formación y desarrollo.

La evaluación de desempeño conecta de manera directa la formación y desarrollo; no solo busca mejorar el rendimiento, sino potenciar los pilares fundamentales de la gestión del talento humano, orientados a incrementar las competencias, habilidades y actitudes de los colaboradores para responder eficazmente a las demandas actuales y futuras de la organización. (Chiavenato I., 2020) expone que la formación es un proceso a corto plazo, el cual se debe aplicar de forma organizada y sistemática, en el cual los colaboradores adquieren habilidades y conocimientos definidos. Por su parte (Mayo, 2001) destaca la importancia del aprendizaje social y de la creación de entornos de trabajo, que permita la interacción y el intercambio de conocimientos y el fortaleciendo del clima organizacional; dicho entorno genera valor dentro de las organizaciones y resaltar el aprendizaje social, la comunicación, el intercambio de conocimiento y el aprendizaje continuo, incrementando el valor del capital humano contribuyendo directamente a la competitividad organizacional.

Desde una perspectiva más estratégico, según (Ulrich, 2016) afirma que la gestión humana en la construcción de capacidades humanas, como aquellas que permiten a la

organización a adaptarse al entorno y sostener el desempeño en el largo plazo; ya que anteriormente se limitaban a ver la formación solo como un mecanismo para dar respuesta a las necesidades puntuales que se requerían, pero se evidenciaron que los colaboradores son parte de la ejecución de las estrategias corporativas y son determinantes para generar ventajas sostenibles. La formación y desarrollo no son solo procesos de capacitación técnica, sino de inversión estratégica en el capital humano, fortaleciendo la resiliencia y generando un impacto positivo en la competitividad, por lo cual (Ulrich, 2016) aporta evidencia que respalda la necesidad de que las empresas diseñen programas de gestión humana con un enfoque de largo plazo, que permitan alinear las capacidades de los colaboradores con los objetivos estratégicos. La formación y el desarrollo humano sustentan la perspectiva de estos autores, como procesos que afirman que la gestión humana prepara a las empresas para los desafíos futuros, reforzando la competitividad y la sostenibilidad. Sin embargo, la efectividad de los procesos también se encuentra vinculada con la compensación, una inversión en capacitación y desarrollo de competencias que genera compromiso y retención de talentos clave; en ese sentido, genera un mecanismo motivacional estratégico que impacta de manera positiva en la organización.

6.1.4 La compensación como factor estratégico en la motivación de la gestión humana

La compensación es un elemento fundamental para atraer, retener y motivar a cada uno de los colaboradores (Armstrong's handbook of human resources management practice, 2021) plantean un enfoque integral donde el concepto de recompensa se combina con el salario, incentivos, beneficios, bienestar y oportunidades de desarrollo, generando una estrategia que genere beneficios al trabajador y enfrente las exigencias del mercado.

El salario es la remuneración fija que el colaborador recibe por la prestación de sus servicios (Dessler G. , 2020). Los incentivos son pagos variables relacionados con el desempeño o los resultados alcanzados, diseñados para fomentar la motivación y productividad (Chiavenato I. , 2020). Los beneficios es una compensación indirecta, representado en las vacaciones, bonificaciones o planes de pensión, que favorece el bienestar del colaborador (Werther & Davis , 2014); por su parte (Mullins, 2019) considera que el bienestar laboral, por su parte abarca las condiciones físicas, sociales y psicológicas que favorecen la calidad de vida en el trabajo generando satisfacción y compromiso y finalmente las oportunidades de desarrollo se relacional al crecimiento profesional y aprendizaje continuo que fortalece las competencias y proyecta carrera a los colaboradores dentro de la empresa (Noe, Hollenbeck, Gerhart, & Wright, 2022)

En este sentido, (Kaufman, 2021) advierte que la compensación no solo se limita al factor económico, sino que también incluye un aspecto motivacional, donde la compensación actúa como un compromiso organizacional, cuando los colaboradores perciben que sus esfuerzos y desempeños son recompensados equitativamente, y permite fortalecer la motivación intrínseca. De este modo los sistemas de compensación transmiten mensajes claros cerca de los valores de la empresa y los objetivos estratégicos que se priorizan, reflejándose de forma positiva en la competitividad de la organización, favoreciendo un entorno de trabajo más productivo.

(Festing & Tekieli, 2022) Sostienen que los esquemas de compensación deben diseñarse de manera configuracional, es decir, adaptando los componentes del sistema de recompensas a los objetivos organizacionales y al contexto competitivo. La compensación debe reflejar la cultura, el entorno y las estrategias de la organización; la efectividad de esta debe radicarse en un equilibrio de diferentes elementos de compensación y ajustarse a las demandas del mercado. La

compensación no debe identificarse solo como una retribución económica, sino como un sistema integral que genera motivación y permanencia en los colaboradores claves y competitivos; en conclusión, la compensación no debe entenderse únicamente como una retribución económica, sino como un sistema integral que potencia la motivación, asegura la permanencia del talento clave y refuerza la competitividad empresarial. Este enfoque permite identificar factores de la gestión humana que influyen en el desempeño de la organización y el clima laboral.

6.2 Competitividad Empresarial desde la gestión estratégica del talento humano

La gestión humana es un eje fundamental en la competitividad de las empresas, los recursos estratégicos permiten generar unas ventajas sostenibles en el tiempo (Boxall & Purcell, 2016), (Armstrong & Taylor, 2021); (Muñoz & Ramirez, 2022), por tal razón, la competitividad organizacional se define como la capacidad de una empresa para mejorar su posición en el mercado y crear un valor a sus clientes; así mismo (Michael, 1990) afirma que la competitividad se establece en la productividad, diferenciación y la innovación de los productos ofrecidos. En esta línea (Krugman, 1994) sostiene que la competitividad es la habilidad de una organización para mantenerse productiva en el tiempo, enfrentando los retos del mercado.

Desde otra perspectiva, (Barney J. B., 1991) considera que la competitividad empresarial se origina en la gestión de recursos que sean valiosos, raros, difíciles de imitar y no sustituibles (VRIN); donde el conocimiento, las habilidades y competencias constituyen un recurso estratégico para que la organización se adapte a los cambios del entorno y mantenga ventajas frente a sus competidores. Desde una visión más actual, (Contreras & Garcia , 2022) identifican que la competitividad no depende solo de factores económicos y tecnológicos, sino de las habilidades que tengan las empresas para gestionar su talento y cultura organizacional. De

manera similar, (Muñoz & Ramirez, 2022) señalan que la competitividad genera valor a través del conocimiento, actitudes y habilidades, las cuales permiten que las empresas sean competitivas y logren transformar el conocimiento en un valor agregado, generando capacidades que permitan responder a las exigencias cambiantes del mercado.

En un enfoque más reciente, la competitividad debe generar procesos que combinen la innovación tecnológica, donde las empresas adoptan o implementan nuevas tecnologías, sean por medio de productos, procesos o sistemas que optimizan su eficiencia, productividad y capacidad competitiva (OCDE, 2018) y la integración de la innovación, según (García J. , 2018), implica alinear la investigación, el desarrollo y la gestión de los objetivos estratégicos de la empresa, promoviendo la adaptabilidad frente al entorno; la cual impulsa la eficiencia operativa, las mejoras continuas y el desarrollo del talento humano que garantiza que el personal cuente con las competencias necesarias para adquirir los conocimientos en las nuevas tecnologías y responder de forma clara la demanda del mercado y la capacidad de adaptación s y transformación en el contexto económico y social.

6.2.1 Competitividad en las Empresas de Servicio

En Colombia las empresas del sector servicios, se han consolidado dentro de la economía nacional como un componente esencial, especialmente en áreas relacionadas en la reparación y diagnóstico de equipos y vehículos, lo cual se caracteriza por su alta dependencia del conocimiento especializado y la importancia de la comunicación con el cliente, generando una fuente de valor (Ministerio de Comercio, 2023).

Así mismo, la asociación nacional de empresarios de Colombia (ANDI, 2024), plantea que la mayoría de las empresas son mediana y pequeñas, con una estructura flexible y recursos limitados en la inversión de tecnologías y formación de personal, por lo cual el talento humano se convierte en un eje importante de la eficiencia operativa y la competitividad del sector.

De igual manera las empresas de servicios se identifican por la naturaleza de las actividades que ofrecen, donde la capacidad de respuesta y atención inmediata al cliente, se constituye un factor principal dentro de la competitividad. En este sentido la gestión humana adquiere un papel importante, ya que la atención genera una propuesta de valor para la empresa; de acuerdo (Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 2022) la competitividad se fundamenta en cinco puntos críticos como la capacidad de dar respuesta, la fiabilidad, seguridad, empatía y tangible; aplicados a SERVICIOS TÉCNICOS SOLTEV estos puntos críticos se reflejan en la comunicación con los clientes, claridad en la información, el Just time, el conocimiento de los colaboradores y la capacidad que tienen para generar confianza. Asimismo, (Fondo Monetario Internacional , 2020) señala que la competitividad no solo puede entenderse como productividad, sino que debe incluir las capacidades de cada organización para generar valor en relación con las demandas sociales, ya que la gestión del conocimiento se ha convertido en parte esencial del crecimiento competitivo de las organizaciones.

En la misma línea, estudios recientes (Bernal Torres & Pedraza, 2023) destacan que la competitividad no solo depende de la implementación de las tecnologías, sino también de la gestión humana eficiente, como un factor diferenciador frente a la alta informalidad del mercado y la presión por disminuir los costos. Según el informe nacional de competitividad, se reafirma que la capacidad de atraer, retener y capacitar al personal humano es crítica, particularmente en

el sector de servicios, ya que la mayoría de las empresas no cuentan con mano de obra calificada y la comunicación con los clientes es el principal activo estratégico. Actualmente la competitividad en los servicios a migrado hacia la gestión del cliente, donde la gestión humana es el motor que impulsa la experiencia diferenciadora en las organizaciones, a medida que la formación técnica y el servicio al cliente se alinean con los objetivos estratégicos establecidos. Para lograr el propósito es indispensable crear programas de motivación que fortalezcan el compromiso de los colaboradores y capacitaciones donde cada uno comprenda que su desempeño impacta de forma directa en la percepción de la calidad del servicio y la competitividad de la empresa.

6.2.2 Gestión Humana y Competitividad en Empresas de Servicios

En las empresas de servicios se ha evidenciado que la gestión de talento humano tiene un impacto directo en las ventajas competitivas y los objetivos estratégicos; por lo cual los colaboradores son los que interactúan directamente con los clientes, por eso (Gremier, 2022), nos plantea desde una visión diferente, los empleados son “el rostro de la organización” y el desempeño que ellos reflejen es determinante en la experiencia que se le desea brindar al cliente, por tal razón el eje principal en las empresa es que desde la gestión humana se fomente la motivación, el compromiso, la motivación y la capacidad para que cada uno de los colaboradores se convierte en un elemento clave.

El sector automotriz enfrenta un entorno altamente competitivo, caracterizado por los avances tecnológicos, la digitalización de los procesos y las expectativas de la atención de los clientes frente al servicio de la calidad, la atención y la prestación del servicio. Según (Contreras & Garcia , 2022), la competitividad en este sector se sustenta en tres dimensiones importantes: la

gestión humana, la innovación y la calidad del servicio; el fortalecimiento de estas dimensiones permite lograr un desempeño mayor de sostenibilidad. En el mismo sentido, (Saleh H. , 2024) señala que la competitividad de las empresas automotrices depende directamente de la formación de los colaboradores en el manejo de las tecnologías, la resolución de problemas y la atención al cliente.

En la competitividad de las organizaciones se identifican varios factores como:

- **Calidad del servicio:** la capacitación de habilidades y técnicas genera un incremento en las habilidades blandas y fidelización del cliente.
- **Innovación en procesos:** cuando se tienen colaboradores formados, capacitados y motivados, se generan nuevas formas de mejorar la atención de los clientes.
- **Reputación corporativa:** la marca se fortalece con equipos comprometidos y llenos de confianza
- **Eficiencia operativa:** prácticas como la rotación planificada de personal y la polivalencia reducen costos y tiempos de servicio.
- **Clima organizacional positivo:** los ambientes de trabajo deben ser saludables ambientes de trabajo saludables, permite la disminución de la rotación de personal y potencia competitividad

La competitividad desde Servicios Técnicos SOLTEV S.A.S. no dependerá únicamente de la tecnología o las herramientas de las que dispone, sino del equipo de trabajo capaz de generar confianza en la atención. (Santa Marta como vamos , 2023) el mercado automotor de la ciudad supera los 74.667 vehículos, por lo cual genera gran demanda en el mantenimiento, reparaciones y diagnósticos; por lo cual representa una estrategia en la gestión humana para

crecer competitivamente en la calidad del servicio, basada en formación continua, comunicación efectiva y sostenibilidad.

la competitividad en el sector automotriz no solo depende de la demanda, si no de la capacidad que tienen los talleres para diferenciarse, en un entorno fragmentado, la mayorías de las empresas de este sector son mediana y pequeñas, con algunas limitaciones en infraestructura y gestión administrativa; es difícil solamente medir su ventaja competitiva en precios y tecnologías, deben considerarse factores como la confianza, el tiempo de respuesta, la disponibilidad, los estándares de calidad.

En conclusión, la gestión humana ha evolucionado hacia un eje temático que visiona la competitividad empresarial, donde los diferentes autores han sustentado sus teorías sobre la construcción de un rol estratégico y las capacidades organizacionales, representadas mediante unos recursos valiosos, inimitables y difíciles de sustituir dentro de las organizaciones, las cuales generan una ventaja sostenible a futuro. Las empresas de servicios, donde la interacción con los clientes es determinante y el capital humano es el rostro de la organización. Por lo cual Servicios Técnicos Soltev SAS, donde el marco teórico respalda que la competitividad no depende solo de la infraestructura o la tecnología que se tenga disponible, sino de la capacidad de gestión para consolidar un equipo motivado, una comunicación efectiva y el fortalecimiento del clima organizacional, convirtiéndose en unas estrategias esenciales que generan sostenibilidad y diferencia en el mercado.

6.3 Motivación laboral como determinante del desempeño y compromiso organizacional

La motivación se entiende como un conjunto de procesos internos y externos que orientan el comportamiento de los colaboradores frente a los objetivos organizacionales de la empresa, donde el desempeño, la productividad y el compromiso organizacional se relacionan con el nivel de motivación que experimentan los colaboradores. De acuerdo a (Chiavenato I. , 2020) la motivación genera satisfacción de las necesidades individuales de los colaboradores. Desde la perspectiva de la motivación, no solo se refleja en los incentivos económicos, sino también en las condiciones sociales y psicológicas que generan un vínculo del colaborador con la empresa.

En una empresa de servicios como SOLTEV SAS, la interacción con los clientes es determinante en la motivación, ya que es un factor diferenciador que impacta de forma directa la fidelización, la percepción, la calidad y el crecimiento de la empresa. En conclusión, la motivación laboral debe abordarse como un componente estratégico de la gestión humana, la evidencia teórica respalda de forma adecuada cómo la motivación fortalece el compromiso, mejora el desempeño y el desarrollo de la competitividad sostenible de la empresa.

7 MODELO O SOLUCIÓN PROPUESTA AL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE LA CONSULTORÍA

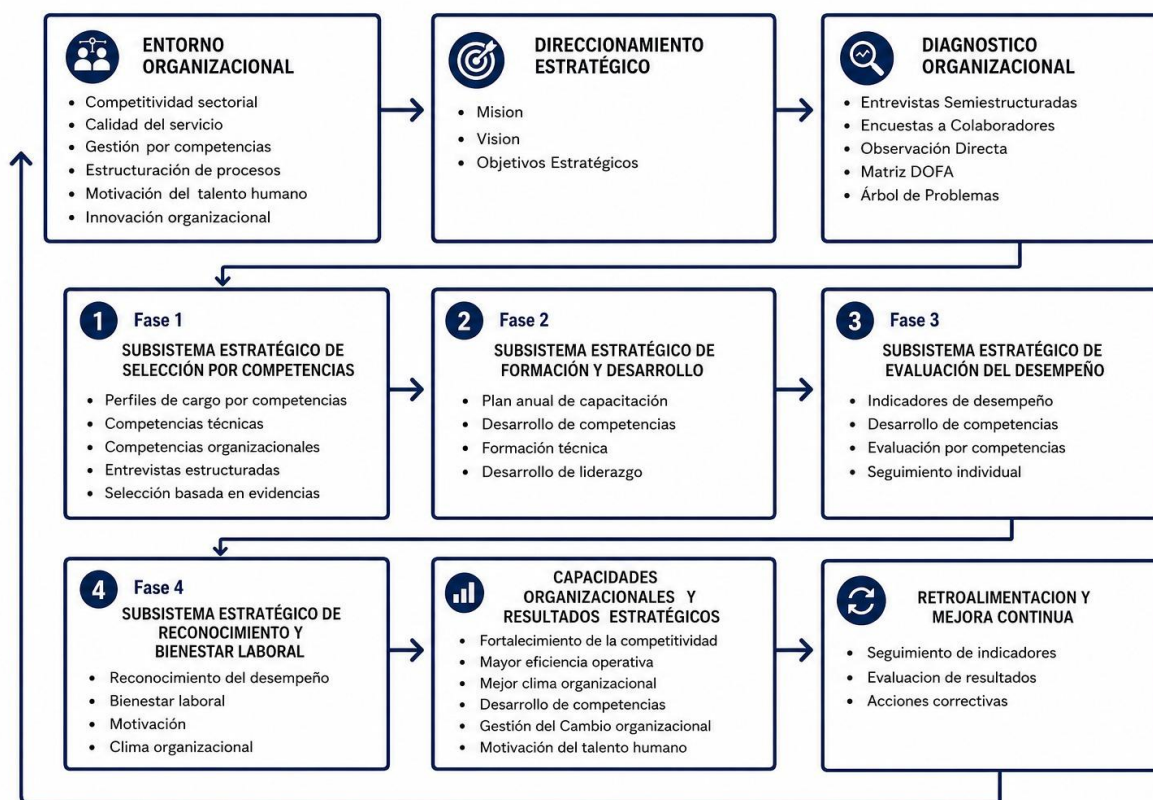
El modelo sistémico de Gestión del talento humano por competencias para el fortalecimiento competitivo de Servicios Técnicos SOLTEV SAS, constituye el aporte conceptual derivado de la presente consultoría y representa la solución propuesta a las problemáticas identificadas durante el diagnóstico organizacional. Su diseño se fundamenta en un enfoque sistémico que integra las exigencias del entorno, el direccionamiento estratégico y los procesos de gestión humana como elementos independientes orientados al desarrollo de capacidades organizacionales.

El modelo está conformado por cuatro subsistemas estratégicos: selección por competencias, formación y desarrollo, evaluación del desempeño y reconocimiento y bienestar laboral. Estos componentes interactúan de manera articulada para fortalecer las competencias individuales y organizacionales, mejorar el desempeño laboral y contribuir al cumplimiento de los objetivos estratégicos de la organización.

La propuesta se sustenta teóricamente en los postulados de la gestión estratégica del talento humano, la gestión por competencias, la teoría de recursos y capacidades y el enfoque sistémico organizacional, permitiendo establecer una relación directa entre la gestión humana y el fortalecimiento de la competitividad. Por lo cual al incorporar un componente de retroalimentación y mejora continua que garantice la sostenibilidad del modelo y sus capacidades de adaptación frente a las dinámicas del entorno.

Figura 2

Modelo sistémico de Gestión del Talento Humano por competencias para el Fortalecimiento Competitivo de SOLTEV S.A.S.



Nota: Elaboración propia a partir del enfoque sistémico organizacional y la gestión estratégica de la gestión humana

El modelo inicia con el análisis del entorno organizacional, reconociendo las dinámicas del sector automotriz, el cual exige un alto nivel de calidad, productividad, innovación y capacidad de innovación; factores como la competitividad, la gestión por competencias y la estructuración de procesos constituyen elementos que condicionan la sostenibilidad de la organización y justifican la implementación formal de gestión humana. Es importante tener una

dirección estratégica el cual se convierte en el eje orientador del sistema, ya que la misión, visión y objetivos estratégicos establecen un marco de referencia en la toma de decisiones relacionadas con la gestión humana; garantizando unos procesos de selección, formación, evaluación y reconocimiento que respondan directamente a las necesidades estratégicas de la organización y los requerimientos operativos a corto plazo.

Como soporte metodológico, el diagnóstico organizacional permite identificar las brechas existentes entre la situación actual y lo que se busca lograr en la empresa. La implementación de entrevistas semiestructuradas, encuestas a colaboradores, observación directa, análisis DOFA y árbol de problemas proporciona una visión integral de las condiciones organizacionales que permiten fundamentar las estrategias propuestas.

A partir de esta información se desarrollan cuatro subsistemas estratégicos interrelacionados; el primero corresponde al subsistema de selección por competencias, cuyo propósito es garantizar la incorporación de personal capacitado y alineado a los requerimientos técnicos, comportamentales y estratégicos de cada cargo; este componente busca reducir errores de contratación, mejora en la asignación de responsabilidades y fortalece la coherencia entre las capacidades individuales, grupos y las necesidades de la empresa.

El segundo subsistema se orienta a la formación y desarrollo, la competitividad empresarial requiere procesos permanentes y fortalecimiento de competencias; por lo cual este componente incorpora acciones relacionadas con capacitación técnica, desarrollo de habilidades blandas y fortalecimiento del liderazgo, contribuyendo al crecimiento profesional y técnico de los colaboradores y su mejora continua en los procesos.

El tercer subsistema corresponde a la evaluación de desempeño, es concebida como un mecanismo de medición, seguimiento y retroalimentación; su finalidad es generar información objetiva sobre los niveles de desempeño, identificar oportunidades de mejora y fortalecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales mediante indicadores alineados con las competencias definidas en cada perfil.

El cuarto subsistema integra las estrategias de reconocimiento y bienestar laboral, las cuales buscan fortalecer la motivación, el compromiso y el sentido de competencias, mejora del clima organizacional, comunicación interna y satisfacción laboral. La interacción de estos cuatro subsistemas genera capacidades organizacionales que reflejan una mayor eficiencia operativa, fortalecimiento de competencias, mejora del clima organizacional, incremento de la motivación laboral y consolidación de procesos.

El modelo sistémico de Gestión del Talento Humano por competencias para el Fortalecimiento Competitivo de SOLTEV S.A.S. incorpora un componente de retroalimentación y mejora continua que garantiza su carácter dinámico y sistémico, por medio de seguimiento de indicadores, evaluación de resultados e implementación de acciones correctivas; la empresa puede ajustar sus procesos de gestión humana a las necesidades del entorno , de esta manera el modelo no se concibe como una intervención aislada, si no como un sistema de gestión permanente orientado al desarrollo de la gestión humana y el fortalecimiento de la competitividad organizacional.

8 DISEÑO METODOLÓGICO DE LA CONSULTORÍA

La guía metodológica para el desarrollo de la consultoría se aplicó en la empresa SERVICIOS TECNICOS SOLTEV SAS, cuyo propósito es analizar la situación actual de la gestión del talento humano, identificar oportunidades de mejora y diseñar estrategias orientadas al fortalecimiento de la competitividad.

Enfoque mixto, que integra técnicas de recolección y análisis de información cualitativa para comprender las percepciones, necesidades y experiencias de la gestión humana, así como el uso y el procesamiento de datos cuantitativos relacionados con indicadores de productividad, desempeño y motivación.

8.1 Enfoque cualitativo para recolección de datos

El enfoque cualitativo se orienta a los fenómenos sociales a partir de las experiencias y percepciones de cada persona. De acuerdo con (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014), el enfoque cualitativo busca describir y explicar los procesos sociales que permitan interpretar la realidad en su contexto natural y entender la dinámica de los comportamientos humanos dentro de las organizaciones.

Este enfoque resulta pertinente analizarlo desde la gestión humana en Servicios Técnicos SOLTEV SAS, dado que permite identificar experiencias y prácticas relacionadas con la motivación, el liderazgo, la comunicación, claridad en los roles y el nivel organizacional.

Para la recolección de la información se aplicaron entrevistas semiestructuradas, según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014), este tipo de entrevistas permite combinar preguntas

previamente definidas para identificar aspectos relevantes durante la interacción con los participantes. (ver anexo <https://forms.gle/8gA6ZP7gNDpKk13T7>)

Este tipo de instrumentos favorece el análisis de situaciones específicas e identifica las oportunidades de mejoras en la gestión del talento humano.

En el contexto de la consultoría, este enfoque permitirá comprender las situaciones internas en la empresa, formulando estrategias orientadas al fortalecimiento de la motivación, la competitividad y el desempeño.

8.2 Enfoque cuantitativo

El enfoque cuantitativo orienta la medición objetiva de las variables y el análisis estadístico de datos, con el propósito de identificar brechas entre los objetivos organizacionales y los resultados obtenidos. De acuerdo con (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014), este tipo de enfoque se caracteriza por el uso de la recolección de datos numéricos y análisis sistemático de la información, obteniendo resultados verificables.

El enfoque cuantitativo se emplea para evaluar la productividad, la motivación y la efectividad de la gestión humana en Servicios Técnicos SOLTEV SAS, a través de la medición de indicadores para analizar el impacto de las variables de la motivación, la claridad de roles y la evaluación de desempeño sobre el desarrollo de cada colaborador; el instrumento aplicado puede consultarse en el **Anexo 1**. Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014) este tipo de análisis permite evaluar el cumplimiento de los objetivos y respaldar propuestas de mejora basadas en evidencias.

8.3 Herramientas para la recolección de la información

Para el desarrollo de la consultoría en la Empresa Servicios Técnicos SOLTEV SAS, se emplearon herramientas de recolección de información acordes al enfoque metodológico planteado, el cual permitirá obtener datos cualitativos y cuantitativos que permitan comprender la gestión del talento humano y su efecto en la competitividad empresarial.

Según (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014), una adecuada selección de los instrumentos de recolección permite garantizar la confiabilidad de la información, como la pertinencia de los resultados obtenidos frente a los objetivos planteados, por lo cual se identificaron como método de recolección de la información las entrevistas semiestructuradas, encuesta y análisis documental.

8.3.1 Entrevistas semiestructuradas

Se aplicaron entrevistas semiestructuradas, compuestas por trece (13) preguntas, como instrumento principal del enfoque cualitativo, dicha entrevista estuvo dirigida a los jefes de área y personal clave de la empresa; este tipo de instrumento permitió estudiar de manera clara las percepciones, experiencias y opiniones de los participantes frente a los procesos en la gestión del talento humano, como la selección, formación, evaluación de desempeño, compensación, liderazgo y motivación laboral.

Este tipo de entrevistas se caracteriza por su flexibilidad y la posibilidad de investigar aspectos relevantes que emergen en la conversación. De acuerdo con (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014), este tipo de entrevistas semiestructuradas permite obtener información contextualizada, facilitando la comprensión de situaciones de la empresa, permitiendo obtener

oportunidades de mejoras y diseño de estrategias orientadas al fortalecimiento de la competitividad empresarial. **(ver anexo 1)**

8.3.2 Encuesta

Desde el enfoque cuantitativo, se aplicó una encuesta estructurada de nueve preguntas, ocho (8) son preguntas de única opción y una pregunta abierta, con el fin de identificar los factores que inciden en la desmotivación de los colaboradores de la empresa. La población objetivo estuvo conformada por 35 colaboradores de la empresa entre personal administrativo y operativo, de los cuales se obtuvo respuesta de una tasa del 80%, correspondiente a 28 encuestas diligenciadas, lo cual garantiza un nivel adecuado para el análisis de los resultados.

Este instrumento permitió recopilar información numérica sobre variables laborales y organizacionales que inciden negativamente en la motivación, la comunicación, la claridad de roles y el clima organizacional. Según (Chiavenato I. , 2020), la identificación de los factores que afectan la motivación es parte fundamental para comprender el impacto en la productividad y el desempeño de los colaboradores. La encuesta se aplicó mediante la herramienta Google Forms, lo que permitió la recolección de información anónima y sistematizada. Este tipo de plataforma facilitó el procesamiento de datos cuantitativos y el análisis estadístico de los factores que inciden en la desmotivación laboral de los colaboradores de Servicios Técnicos SOLTEV SAS. El instrumento aplicado se puede consultar en el siguiente enlace

<https://forms.gle/8gA6ZP7gNDpKk13T7>

8.3.3 *Análisis documental*

Se realizó un análisis documental de la información secundaria interna de la empresa, como reportes de desempeño, indicadores y registros administrativos; este tipo de análisis contribuye a contextualizar los resultados del estudio y a alinear las prácticas formales de la gestión humana en la empresa. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014). afirma que esta técnica aporta mayor validez y confiabilidad en los hallazgos obtenidos en la investigación.

Tabla 3

Fases del proceso metodológico de la consultoría

Paso a paso metodológico para el desarrollo de la consultoría en Servicios Técnicos SOLTEV SAS, el cual permitió obtener la recolección de información y el diseño de estrategias de mejoras en la gestión del talento humano

Fase	Descripción
Primera fase: Construcción del marco teórico para revisar variables que se van a aplicar en la empresa	Se realizó un análisis de la información académica relacionada a la gestión estratégica, la competitividad y la motivación laboral. En esta fase se abordaron los procesos de la gestión humana, selección, formación, evaluación del desempeño y compensación. Asimismo, se analizaron enfoques teóricos sobre la motivación laboral, identificando sus incidencias en el desempeño y mejoras en Servicios Técnicos SOLTEV S.A.S.
Segunda fase: construcción del instrumento de entrevista	Se diseñaron instrumentos de recolección de información como la entrevista semiestructurada y la encuesta., la cual garantizaron la coherencia con los objetivos de estudios y las variables de análisis.
Tercera fase: Diseño de instrumentos de recolección de información cualitativa	Se realizaron entrevistas semiestructuradas a los jefes de área y al personal clave de la empresa, con el propósito de comprender las percepciones, experiencias y prácticas relacionadas con la gestión del talento humano.
Cuarta fase: Recolección de información cualitativa	Se realizó análisis e interpretación de los hallazgos obtenidos mediante una matriz DOFA
Quinta fase: Recolección de información cualitativa	Se aplicó la encuesta estructurada a los colaboradores de la empresa mediante la herramienta Google Forms, con el fin de identificar los factores que inciden en la desmotivación laboral y otras variables organizacionales.

Sexta fase: Procesamiento y análisis de la información cualitativa	Se realizó el análisis e interpretación de la información cualitativa obtenida a partir de las entrevistas, identificando patrones, categorías y hallazgos relevantes para el diagnóstico de la gestión del talento humano.
Séptima fase: Procesamiento y análisis de la información cuantitativa	Se analizaron datos cuantitativos a través de la encuesta, utilizando datos estadísticos que permitieron identificar brechas y factores críticos
Octava fase: Desarrollo y propuesta de intervención para la compañía	Con base en los resultados del análisis cualitativo y cuantitativo, se diseñaron estrategias de gestión del talento humano orientadas al fortalecimiento de la motivación, el desempeño y la competitividad empresarial en Servicios Técnicos Soltev

Nota. Elaboración propia con base en (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014); (Chiavenato I. , 2020)

9 METODOLOGÍA PARA LA INTERVENCIÓN

La metodología de intervención propuesta para servicios técnicos SOLTEV SA, se fundamenta en el modelo sistémico de gestión del talento humano por competencias para el fortalecimiento de la competitividad, construido a partir de los resultados del diagnóstico organizacional y alineado con los objetivos estratégicos de la empresa.

La metodología se desarrollará en cuatro etapas secuenciales e interrelacionadas que permiten transformar los hallazgos identificados durante la consultoría en estrategias orientadas al fortalecimiento de la gestión humana y el mejoramiento del diseño organizacional.

9.1 Etapa I Diagnóstico Estratégico de la Gestión del Talento Humano

Objetivo:

Realizar un diagnóstico integral de la situación actual de la gestión del talento humano en SOLTEV S.A.S., identificando sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA).

Entradas:

- Información obtenida mediante entrevistas semiestructuradas
- Encuestas aplicadas a los colaboradores
- Revisión documental de información organizacional
- Información estratégica de la empresa

Procesos

- Recolección y análisis de información
- Identificación de problemáticas organizacionales
- Elaboración del Análisis DOFA
- Identificación de Brechas en los procesos de gestión humana

Salida

- Diagnóstico integral de la gestión humana
- Identificación de factores críticos de intervención
- Priorización de necesidades organizacionales

9.1.1 Etapa II Análisis Estratégico del talento humano*Objetivo*

Determinar los factores que afectan la motivación, productividad y desempeño de los colaboradores, estableciendo su relación con los objetivos organizacionales.

Entradas:

- Resultados del diagnóstico
- Resultados encuesta y entrevista
- Información relacionada con desempeño y clima organizacional

Procesos

- Análisis de factores de motivación
- Evaluación de la comunicación interna
- Identificación de necesidades de capacitación
- Evaluación de la claridad de roles y responsabilidades

Salidas

- Identificación de factores que afectan el desempeño
- Determinación de competencias críticas para la organización
- Priorización de oportunidades de mejora

9.1.2 Etapa III Diseño del Modelo Sistémico de Gestión del Talento Humano por Competencias

Objetivo

Diseñar estrategias enfocadas en los procesos de selección, formación, evaluación del desempeño y reconocimiento, garantizando su alineación con los objetivos estratégicos y la visión empresarial.

Entradas

- Resultados del diagnóstico
- Factores críticos identificados

- Objetivos estratégicos de SOLTEV SAS

Procesos

- Definición de competencias organizacionales
- Diseño de perfiles de cargo por competencias
- Diseño de estrategias de selección por competencias
- Diseño de programas de formación y desarrollo
- Diseño de sistema de evaluación del desempeño
- Diseño de estrategias de reconocimiento y bienestar laboral

Salidas

- Modelo sistémico de gestión del talento humano por competencias
- Estrategias de intervención estructuradas
- Herramientas de apoyo para la gestión humana

9.1.3 Etapa IV Seguimiento, medición y mejora continua

Objetivo

Establecer indicadores clave de desempeño (KPI) que permitan medir la efectividad y el impacto de las estrategias propuestas en la gestión del talento humano.

Entrada

- Estrategias diseñadas
- Objetivos organizacionales
- Resultados Esperados

Proceso

- Definición de indicadores de desempeño (KPI)
- Diseño de mecanismos de seguimiento
- Evaluación periódica
- Retroalimentación y mejora continua

Salidas

- Sistema de indicadores de gestión
- Plan de mejoramiento continuo

10 DESARROLLO DE LA METODOLOGÍA DE INTERVENCIÓN

El desarrollo de la metodología de intervención se estructuró a partir del Modelo sistémico de gestión del Talento Humano por competencias para el fortalecimiento competitivo de SOLTEV SAS. Intervención se desarrolló mediante un proceso secuencial compuesto por cuatro etapas: diagnóstico organizacional, diseño del modelo de gestión por competencias, formulación de estrategias de intervención y definición de indicadores de seguimiento.

Cada una de las etapas fue desarrollada bajo la lógica de entrada, procesos y salida, contribuyendo a identificar la situación actual de la empresa, ejecutar las actividades de análisis y diseño y obtener los resultados requeridos para la formulación de la propuesta de intervención.

ETAPA I

10.1 Diagnóstico Estratégico de la Gestión del Talento Humano

El entorno inicial de SOLTEV SAS, evidenciaba una gestión humana desarrollada desde una perspectiva administrativa y operativa, sin procesos formalmente estructurados que permitieran gestionar estratégicamente el talento humano, se identificó ausencia de perfiles de cargo, mecanismo de evaluación de desempeño, programas de reconocimiento y procedimiento de comunicación interna.

10.1.1 Aplicación de entrevistas semiestructuradas

De acuerdo con la entrevista realizada a tres jefes de área de la empresa, se evidenciaron los siguientes hallazgos:

- La gestión humana es percibida como un área de apoyo operativo y administrativo y no como un aspecto estratégico dentro de la empresa, lo cual se limita al cumplimiento normativo y solo a tareas administrativas; según (Ulrich, 2016), plantea que la gestión humana debe evolucionar hacia un rol estratégico, en el cual se participe activamente en la creación de valor organizacional; en la empresa no existe un área formal de gestión humana; toda la responsabilidad se centra en la gestión administrativa. La falta de una estructura organizacional impide una planificación estratégica de la gestión humana (Ulrich, 2016); plantea que un área de talento humano debe garantizar procesos estructurados en la selección, desarrollo, desempeño y retención de personal; al no contar con una dependencia que desarrolle los procesos acordes a sus funciones, conlleva a agravar el riesgo de baja comunicación, responsabilidad en las funciones, falta de proyección y organización.
- Estructurar procesos de gestión humana. Según (Alles, 2019), la estandarización de los procesos genera productividad, mejora la competitividad e incrementa la motivación; por lo cual, si no existen procesos definidos, es difícil garantizar un alto desempeño y mejoras continuas en capacitación, inducción y comunicación organizacional.
- Identificar los perfiles de cargo y la evaluación de desempeño en el crecimiento de la organización. La ausencia de perfiles de cargos no permite que la empresa mida las competencias de cada colaborador e implemente acciones de mejora como la asignación adecuada de responsabilidades, planificación de crecimiento y desarrollo profesional del

colaborador. La ausencia de perfiles definidos y mediciones objetivas del desempeño. Según (Werther & Davis , 2014), los perfiles de cargos alineados en la empresa permiten una correcta articulación de los objetivos.

10.2 Problemas identificados

A partir del análisis de la información cualitativa y cuantitativa recolectada, se identificaron problemas que afectan directamente la gestión humana en SOLTEV SAS, estos problemas inciden directamente en la motivación, desempeño y la eficiencia operativa. Uno de los problemas identificados fue la comunicación interna, la cual es un factor importante y crítico en la coordinación entre las áreas operativa y administrativa, la toma de decisiones y el clima organizacional

10.2.1 Debilidad en la comunicación interna

En Servicios Técnicos SOLTEV SAS, se evidencio una gran debilidad en la comunicación interna , especialmente en el intercambio de la información entre las áreas, especialmente el área administrativa y operativa, conllevando a que la falta de articulación en la comunicación genere una desinformación y retrasos en las actividades diarias problemas, generando Conflictos internos y malentendidos, Disminución de la productividad del equipo de trabajo, Falta de retroalimentación entre jefes y colaboradores, no existen reuniones periódicas de seguimientos y Ausencia de canales estandarizados de comunicación. Según (Cortes, Martínez, Torres Grimaldo, & Calvillo Villicaña, 2024) en su artículo sobre la comunicación interna en las organizaciones, nos explican cómo la falta de mecanismos para compartir la información conlleva interpretaciones erróneas, y un desgaste emocional entre los colaboradores,

por lo cual la falta de claridad también perturba el clima organizacional. La comunicación interna permite que las actividades dentro de la organización tengan sentido y se obtengan resultados positivos mediante la coordinación, y también motiva al colaborador. La ausencia de mecanismos claros de difusión de información aumenta la probabilidad de interpretaciones erróneas, de tensión entre equipos y de desgaste emocional en los colaboradores. En este sentido, la falta de claridad comunicacional no solo afecta la coordinación, sino también el clima organizacional.

10.2.2 Falta de Planificación de los Procesos Operativos

No existe un cronograma de actividades, por lo cual las tareas se ejecutan de manera reactiva, dificultando el cumplimiento de los objetivos, con el fin de analizar esta problemática, en la **Figura 2**, se evidencian las causas y efectos asociados a la falta de planificación en los procesos operativos de la empresa SOLTEV SAS.

Figura 3

Planeación de los procesos SOLTEV SAS



Nota: información obtenida de entrevistas a directivos (2025)

Uno de los problemas identificados fue la falta de planificación de los procesos operativos en Servicios Técnicos Soltev, en el cual se evidenció una relación entre causas y efectos que de forma directa impacta en el funcionamiento de la empresa; las causas identificadas actúan como un detonante que genera una cadena de problemas visibles en el desarrollo de la operación afectando también la satisfacción del cliente y el clima laboral.

Una de las primeras causas desde sus inicios ha sido la ausencia de procedimientos documentados y estandarizados para las tareas que debe ejecutar cada colaborador. Esta falta de estandarización genera errores, reprocesos y retrasos en los trabajos (Robbins & Coulter, 2021)

Afirman que la estandarización de los procesos en las empresas reduce la variabilidad, mejora la eficiencia y la calidad del trabajo, y reduce los tiempos de entrega. Asimismo, al no contar con unos procedimientos, tampoco se tienen unos indicadores de gestión, conllevando a que la empresa no tenga un control sobre la productividad y tampoco sobre los puntos críticos de los procesos, donde no puede identificar las fallas y asignar las cargas de trabajo adecuadas a cada colaborador.

Otra causa relevante es la falta de claridad en roles y responsabilidades, lo que conlleva desorientación y dificulta el desarrollo de las actividades. Cuando un colaborador no conoce cuáles son sus funciones, se presenta duplicidad en lo que está desarrollando y conflictos internos con el entorno. Dentro de una empresa se debe tener claridad en las funciones para lograr la eficiencia y el bienestar laboral (Chiavenato I. , 2020). En Servicios Técnicos Soltev SAS, esta causa refleja un problema en el clima organizacional, un aumento en los errores y una comunicación poco efectiva.

La comunicación interna se constituye como una de las causas que explican los problemas previamente mencionados. Cuando la información se transmite de manera incompleta o poco clara, se generan malentendidos, desorientación y fallas en el cumplimiento de los tiempos de entrega del servicio. La comunicación interna es un elemento esencial para el funcionamiento de la empresa, ya que influye directamente en la productividad, la coordinación de las tareas y la toma de decisiones. Por tal razón, (Daft, 2021), afirma que las empresas y organizaciones que fortalecen su comunicación son capaces de responder a las exigencias del entorno y mejorar su desempeño, lo cual demuestra que esta causa es importante para los efectos observados.

En conclusión, las causas identificadas no solo impactan el desarrollo interno de Servicios Técnicos SOLTEV SAS, sino la competitividad en el mercado, la falta de planificación, ausencia de procesos, desorientación de roles y comunicación interna deficiente, son factores que limitan la capacidad de la empresa para competir y crecer frente a la competencia, los cuales operan con mayores niveles de organización.

SOLTEV SAS, no solo mejoraría su desempeño interno, sino que también incrementaría su capacidad para ofrecer sus servicios más rápidos, de mejor calidad, generando confianza y aumentando su competitividad.

10.3 Diagnóstico integral de la situación actual de la gestión del talento humano en SOLTEV S.A.S., identificando sus principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas (análisis FODA).

Con base en los problemas identificados en SOLTEV SAS, una empresa del sector automotriz ubicada en la ciudad de Santa Marta, con una trayectoria de 10 años en el mercado de servicios, como mecánica general, latonería, pintura, polarizado, tapicería y fabricación de piezas especializadas; debido a la diversidad de servicios, la empresa se ha consolidado como un actor importante en el mercado local. SOLTEV SAS, a pesar de su crecimiento, se evidencian debilidades relacionadas con la gestión humana y los objetivos estratégicos, lo cual genera dificultad en la estandarización de procesos, claridad en los perfiles y desarrollo de las competencias.

Debido a su crecimiento, se identifican algunas debilidades relacionadas directamente con la gestión humana y su relación con los objetivos estratégicos, lo cual genera dificultades en

la estandarización de los procesos, como la falta de claridad en los perfiles y el desarrollo de competencias.

Con el objetivo de analizar y entender la situación actual de los procesos dentro de la empresa SOLTEV SAS, se realizó un diagnóstico y los principales hallazgos se evidencia en la

Tabla 4

Cuadro diagnóstico de la gestión humana

Proceso de gestión humana	Estado del proceso	Evidencia del diagnóstico
Reclutamiento y selección	Proceso no formalizado ni estructurado; la contratación se realiza principalmente con base en experiencia previa y recomendaciones	Entrevistas realizadas a directivos y colaboradores
Evaluación del desempeño	No existe un sistema formal de evaluación del desempeño que permita medir resultados y brindar retroalimentación	Resultados del diagnóstico organizacional
Capacitación y desarrollo	La capacitación se realiza de manera ocasional y no responde a un plan estructurado de formación	Resultados de encuestas aplicadas a los colaboradores
Definición de perfiles de cargo	No se cuenta con perfiles de cargo claramente establecidos para cada puesto de trabajo	Revisión documental y diagnóstico interno
Comunicación interna	La comunicación entre áreas se realiza de manera informal, lo que genera dificultades en la coordinación de actividades	Entrevistas y observación organizacional
Motivación y reconocimiento	No existen programas formales de reconocimiento o bienestar laboral que incentiven el desempeño del personal	Encuesta de clima organizacional

Nota. Construida a partir de la triangulación de la información obtenida de entrevista a directivos de SOLTEV (2025).

De acuerdo al diagnóstico se evidencian varios procesos que se realizan de forma empírica o no se encuentran formalmente estructurados en la empresa, generando dificultades en la coordinación de actividades y fortalecimiento de la cultura. Por lo cual se identifican mecanismos que permitan la selección, formación y capacitación, evaluación, bienestar y las estrategias de motivación laboral

En este contexto se realizó un análisis de las condiciones internas y la relación con el entorno mediante una matriz DOFA cruzada, con el fin de formular estrategias que impulsen el mejoramiento continuo y competitivo de la empresa. De acuerdo con los planteamientos de (Wheelen & Hunger, 2022), la matriz DOFA constituye un elemento importante dentro de la dirección estratégica, la cual permite comprender la posición competitiva de la empresa y su capacidad de adaptación frente a los cambios del mercado. El análisis DOFA cruzado, promueve la formulación de estrategias, orientadas al aprovechamiento de ventajas competitivas, la mejora de brechas internas y mitigación de riesgos. En este sentido los resultados obtenidos en SOLTEV SAS, se presentan en la **Tabla 5**, donde se integran los factores internos y externos junto con las estrategias FO, FA, DO Y DA.

Tabla 5

Matriz de impacto cruzada (DOFA) – SOLTEV SAS

FACTORES INTERNOS FACTORES EXTERNOS		Fortaleza		Debilidades
Amenaza	• Posible aumento de rotación de personal • Aumento de competencias en talleres automotrices • Pérdida de clientes por demoras y fallas en el servicio • Incremento en los costos	Estrategias FA	• Reconocimiento en la ciudad por la calidad del servicio. • Experiencia en la reparación de vehículos y personal capacitado. • Adaptación de los servicios frente a los cambios en la demanda. • Baja rotación de personal.	• Falta de planificación operativa • Desmotivación del personal y claridad en sus responsabilidades • Ausencia de procesos en gestión humana • Carencia de perfiles de cargos
Oportunidades	• Crecimiento de la empresa • Implementación de programas de formación para impulsar el desempeño. • Aplicación de estrategias de motivación para mejorar el clima organizacional • Oportunidad de formalizar procesos de gestión humana para mejorar el desempeño	Estrategias FO	• Mantener relaciones estables con los clientes para fidelizarlos frente a la competencia, • Fortalecer la calidad del servicio • Implementar planes de capacitación para evitar la rotación de personal.	• Realizar capacitaciones para mejorar las habilidades técnicas y blandas del personal. • Implementar canales de comunicación interna • Crear procesos para estructurar la gestión humana mediante manuales y protocolos
				• Diseñar procesos de selección para mejorar la estructura de la gestión humana. • Gestionar programas de motivación para mejoras en el clima laboral • Crear herramientas de comunicación y trabajo en equipo que ayuden a minimizar errores

Nota. Análisis de información obtenida de entrevista a directivos de SOLTEV (2025)

En Servicios Técnicos SOLTEV SAS, este análisis es importante para el crecimiento y formalización de la gestión humana, debido a que la motivación de la gestión humana es un factor que contribuye a mejoras del clima organizacional y la optimización de los procesos internos. La empresa presenta fortalezas importantes como el reconocimiento de la calidad del servicio, la experiencia técnica de su personal operativo y la capacidad de adaptación ante la demanda. Aunque enfrenta debilidades relacionadas con la ausencia de procesos de gestión humana como la planificación operativa, la desmotivación del personal y la inexistencia de perfiles de cargos, los cuales inciden directamente en el compromiso organizacional y el desempeño del colaborador; frente al entorno externo de la empresa, se evidencian oportunidades importantes, como la disponibilidad de programas de formación, el crecimiento en el sector automotriz e iniciativas para implementar estrategias de motivación orientadas tanto al personal operativo como administrativo; estas oportunidades permiten fortalecer aspectos como la satisfacción laboral y la productividad. Sin embargo, algunas amenazas como la posible pérdida de clientes por fallas en el servicio y el incremento de los costos operativos afectan la sostenibilidad de la empresa.

De acuerdo a lo anteriormente planteado, se plantea un DOFA cruzado, el cual permite generar estrategias FO, FA, DO y DA, que orienten al fortalecimiento competitivo de Servicios Técnicos SOLTEV SAS y permitan el desarrollo de una gestión del talento humano coherente, sólida y alineada a los objetivos y estrategias de la empresa.

- **Estrategia FO:** Aprovechamiento de fortalezas para generar oportunidades, en Servicios Técnicos SOLTEV SAS, la experiencia, la calidad del servicio y la capacidad de adaptación impulsan el crecimiento de la empresa. Una estrategia primordial consistiría en generar

programas de capacitación para fortalecer las habilidades técnicas, las competencias específicas del sector y las habilidades blandas que favorezcan la interacción y la comunicación, y ayuden a enfrentar las diferentes situaciones y exigencias con pensamiento crítico; tal como lo afirma (Chiavenato I. , 2020), la capacidad continúa incrementando la productividad, si no que actúa como un factor motivacional, mejorando el desarrollo del colaborador; fortaleciendo las competencias, compromisos y habilidades, por tal razón, la capacitación es una herramienta estratégica que ayuda al desarrollo y desempeño individual e impulsa la competitividad.

Otro aspecto importante es el fortalecimiento de la comunicación interna mediante canales que permitan transmitir la información de forma clara entre las áreas. En concordancia con (Robbins & Judge, 2023), la comunicación efectiva reduce errores y mejora el clima organizacional. Las empresas hoy en día aplican entornos dinámicos, donde la claridad de la información es importante para mantener la eficiencia en los procesos que permitan responder de forma ágil a los cambios constantes a las necesidades de los colaboradores.

- **Estrategia FA:** Uso de fortalezas para mitigar amenazas externas. En SOLTEV SAS, la experiencia técnica y la baja rotación del personal son un elemento que ayudan a mitigar los riesgos del sector automotriz; una estrategia importante sería fortalecer las relaciones con los clientes por medio de acciones de fidelización, la cual se vea fortalecida cuando los colaboradores se vean motivados y comprometidos con la calidad del servicio. Como lo plantea (Kotler & Keller, 2021), la fidelización genera estabilidad financiera y reducir la debilidad frente a la competencia; la generación de estrategias para mejorar la experiencia del cliente y garantizar un excelente servicio permite reforzar la confianza convirtiéndose en un elemento importante en la percepción positiva de la empresa.

- **Estrategias DO:** Superando debilidades aprovechando oportunidades del entorno, las debilidades identificadas en SOLTEV SAS, como la falta de planificación operativa, desmotivación del personal, ausencia de procesos formales y falta de perfiles de cargos, afectan directamente la motivación, generando incertidumbre en las funciones, baja percepción de reconocimiento y sobrecarga laboral, por lo cual es importante diseñar procesos de selección que permitan ajustar cada colaborador a las necesidades de cada área, generando coherencia entre los objetivos de la empresa y el desempeño del personal. De acuerdo con (Alles, 2019), definir perfiles es una herramienta clave para direccionar los procesos de selección y facilitar la evaluación de desempeño, permitiendo que cada colaborador cuente con las competencias técnicas y conductuales requeridas; siendo una necesidad en la empresa, conllevando a mejorar la asignación de responsabilidades.

- **Estrategias DA:** Reducir debilidades para evitar que las amenazas afecten la empresa, la combinación de debilidades y amenazas representa un riesgo y atención inmediata. Una de las amenazas identificadas actualmente es la comunicación interna, la cual genera dificultad para responder a entornos competitivos, por lo cual Servicios Técnicos SOLTEV SAS, debe implementar procesos formales que garanticen coordinación y fluidez en las áreas, fortaleciendo la eficiencia interna y mejorando la percepción del servicio. Según (Daft, 2021) las empresas que estructuran adecuadamente su comunicación interna están preparadas para enfrentar el entorno y tienen la capacidad de brindar respuestas inmediatas, en el entorno actual la comunicación interna se convierte en un factor importante en la toma de decisiones y en la motivación del personal, generando una mayor participación y la alineación con los objetivos estratégicos.

En conclusión, el análisis DOFA aplicado en los servicios técnicos de SOLTEV SAS permitió identificar con claridad elementos internos y externos que influyen directamente en el desarrollo y la gestión del talento humano. Se evidenciaron fortalezas importantes como la experiencia, la calidad del servicio y la capacidad de adaptación, de igual forma se enfrenta a debilidades críticas frente a la falta de profesos formales de gestión humana y desmotivación del personal, factores que afectan internamente a la empresa; frente a las situaciones identificadas se puede fortalecer un modelo organizacional sólido, competitivo y sostenible en el tiempo.

10.4 La motivación de la gestión humana a partir de las teorías motivacionales

Desde el ámbito de la gestión del talento humano, la motivación laboral es el impulso que conlleva a que un colaborador se esfuerce al máximo en su trabajo, buscando alcanzar metas, que satisfagan necesidades personales. En el caso de Servicios Técnicos SOLTEV SAS, las debilidades identificadas en la matriz DOFA permiten analizar situaciones relacionadas con la motivación del personal frente a distintas teorías, las cuales aportan fundamentos conceptuales para la formulación de estrategias.

En primer lugar, está la teoría de la jerarquía de Maslow, donde se evidencia que en SOLTEV SAS, se identificaron brechas en niveles intermedios de la pirámide, especialmente en las necesidades de reconocimiento del desempeño, afectando el compromiso y la satisfacción laboral. A pesar de que en la empresa se cuenta con personal capacitado y el nivel de rotación es bajo, se observan señales de desmotivación y desgaste laboral.

Sin embargo, la teoría de los factores de Herzberg permite comprender que las debilidades con la planificación operativa, la comunicación interna y la inexistencia de perfiles

de cargos actúan como factores deficientes, los cuales generan una insatisfacción cuando no están adecuadamente gestionados en la empresa, por lo cual la ausencia de retroalimentación y falta de claridad en las actividades limitan el desarrollo de factores motivacionales. Por tal razón, la matriz DOFA permite orientar y fortalecer esos factores mediante capacitación y mejoras del clima organizacional.

En conclusión, la desmotivación identificada en SOLTEV SAS, no solo responde a factores individuales, sino a debilidades estructurales en la gestión humana de la empresa, donde las estrategias deben estar orientadas a los procesos de selección, formación, evaluación y reconocimiento.

10.4.1 Impacto Esperado en la Competitividad en la Organización

Las estrategias generadas por el análisis DOFA y el fortalecimiento de la gestión humana en SOLTEV, generarán un impacto positivo en la competitividad de la empresa, permitiendo una mayor alineación entre la gestión humana y los objetivos estratégicos:

Formalizar los procesos de la gestión humana entre ellos el diseño de perfiles de cargo, procesos estructurados de la selección, formación, evaluación y bienestar, permitirá mejora en la asignación de responsabilidades y competencias para el desarrollo de las funciones; generando una optimización de los procesos y disminución de errores y reprocesos en los servicios. Así mismo la implementación de programas de capacitación fortalecerá habilidades y competencias blandas, impactando directamente en la calidad del servicio y los clientes. En el sector de servicio y automotriz contar con personal capacitado y motivado genera una ventaja estratégica que permite mejora en la experiencia del cliente.

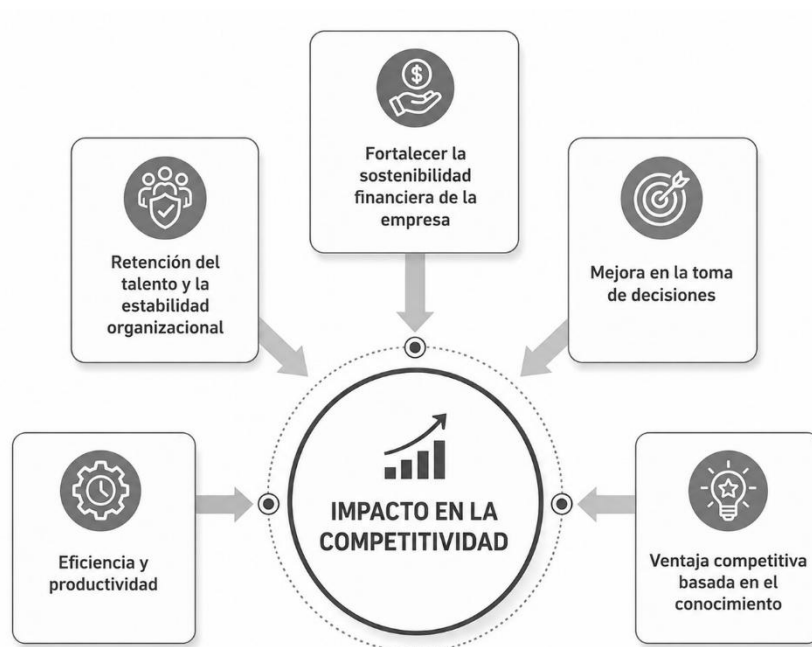
Otro aspecto importante es el fortalecimiento de la comunicación interna y estrategias de motivación, que favorecerán la mejora del clima organizacional, mejor compromiso de los colaboradores y disminución de los niveles de desmotivación. Un clima organizacional positivo genera colaboración y apoyo entre las áreas, promueve la toma de decisiones orientada a la mejora continua de la empresa.

Otro impacto que generará en la competitividad en el fortalecimiento de la fidelización de los clientes, un mejor servicio, mayor eficiencia operativa y excelente atención al cliente, permitirá generar relaciones de confianza, lo cual se refleja en mayores niveles de satisfacción y lealtad; es importante resaltar que la fidelización de los clientes constituye un elemento importante en la sostenibilidad financiera y estabilidad de las empresas.

Para garantizar seguimiento y control en los procesos, SOLTEV SAS debe incorporar indicadores de gestión y herramientas estratégicas que permitan realizar seguimiento constante en el desempeño de la empresa; la cual facilitará la toma de decisiones basada en información y generaría una eficiente gestión humana dentro de la empresa.

Figura 4

Impacto en la competitividad



Nota: Elaboración propia con base en el análisis de la información recolectada mediante entrevistas y encuestas, sustentado en el enfoque de gestión humana propuesto por (Chiavenato I. , 2020)

La **figura 4**, permite evidenciar que la competitividad en SOLTEV SAS, se fundamenta a partir de varios factores que se fortalecen por los procesos de la gestión humana, por lo cual el compromiso, conocimientos y compromisos de los colaboradores influyen en la eficiencia de los procesos y servicios. Según (Chiavenato I. , 2020), las empresas u organizaciones que gestionan su talento humano generan mayores capacidades en sus colaboradores y convertirlas en ventajas competitivas. El análisis del modelo expone que el fortalecimiento de la gestión humana no solo

contribuye a mejorar el desempeño interno, sino que genera ventajas basadas en conocimientos y crecimiento sostenible dentro del sector automotriz.

11 ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INCIDEN EN LA MOTIVACIÓN Y LA PRODUCTIVIDAD DEL TALENTO HUMANO, CON EL FIN DE IMPLEMENTAR ESTRATEGIAS QUE FORTALEZCAN SU DESEMPEÑO Y COMPROMISO ORGANIZACIONAL.

Con el propósito de identificar los diferentes factores que inciden en la motivación y productividad de la gestión del talento humano en SOLTEV SAS, se diseñó y aplicó un instrumento de recolección de información dirigido a las áreas operativa y administrativa de la empresa. La cual se desarrolló bajo un enfoque cuantitativo, permitiendo analizar de forma integral el comportamiento y percepción de los colaboradores frente al entorno laboral.

La encuesta fue estructurada principalmente con referentes sobre motivación, clima organizacional y liderazgo. Referentes a la motivación se tomaron aportes de Abraham Maslow, quien plantea que el comportamiento humano está orientado a la satisfacción de necesidades, y Herzberg, cuya teoría se distingue entre factores higiénicos y motivacionales, los cuales son claves para comprender el desempeño en el trabajo.

La encuesta estuvo compuesta por preguntas cerradas de única opción, lo cual permitió realizar un análisis estadístico y establecer tendencias claras en las percepciones de los colaboradores; adicionalmente se incluyó una pregunta abierta con el fin de obtener una apreciación cualitativa, en cada pregunta se abarcaron temas como:

- Condiciones laborales se relacionan con el salario, la carga laboral, estabilidad y políticas internas.
- Reconocimiento y crecimiento, orientada a la percepción de oportunidades y valoración de desempeño
- Liderazgo y comunicación, relación con los superiores y flujo de la información
- Claridad de roles, definición de funciones y procedimientos
- Clima organizacional, ambiente laboral
- Estilo de liderazgo, impacto en la motivación
- Claridad organizacional, vínculo con los objetivos estratégicos
- Compromiso y sentido de pertenencia, vínculo de los colaboradores con la empresa

Los resultados obtenidos permitieron identificar las percepciones de los colaboradores, constituyendo una base sólida para formular propuesta de mejora, se realizó un análisis de los factores que inciden en la motivación y productividad del talento humano.

11.1 Condiciones laborales

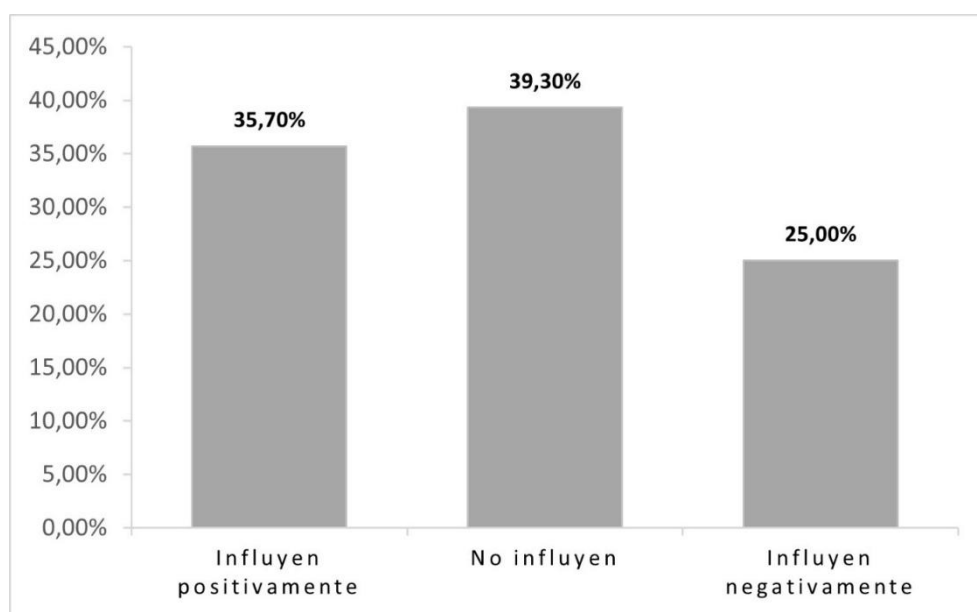
De acuerdo a la información recolectada, se procede a analizar la percepción de las condiciones laborales, frente al impacto sobre la motivación y el bienestar, siendo elementos clave que inciden en el desempeño organizacional. En este sentido, se evidencia en la **Figura 5**, los resultados obtenidos.

De acuerdo a la Figura 5, se evidencia que el 35,7% de los encuestados considera que estas influyen positivamente, mientras que el 39,7% considera que no influyen y el 25% percibe

una influencia negativa. Aunque existe un grupo que valora favorablemente las condiciones laborales, una parte mayoritaria no las considera un factor que afecte negativamente su bienestar laboral.

Figura 5

Nivel de satisfacción con las condiciones laborales



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de percepción del entorno laboral SOLTEV SAS (2025).

Desde un enfoque teórico, el resultado se puede interpretar a la luz de la teoría de los dos factores de Herzberg, el cual plantea que las condiciones laborales forman parte de los factores higiénicos, dichos factores no generan motivación cuando están presentes, pero sí provocan insatisfacción cuando son percibidos como inadecuados. El alto porcentaje de colaboradores

considera que las condiciones laborales no influyen en su satisfacción, lo cual se podría indicar que estas cumplen con los niveles esperados, evitando la insatisfacción.

El 25% de las percepciones negativas representa la existencia de deficiencias en aspectos como el entorno físico, la carga laboral, la estabilidad y algunas veces los recursos disponibles o políticas internas de la empresa. Así mismo, el 35.7% que percibe una influencia positiva indica que las condiciones laborales sí contribuyen a su satisfacción, lo cual sugiere que algunos elementos del entorno están siendo favorables; por lo cual se debe analizar algunos factores como el liderazgo, la comunicación y las oportunidades de desarrollo.

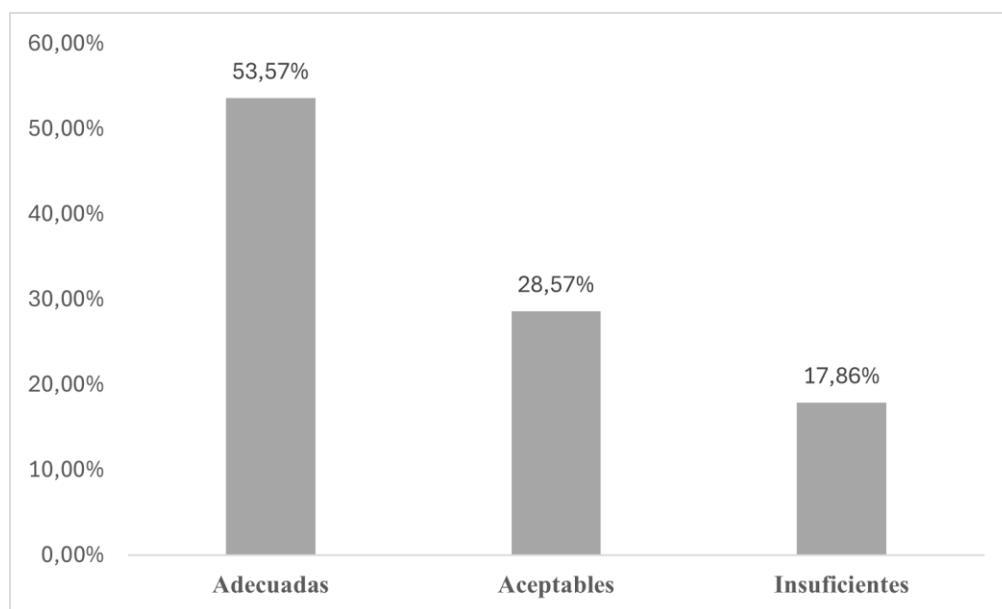
En conclusión, se hace necesario que la empresa adopte un enfoque integral, orientado a fortalecer los factores motivacionales que inciden directamente en el bienestar y desempeño laboral.

11.2 Reconocimiento y crecimiento, orientada a la percepción de oportunidades y valoración de desempeño

El reconocimiento y las oportunidades constituyen un factor importante dentro de la gestión del talento humano de las empresas, por lo cual su influencia se ve reflejada directamente en la motivación, el compromiso y el desempeño de cada uno de los colaboradores, por tal razón en la **Figura 6**, se puede exponer y analizar la percepción que tiene cada uno de ellos frente a los aspectos de la empresa, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejoras.

Figura 6

Percepción del Reconocimiento y las Oportunidades de Crecimiento



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de percepción del entorno laboral SOLTEV SAS (2025).

En la **Figura 6**, se evidencia que el 53.57% de los colaboradores percibe las acciones de reconocimiento y oportunidades de crecimiento de la empresa como adecuadas, mientras que un 28.57% las considera como aceptables y un 17.86% las considera insuficientes. De acuerdo a los porcentajes se puede identificar que casi la mitad de los colaboradores no percibe estos aspectos satisfactorios, lo cual representa un punto crítico desde la perspectiva de la motivación y la gestión humana.

Desde un enfoque teórico, se puede analizar desde la teoría de los dos factores de Herzberg, lo cual clasifica el reconocimiento y las oportunidades de crecimiento dentro del

factor motivacional, este tipo de factor tiene la capacidad de incrementar la satisfacción, el compromiso y el desempeño de manera positiva, se puede evidenciar estudios recientes en gestión humana donde destacan el reconocimiento y las oportunidades claras en el crecimiento profesional como determinantes en el compromiso y la retención del talento dentro de las empresas.

En Servicios Técnicos Soltev SAS, los colaboradores han manifestado altos niveles de compromiso y sentido de pertenencia, pero la existencia de un 17,86% de percepciones negativas indica un riesgo de desmotivación futura, si no se fortalecen prácticas que generen planes de crecimiento. En conclusión, la empresa presenta una base favorable en términos de reconocimiento y oportunidades, aunque los resultados evidencian una necesidad de generar nuevas estrategias que impacten de forma visible en los colaboradores y que permitan consolidar la motivación y el compromiso.

11.3 Liderazgo y comunicación, relación con los superiores y flujo de la información

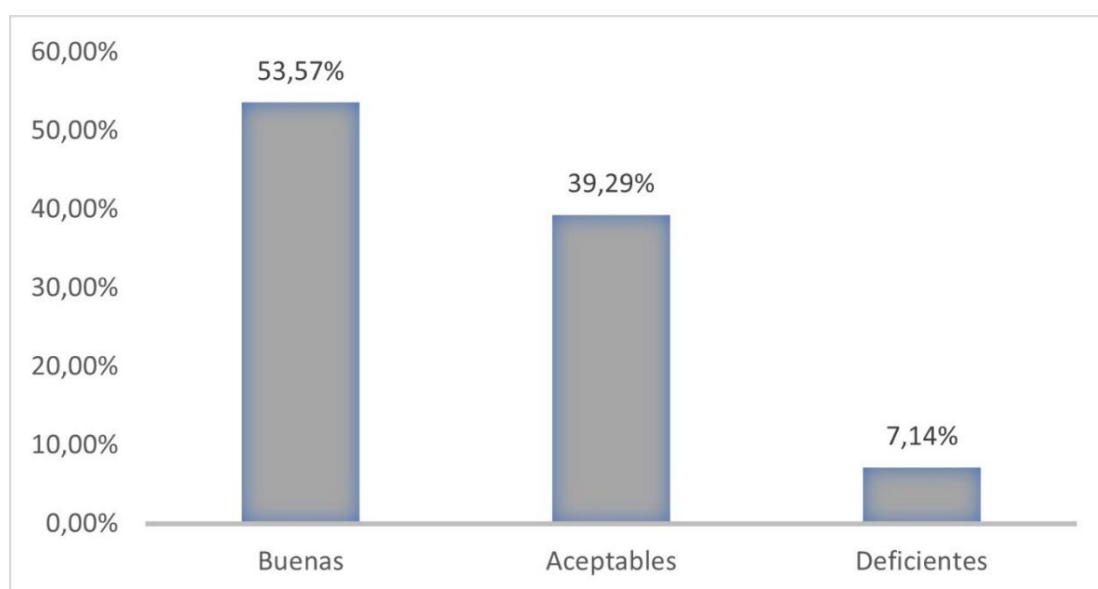
La comunicación y el liderazgo son elementos fundamentales en la gestión humana, los cuales generan un impacto de forma directa en la motivación, el clima organizacional y el desempeño de los colaboradores; por lo cual es importante analizar la percepción que tienen los colaboradores frente al estilo de liderazgo de los jefes y la efectividad en el flujo de la información.

Con el fin de evaluar los aspectos mencionados, se incluyó dentro de la encuesta un conjunto de preguntas orientadas a mediar la percepción y los resultados obtenidos se presentan en la **Figura 7**.

El liderazgo y la comunicación son factores determinantes en la gestión humana en las empresas, gracias a su influencia directa en la motivación, el clima de organización y el desempeño de los colaboradores, por lo cual resulta pertinente analizar la percepción que tienen los colaboradores, con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejora.

Figura 7

Percepción del liderazgo y la comunicación por parte de los superiores



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de percepción del entorno laboral SOLTEV SAS (2025).

En la **figura 7**, se evidencia que el 53,57% de los colaboradores de SOLTEV SAS, percibe el liderazgo y la comunicación buena, mientras que el 39.29% la califica deficiente y un 7.14% deficiente; estos resultados permiten evidenciar necesidades de mejoras y constituyen una señal de alerta; un alto porcentaje de percepciones aceptable sugiere una presencia de liderazgo funcional, el cual está orientado al cumplimiento de tareas, pero con oportunidades de mejora en

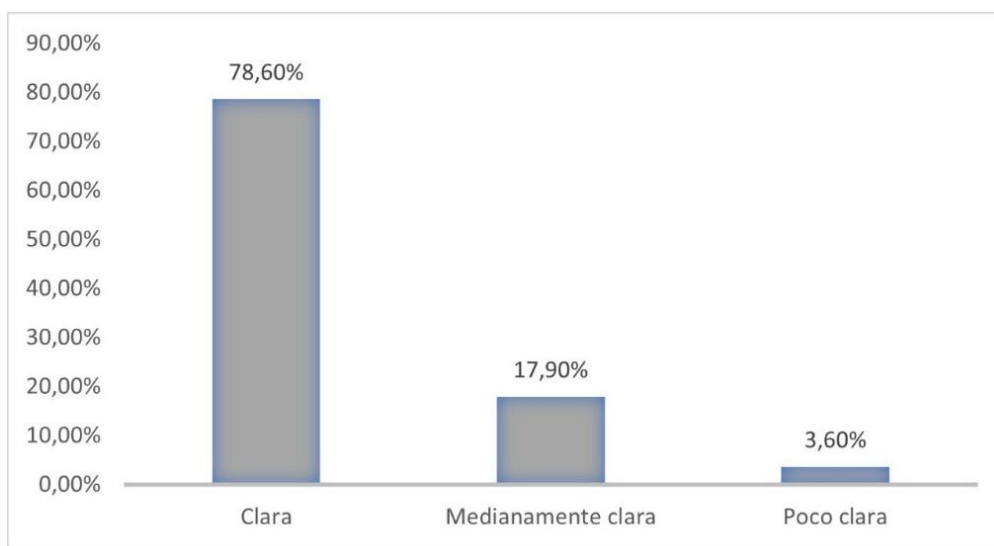
competencias blandas como la comunicación asertiva, retroalimentación y el acompañamiento al colaborador. En servicios técnicos, siendo una empresa de mantenimiento y reparación de vehículos, la cual se encuentra en proceso de crecimiento, el liderazgo adquiere un rol estratégico, lo cual podría explicar por qué una parte de los colaboradores percibe el liderazgo como aceptable, pero no sobresaliente.

11.4 Claridad de roles, definición de funciones y procedimientos

La claridad en las funciones y en cada uno de los procesos de trabajo es fundamental para un adecuado desempeño de los colaboradores, ya que permite optimizar el uso del tiempo y fortalecer la coordinación interna; los resultados obtenidos frente a la percepción de los colaboradores sobre la claridad de sus funciones y procesos de trabajo en SOLTEV SAS. Los resultados obtenidos se evidencian en la Figura 8, donde se evidencia la percepción sobre la claridad de funciones y estructuración en los procesos.

Figura 8

Percepción sobre la claridad de funciones y procesos de trabajo



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de percepción del entorno laboral SOLTEV SAS (2025).

En la **Figura 8**, se evidencia que el 78,60% de los colaboradores percibe que sus funciones y procesos de trabajo son claros, los cuales representan una fortaleza para la empresa; lo cual indica que se cuenta con una adecuada responsabilidad de tareas y procedimientos, generando eficiencia en las tareas asignadas y reducción en los errores. Aunque el 17,90% considera que debe existir un poco de más claridad en las funciones asignadas, mientras que el 3,60% las percibe poco claras; aunque es un porcentaje bajo, es una oportunidad de mejora con la estandarización de los procesos, definición formal de roles y especialmente en el contexto de crecimiento organizacional por el cual se encuentra la empresa. Es importante tener presente que la claridad de los roles es un factor clave en el desempeño y la motivación laboral, cuando un colaborador conoce con claridad sus funciones y metas, reduce la incertidumbre, los conflictos y estrés.

SOLTEV SAS ha logrado establecer bases sólidas en la definición de funciones, aunque es necesario fortalecer la comunicación y garantizar la claridad en todas las áreas.

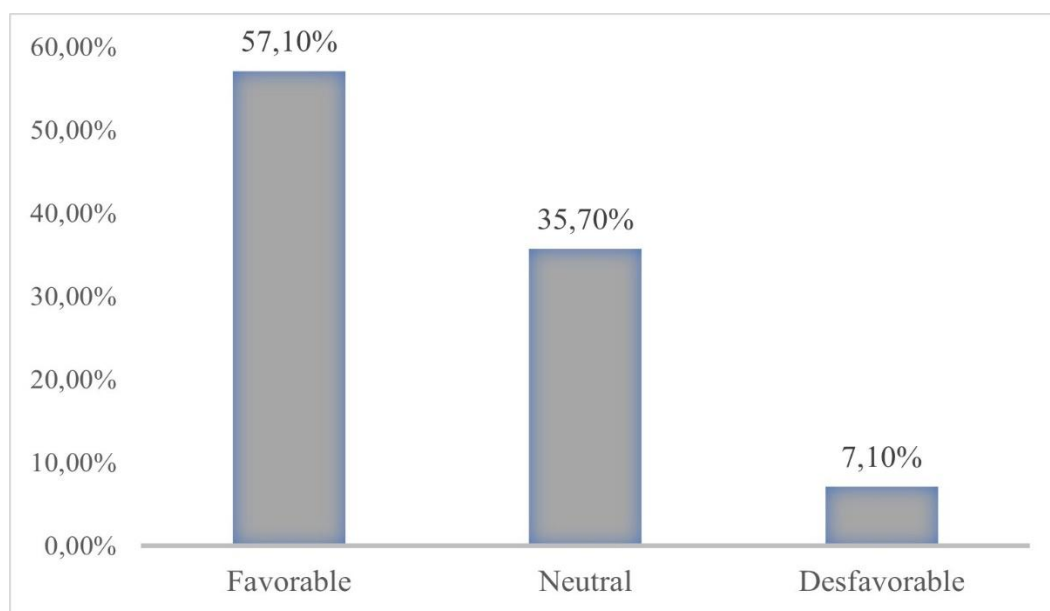
11.5 Clima organizacional, ambiente laboral

El clima organizacional, es un factor clave dentro de la gestión humana, la cual influye en la satisfacción, compromiso y el desempeño de los colaboradores; un ambiente laboral adecuado favorece la productividad, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, mientras que un clima desfavorable puede generar desmotivación y conflictos internos.

En este contexto se evaluó el clima organizacional y las condiciones laborales con el fin de identificar fortalezas y oportunidades de mejoras en la gestión interna, los resultados obtenidos se presentan en la figura 9

Figura 9

Percepción del clima organizacional en SOLTEV



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de percepción del entorno laboral SOLTEV SAS (2025).

De acuerdo al análisis de la **figura 9**, los resultados en el ámbito del clima organizacional en Servicios Técnicos SOLTEV SAS, el 57,10% de los colaboradores perciben el clima como favorable, lo cual indica un ambiente laboral positivo, este hallazgo evidencia unas relaciones laborales adecuadas, un entorno de trabajo funcional y condiciones óptimas para el desarrollo de las actividades. De igual forma el 35.70% manifestó una percepción neutral, significa que algunos colaboradores no experimentan un clima organizacional positivo, pero tampoco

negativo, lo cual se podría interpretar como una señal de alerta temprana y puede asociarse a niveles moderados de signos de desgaste laboral, carga operativa o deficiencias en la comunicación.

Finalmente, el 7,10% percibe el clima como desfavorable, el cual impacta directamente en la motivación y el desempeño; generando un riesgo de conflictos internos y podría generar una rotación de personal.

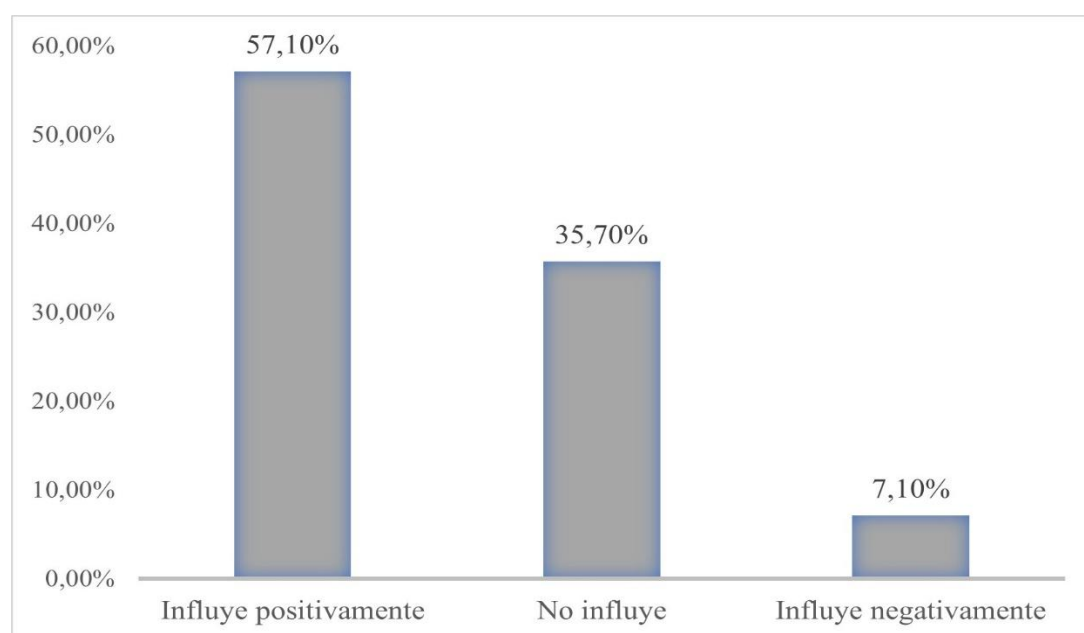
En este sentido, el clima organizacional en SOLTEV SAS, se muestra favorable, pero con oportunidades de mejora, lo cual muestra una necesidad de implementar estrategias de gestión en el talento humano para el fortalecimiento en el liderazgo, la comunicación y el bienestar integral. Desde la perspectiva de (Chiavenato I. , 2020), el clima organizacional representa un conjunto de percepciones de los colaboradores frente a las políticas, prácticas, relaciones y las condiciones laborales de la empresa; en este sentido un clima favorable está directamente relacionado con los niveles de motivación, satisfacción y desempeño.

11.6 Percepción de la influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores

El liderazgo es un papel fundamental en la motivación de los colaboradores, un estilo de liderazgo adecuado fortalece el sentido de pertenencia y ayuda a promover un ambiente laboral positivo; por lo cual se evaluó la percepción de los colaboradores de SOLTEV SAS, frente a la influencia del liderazgo en la motivación laboral, los resultados que se obtuvieron se evidencian en la **figura 10**.

Figura 10

Percepción de la influencia del liderazgo en la motivación de los colaboradores



Nota: Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de percepción del entorno laboral SOLTEV SAS (2025).

En la **figura 10**, se evidencia que el 57,10 % de los colaboradores perciben un liderazgo positivo en su motivación, lo cual indica que reconocen en sus líderes estilos o prácticas que favorecen el compromiso, el desempeño y la disposición en el trabajo; sin embargo, un 35,70 % manifiesta que el liderazgo no influye en su motivación, por lo cual representa que no generan un impacto en su actitud laboral, por lo cual se puede asociar a un estilo de liderazgo poco visible o enfocado solo en lo operativo.

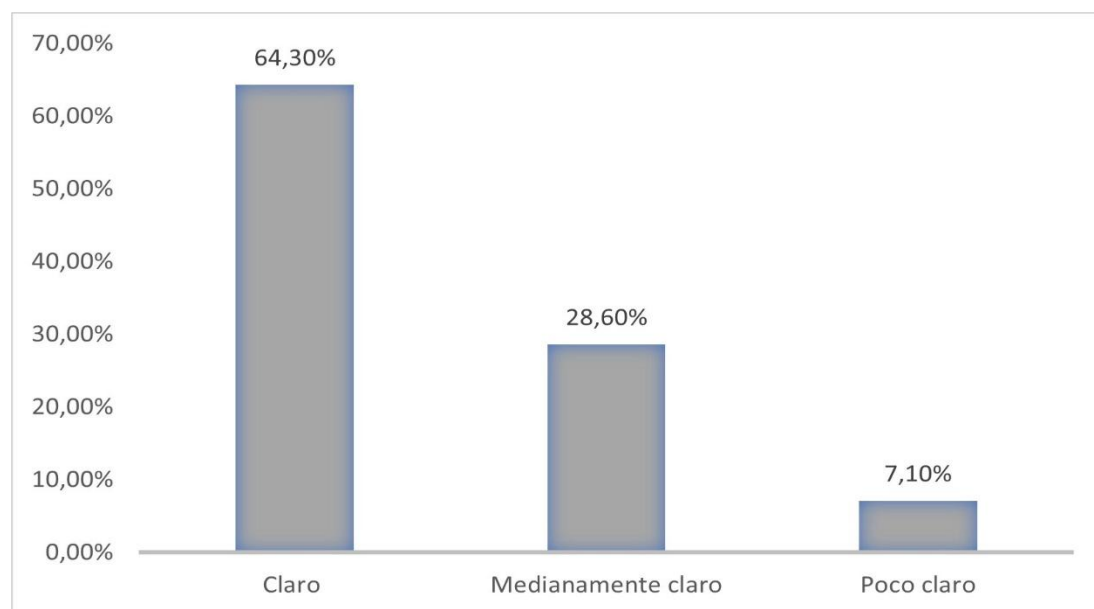
Con una representación minoritaria, el 7,10% considera que el liderazgo influye negativamente, lo que genera una señal de alerta en la organización y puede derivar en un bajo desempeño y en un deterioro del clima laboral. De igual forma, de acuerdo a los resultados en general se evidencian oportunidades claras de fortalecimiento para lograr una influencia positiva.

11.7 Percepción sobre la claridad de los objetivos y lineamientos estratégicos

De acuerdo con el diagnóstico organizacional, se analizó la percepción de los colaboradores respecto de la claridad de los objetivos y lineamientos estratégicos, factor que incide directamente en los colaboradores y en el cumplimiento de los resultados; en este sentido, en la Figura 11, se evidencia la percepción sobre la claridad de los objetivos.

Figura 11

Percepción sobre la claridad de los objetivos y lineamientos estratégicos.



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de percepción del entorno laboral SOLTEV SAS (2025).

Los objetivos y lineamientos estratégicos son claves para orientar el comportamiento organizacional con el propósito de fortalecer la motivación y los compromisos de los colaboradores. En este sentido, analizar la percepción de los empleados frente a la estrategia empresarial permite identificar el nivel de alineación interna y detectar oportunidades de mejoras en la comunicación y la gestión estratégica.

Los resultados obtenidos evidencian que el 64,30% de los colaboradores perciben que los lineamientos estratégicos son claros, lo cual muestra una comprensión adecuada de la dirección que se implementa en SOLTEV SAS. Aunque el 28,60% de los objetivos no son tan claros, en el cual se sugiere que no se comunica de forma clara o estructurada la información sobre la estrategia, lo cual ha conllevado que el 7,10% de los colaboradores perciba falta de claridad estratégica, generando incertidumbre y disminución del compromiso.

Servicios Técnicos SOLTEV SAS cuenta con bases estratégicas reconocidas por sus colaboradores, pero debe fortalecer los mecanismos de comunicación para lograr una comprensión homogénea en la empresa.

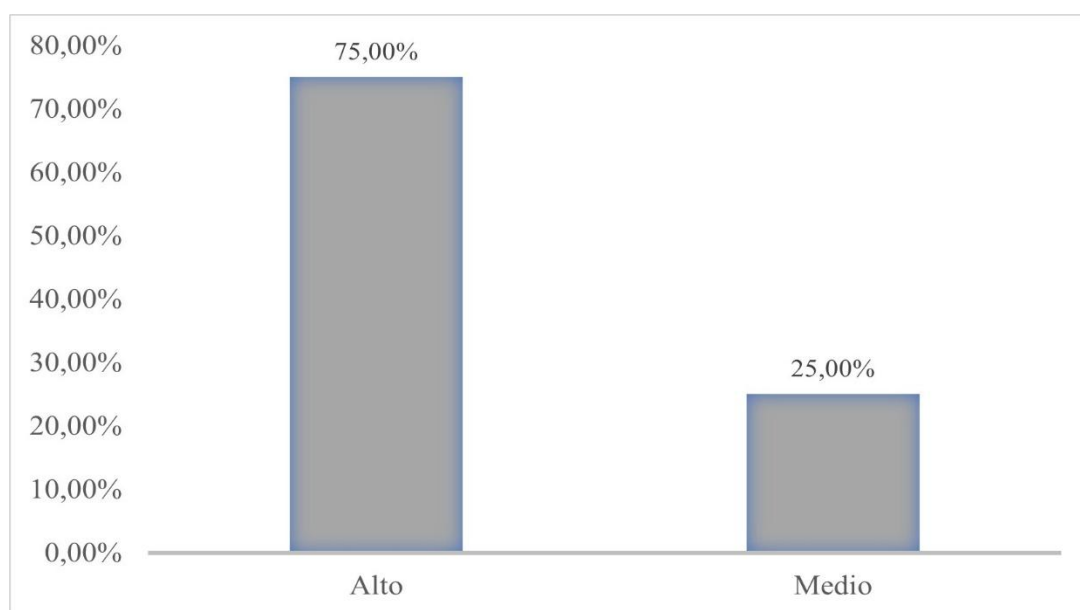
11.8 Nivel de compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores

El nivel de compromiso y sentido de pertenencia constituye un indicador clave para evaluar la disposición de los colaboradores, la estabilidad emocional y la identidad en la organización, lo cual contribuye al logro de los objetivos de la organización: un alto compromiso se asocia a productividad, menor rotación y crecimiento en la organización.

De acuerdo con el diagnóstico organizacional, el compromiso y sentido de pertenencia, se analizan como variables que inciden en la estabilidad y desempeño laboral; en este sentido la **Figura 12**, evidencia la percepción de los colaboradores respecto a su nivel de compromiso.

Figura 12

Nivel de compromiso y sentido de pertenencia de los colaboradores.



Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de percepción del entorno laboral SOLTEV SAS (2025).

Los resultados en la Figura 12 evidencian que el 75% manifiestan un sentido de pertenencia y alto nivel de compromiso, lo cual refleja una fuerte identidad de SOLTEV SAS, aunque el 25% considera que la empresa puede fortalecer sus acciones orientadas al reconocimiento, la comunicación y el desarrollo profesional.

Es importante resaltar que SOLTEV SAS cuenta con un capital humano comprometido, lo cual representa una ventaja competitiva. Aunque la empresa cuenta con un clima favorable, es importante implementar acciones para fortalecer las oportunidades de desarrollo y consolidar un compromiso organizacional.

11.9 Pregunta abierta de la encuesta

¿Qué aspectos considera que la empresa podría mejorar para fortalecer su motivación y bienestar laboral?

La incorporación de esta pregunta permitió obtener opiniones, sugerencias y apreciaciones cualitativas, de las cuales aportan una visión amplia y detallada, lo cual permite analizar las causas subyacentes a los resultados obtenidos en toda la encuesta, favoreciendo el análisis de factores que inciden en la motivación.

Los colaboradores señalan la comunicación interna como un aspecto crítico el cual debe mejorar, donde destacan mayor claridad, cercanía y asertividad en los procesos formales; esta percepción evidencia falencias en la comunicación donde genera descoordinación, reprocesos y tensiones interpersonales, afectando de forma directa el bienestar laboral.

Así mismo el liderazgo representa un eje central en los colaboradores, quienes demandan un estilo más empático y participativo; donde se trabaje un liderazgo más humano y cercano que refleje la importancia de los colaboradores como factor determinante de su motivación y compromisos.

Otro elemento es la claridad en las funciones y la distribución equitativa de la carga laboral, esta respuesta indica que los roles y asignaciones pueden generar una percepción que impacta negativamente en la satisfacción laboral. Algunas respuestas expresan satisfacción, agradecimiento y una percepción positiva de la empresa, las cuales se evidencian de forma clara dentro de la **Tabla 6**, lo que representa un alto sentido de pertenencia y constituye una fortaleza para SOLTEV SAS.

Tabla 6

Resumen de respuesta a preguntas abiertas.

Categoría de mejora	Aspectos mencionados por los colaboradores
Comunicación interna y retroalimentación	Comunicación más clara y asertiva, retroalimentación continua, mayor cercanía con los líderes, espacios para expresar ideas, coordinación entre áreas
Liderazgo	Liderazgo empático, mayor presencia y acompañamiento de los líderes, fortalecimiento del rol directivo
Claridad organizacional y estratégica	Definición y socialización de objetivos estratégicos, claridad en funciones, orden en la asignación de tareas y vehículos
Distribución de la carga laboral y procesos	Reparto equitativo del trabajo, agilización de autorizaciones, eficiencia en procesos operativos y administrativos
Reconocimiento y bienestar laboral	Reconocimiento a logros individuales y colectivos, espacios de integración, bienestar físico y emocional
Condiciones laborales y compensación	Estabilidad laboral, organización salarial según responsabilidades y estudios, mejoras en contratación
Recursos y herramientas de trabajo	Mejores equipos, adquisición de nuevas herramientas y repuestos
Clima y relaciones interpersonales	Mejorar relaciones entre compañeros y jefes, fomentar compañerismo y ambiente laboral sano
Satisfacción actual	Algunos colaboradores manifiestan sentirse satisfechos y no identifican mejoras necesarias

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de percepción del entorno laboral de SOLTEV SAS (2025).

En conclusión, el análisis permitió evidenciar que la motivación en la empresa no solo depende del factor económico, sino también de factores organizacionales, por lo cual es importante adoptar estrategias de gestión del talento humano orientadas a la comunicación, el liderazgo y el fortalecimiento organizacional, ya que, según (Chiavenato I. , 2020), estos factores influyen directamente en el compromiso, el desempeño y la satisfacción de los colaboradores.

11.10 Impacto esperado en la competitividad y el desempeño organizacional mediante el fortalecimiento de la motivación y productividad del talento humano en SOLTEV SA

De acuerdo al análisis de factores que inciden en la productividad y la motivación de la gestión humana en Servicios Técnicos SOLTEV SAS, se permite identificar elementos importantes que influyen directamente en la competitividad de la empresa. A partir de los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los colaboradores del área operativa y administrativa, se evidencian fortalezas como el nivel de compromiso y sentido de pertenencia con un 75%, percepción del clima organizacional 57,1% y claridad de las funciones 78,6%, el resultado de estos aspectos representa una base sólida en el fortalecimiento de la organización.

En el análisis se identificaron oportunidades de mejorar como la comunicación interna, el estilo de liderazgo, la percepción de oportunidades y la claridad en los objetivos de la empresa, estos elementos influyen directamente en la motivación y la productividad de la gestión humana en la empresa.

El impacto esperado en la competitividad de SOLTEV SAS, se refleja en los siguientes aspectos:

- Fortalecimiento del liderazgo y la comunicación interna: estos factores permitirán mejorar la coordinación entre las áreas operativa y administrativa, reducir reprocesos y la toma de decisiones.
- Implementación de estrategias orientadas al desarrollo profesional y bienestar: generará un incremento en la motivación, generando mayor compromiso, mejor desempeño y calidad en los servicios prestados,
- Clima organizacional y claridad estratégica: permite alinear la gestión humana con los objetivos estratégicos, mejorando el clima organizacional y obteniendo resultados, es importante analizar que la calidad del servicio impacta directamente en la satisfacción del cliente.

Implementar estrategias de gestión humana, de acuerdo con el diagnóstico, genera un impacto en la productividad, mejora los procesos internos y fortalece la retención del talento humano, generando una ventaja competitiva para la empresa en el sector automotriz.

Tabla 7

Síntesis de los factores que inciden en la motivación y productividad del talento humano.

Factores	Resultado	Implicación
Condiciones laborales	35,7% percibe influencia positiva	Es necesario revisar algunos aspectos del entorno laboral, carga de trabajo y recursos para evitar insatisfacción
	39,3% considera que no influyen	
	25% las percibe negativamente	
Reconocimiento y crecimiento	53,57% lo percibe adecuado	Implementar estrategias de reconocimiento y planes de desarrollo profesional
	28,57% aceptable	
	17,86% insuficiente	
Liderazgo y comunicación	53,57% lo percibe bueno	Fortalecer habilidades de liderazgo, comunicación asertiva y retroalimentación
	46% lo considera aceptable o deficiente	
Claridad de roles	78,6% percibe claridad en sus funciones	Mantener la estructura actual y fortalecer la estandarización de procesos
Clima organizacional	57,1% favorable	Implementar estrategias de bienestar laboral y fortalecimiento del ambiente de trabajo
	35,7% neutral	
	7,1% desfavorable	
Influencia del liderazgo en la motivación	57,1% percibe influencia positiva	Desarrollar un liderazgo más participativo y visible
	35,7% considera que no influye	
Claridad estratégica	64,3% considera claros los objetivos	Mejorar la comunicación de los objetivos y lineamientos estratégicos
	35,7% percibe falta de claridad	
Compromiso organizacional	75% manifiesta alto compromiso y sentido de pertenencia	Aprovechar este capital humano para fortalecer la cultura organizacional

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de percepción del entorno laboral SOLTEV SAS (2025).

Los resultados en la **tabla 7**, evidencian la necesidad de fortalecer la gestión humana, mediante acciones que permitan mejorar el desempeño y compromiso de los colaboradores, por tal razón con el fin de dar respuesta a las necesidades identificadas en el diagnóstico, se procede a desarrollar el objetivo orientado al diseño de estrategias enfocado en los procesos de selección, formación, evaluación de desempeño y reconocimiento.

12 DISEÑO DE ESTRATEGIAS ENFOCADAS EN LOS PROCESOS DE SELECCIÓN, FORMACIÓN, EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO Y RECONOCIMIENTO, GARANTIZANDO SU ALINEACIÓN CON LOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS Y LA VISIÓN EMPRESARIAL.

El diseño de estrategias en la gestión humana se fundamenta en los hallazgos evidenciados en el diagnóstico, los cuales permiten fortalecer los procesos internos de la empresa y alinearlos a los objetivos estratégicos. En este sentido se plantean líneas de acción orientadas a optimizar la selección, formación, evaluación de desempeño, reconocimiento y bienestar con el fin de mejorar el clima organizacional, la eficiencia operativa, la motivación y la competitividad en SOLTEV SAS.

12.1 Estrategias de Gestión del Talento Humano

Con base en los resultados de las encuestas aplicadas a los colaboradores de SOLTEV SAS, se identificaron oportunidades de mejora relacionadas con la comunicación interna, el liderazgo, la distribución de la carga laboral, la claridad de funciones y los mecanismos de reconocimiento laboral. En respuesta a estos hallazgos, se diseñaron estrategias orientadas al

fortalecimiento de los procesos de selección, formación, evaluación del desempeño y reconocimiento, alineadas con los objetivos estratégicos y las necesidades operativas de la

De manera complementaria y únicamente cuando la complejidad de una tarea específica lo requiera, el área administrativa o el administrador recurriría al acompañamiento puntual de un asesor externo en gestión humana, bajo la modalidad de apoyo consultivo no permanente. Este acompañamiento se concibe como un servicio orientado a temas específicos, por ejemplo, la validación metodológica del modelo de competencias, la estructuración de los perfiles de cargo o el diseño de instrumentos especializados y no como un rol dentro de la empresa. Su viabilidad financiera radica en que se contrata por hora y por entregable, lo que representa un costo marginal frente al gasto fijo que implicaría la creación de un cargo permanente de gestión humana; decisión que no se justifica para una empresa del tamaño de SOLTEV SAS. Su impacto estratégico se sustenta en que garantiza el rigor metodológico de los instrumentos diseñados y en que se genere la transferencia de conocimiento hacia el área administrativa o el administrador, de modo que la empresa conserve la autonomía y la capacidad de gestionar sus procesos de forma independiente una vez finalizado el acompañamiento; de este modo la responsabilidad estructural de la gestión humana permanece siempre dentro de la organización y el asesor cumple un papel transitorio.

12.1.1 Justificación de la internacionalización de la gestión humana

La decisión de complementar la gestión interna del talento humano con el acompañamiento de un consultor externo responde a una razón operativa y económica claramente identificada. Desde el punto de vista operativo, Servicios Técnicos SOLTEV SAS no dispone internamente del conocimiento especializado requerido para estructurar técnicamente procesos críticos como la

selección por competencias, la evaluación de desempeño, el desarrollo del personal y el cumplimiento de las obligaciones legales y normativas de material laboral.

La internacionalización permite incorporar este conocimiento de manera inmediata, sin la curva de aprendizaje, ni los riesgos asociados a la improvisación. Desde el punto de vista económico, la contratación de un consultor externo bajo una modalidad de acompañamiento por hora o por entregable resulta más eficiente que la creación de un cargo permanente de gestión humana, el cual implicaría un salario fijo mensual, prestaciones sociales, parafiscales y demás costos laborales que no se justifican para una empresa del tamaño de SOLTEV SAS. La propuesta contempla la participación de un consultor externo en gestión humana, el cual trabajará en articulación con una persona interna como el administrador o un colaborador del área administrativa designado para acompañar el proceso, recibir transferencia de conocimiento y dar continuidad a los lineamientos una vez finalizado el acompañamiento; esto garantiza que el conocimiento especializado quede instalado en la organización y que la empresa conserve la autonomía en la gestión de sus procesos.

Perfil del consultor externo: el consultor debe cumplir el siguiente perfil:

- Formación Académica: profesional en administración de empresa, Psicología organizacional, Ingeniero Industrial o áreas afines, con especialización o maestría en Gestión del talento humano, Gestión humana o Desarrollo organizacional
- Experiencia: Experiencia profesional mínima de cinco (5) años en procesos de gestión del talento humano, preferiblemente en micro, pequeñas y medianas empresas (MiPymes), dado que conoce de primera mano las restricciones de recursos y las dinámicas propias de este tipo de organizaciones.

- Competencias Técnicas y Legales: dominio de modelos de gestión por competencias, diseño de perfiles de cargo, sistema de evaluación del desempeño y planes de formación, así como conocimiento actualizado de la legislación laboral colombiana, contratación, seguridad y salud en el trabajo (SG-SST) y cumplimiento normativo, para garantizar que los procesos diseñados se ajusten al marco legal vigente.

- Competencias comportamentales: habilidades de comunicación, facilitación, transferencia de conocimiento, pensamiento estratégico y capacidad de adaptación al contexto de una empresa familiar del sector automotriz.

- Estimación de honorarios: DE acuerdo con las tarifas de mercado para servicio de consultoría en gestión humana dirigidos a MiPymes y considerando la modalidad de acompañamiento no permanente, se estima un rango de honorarios mensuales entre tres millones de pesos (\$3.000.000) y cinco millones de pesos (\$5.000.000), según la intensidad del acompañamiento y el número de procesos abordados en cada periodo. Este valor es de carácter temporal y se concentra en las fases de diseño e implementación, a diferencia del costo fijo permanente.

El análisis de costo y beneficio de la inversión en el consultor externo se justifica al contrastarla con los impactos directos e indirectos que genera sobre la organización. Entre los beneficios directos se encuentra la estructuración técnica de los procesos de selección, formación y evaluación y el aseguramiento del cumplimiento legal y normativo, lo que reduce el riesgo de sanciones y contingencias laborales. Los beneficios indirectos se destacan en la reducción de la rotación de personal y con ello los costos asociados a nuevas contrataciones y curvas de aprendizaje. El incremento de la competitividad derivado de contar con un equipo más calificado, motivado y la mejora del clima organizacional; esto supera de forma significativa el costo temporal

del acompañamiento, lo que confirma la viabilidad financiera y un mecanismo para formalizar la gestión del talento humano en Servicios Técnicos SOLTEV SAS.

A partir de este enfoque se presentan las estrategias propuestas de selección, formación, evaluación del desempeño y reconocimiento laboral, orientadas al fortalecimiento de la competitividad y mejoras del clima laboral

Tabla 8

Diseño de Estrategias de Gestión del Talento humano alineado a la competitividad de SOLTEV SAS.

Proceso	Estrategias	Diagnóstico	Alineación estratégica
Selección	Diseñar un modelo de selección por competencias técnicas y comportamentales con apoyo de personal externo especializado.	Falta de claridad en las funciones, presencia de reprocesos operativos y contratación basada principalmente en la experiencia.	Mejorar la productividad y la eficiencia operativa mediante la incorporación de talento humano alineado con las necesidades estratégicas de la empresa.
Formación y capacitación	Diseñar un sistema de formación basado en competencias técnicas y comportamentales orientado al fortalecimiento del desempeño laboral.	Debilidades en liderazgo, comunicación interna y estandarización de procedimientos operativos.	Fortalecer el liderazgo interno y consolidar una cultura organizacional orientada a la mejora continua y al desarrollo de competencias.
Evaluación del desempeño	Diseñar e implementar un sistema formal de evaluación del desempeño estructurado por etapas y alineado con los objetivos estratégicos.	Ausencia de retroalimentación y seguimiento del desempeño laboral, lo que limita la medición de resultados.	Promover la toma de decisiones basada en resultados y fortalecer una cultura organizacional orientada a la mejora continua.
Reconocimiento y bienestar laboral	Diseñar un sistema de reconocimiento y bienestar laboral orientado a fortalecer la motivación y el compromiso organizacional.	Desmotivación, estrés laboral y bajo reconocimiento del desempeño de los colaboradores.	Incrementar el compromiso, el sentido de pertenencia y fortalecer el clima organizacional.

Nota. Elaboración propia con base en los resultados de la encuesta de percepción del entorno laboral SOLTEV SAS (2025).

12.1.2 Estrategias en el proceso de selección

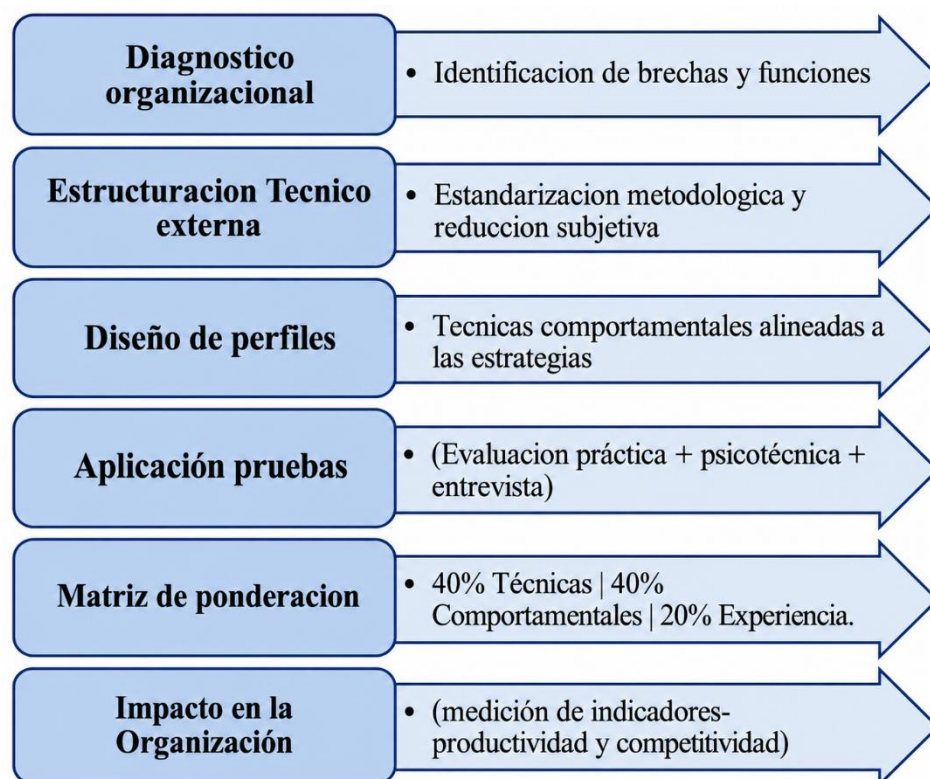
De acuerdo con los datos recolectados, se evidenció falta de claridad en las funciones, lo que impacta directamente en la productividad y genera reprocesos en los servicios operativos. En este sentido, se propone fortalecer el proceso de selección mediante la definición de perfiles de cargos alineados con las necesidades estratégicas y operativas de SOLTEV SAS, permitiendo una adecuada asignación de funciones y una mejor articulación entre las competencias del personal y los objetivos estratégicos de la empresa.

El tamaño de la empresa y la estructura actual, las actividades relacionadas con la gestión humana deben ser coordinadas con el área administrativa, asumiendo funciones a la vinculación, seguimiento y desarrollo del personal, por lo cual la empresa podrá apoyarse de manera complementaria en asesoría externa especializada para el diseño técnico de herramientas, como perfiles de cargo, procesos de selección por competencias y criterios de evaluación de desempeño.

Objetivo de la estrategia: Diseñar un Modelo Estratégico de gestión del talento humano por competencias de selección basado en competencias técnicas y comportamentales que permitan fortalecer la vinculación del talento humano, garantizando coherencia entre las necesidades operativas y administrativas, por lo cual se hace necesario contar con asesoría especializada que permita estructurar los procesos de forma estandarizada y metodológica, como se plantea en la **figura 13**.

Figura 13

Modelo estratégico de gestión del talento humano por competencias para SOLTEV SAS.



Nota. Elaborado en base en los resultados de la encuesta de percepción del entorno laboral SOLTEV SAS (2025) - (Chiavenato I. , 2020)

12.1.2.1 Línea de acción.

Diseñar perfiles por competencias técnicas y comportamentales: El profesional externo será el responsable de realizar el levantamiento de la información mediante entrevistas y observación estructurada de los puestos de trabajo, el cual se definiría por:

- **Competencias Técnicas:** se describen los conocimientos específicos, habilidades del cargo y experiencia para garantizar un desempeño eficiente y acorde a los estándares de

calidad de la empresa. Para una adecuada definición y estandarización, se debe elaborar un manual de perfiles y funciones (**ver anexo 2**). Esto garantiza estructurar de manera formal los requerimientos técnicos de cada puesto de trabajo. El manual incluirá los siguientes elementos:

- **Denominación del cargo:** nombre del puesto de trabajo dentro del organigrama
- **Procesos:** identificación de los procesos internos
- **Número de personas a cargo:** personal bajo la supervisión del cargo
- **Misión del cargo:** propósito del puesto dentro de la empresa y aportes para el cumplimiento de los objetivos estratégicos
- **Identificación de competencias:** nivel de educación, conocimientos especiales y experiencia laboral
- **Habilidades técnicas:** propósito dentro de la organización y aporte al cumplimiento de los objetivos
- **Funciones del cargo:** responsabilidades asignadas, descripción detallada de las actividades

La ejecución de este manual permitirá alinear los perfiles con las necesidades estratégicas y operativas de la empresa, facilitando los procesos de selección.

- **Competencias comportamentales:** El fortalecimiento de esta competencia ayudará a mejorar la coordinación interna, reducir conflictos y reforzar la cultura organizacional, incorporar la evaluación y el desarrollo de estas competencias garantizará la idoneidad del colaborador, por lo cual se debe priorizar en SOLTEV SAS, competencias como trabajo en equipo, responsabilidad y comunicación.

Estas competencias deben incorporarse en el modelo de selección, el cual permita garantizar la idoneidad del colaborador y su alineación con la cultura organizacional de la empresa. De esta forma se fortalece la cohesión interna y se reducen los conflictos operativos en el entorno laboral, lo que impacta positivamente en la competitividad.

- **Entrevistas por competencias:** la entrevista será coordinada desde el área administrativa de SOLTEV SAS y podrán contar con un asesor externo especializado en gestión humana, con el fin de incorporar criterios técnicos y metodológicos que fortalezcan el proceso de selección, por lo cual se propone diseñar una guía estructurada de entrevistas definida para el cargo, la cual debe incluir:

- Preguntas situacionales basadas en casos reales identificados en SOLTEV, orientadas a evaluar la capacidad de respuesta y la toma de decisiones del candidato frente a situaciones propias del entorno laboral.
- Preguntas conductuales enfocadas en identificar competencias relacionadas con trabajo en equipo, comunicación, responsabilidad y resolución de problemas
- Manejar una escala de valoración (1-5), donde 1 representa un desempeño deficiente y 5 un desempeño excelente, se debe utilizar esta medida para reducir la subjetividad en la selección.
- La implementación de entrevistas estructuradas por competencias permite fortalecer la calidad del proceso de selección y garantizar una mayor coherencia entre el perfil del colaborador y las necesidades operativas y administrativas de la empresa,

Con el fin de reducir la subjetividad en el proceso de selección, se establece una escala de valoración que permite evaluar de manera objetiva las respuestas de los candidatos como se muestra en la tabla 8.

Tabla 9

Escala de valoración para entrevistas por competencias SOLTEV SAS.

Puntaje	Nivel	Criterio
1	Deficiente	No responde claramente o evidencia conducta inadecuada
2	Bajo	Respuesta poco concreta
3	Aceptable	Respuesta adecuada pero poco estructurada
4	Bueno	Respuesta clara y solución adecuada
5	Excelente	Respuesta fundamentada con análisis de responsabilidad y enfoque

Nota. Elaboración con base en el enfoque de selección por competencias, sustentado en aportes de (Alles, 2019) y (Chiavenato I. , 2020)

La Tabla 9 es una escala de valoración propuesta en el enfoque de selección por competencias, la cual permite evaluar de manera objetiva las habilidades y comportamientos de los candidatos para el cargo; de acuerdo con (Alles, 2019) las entrevistas estructuras y basadas en competencias permite identificar conductas que se asocian al desempeño laboral; así mismo (Chiavenato I. , 2020) enfatiza la importancia de aplicar criterios estandarizados que permitan objetividad en los procesos de selección.

- Registro formal de respuestas: para garantizar la trazabilidad. Transparencia y soporte de la entrevista, se debe documentar mediante un instrumento denominado **FORMATO DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS (ver Anexo 3)**, este formato permitirá registrar las

respuestas, observaciones y resultados obtenidos durante la entrevista y proporciona evidencias documentales que respalden la toma de decisiones en la contratación del personal,

- **Pruebas psicotécnicas y situacionales:** Este tipo de pruebas otorga un mayor peso en la toma de decisiones en la selección del personal; el objetivo de la aplicación de estas pruebas permitiría evaluar las habilidades cognitivas y capacidad de razonamiento, medir las capacidades conductuales y analizar la capacidad de solución de problemas reales, el cual permita evidenciar.

Esta prueba se desarrollará bajo la supervisión de un profesional con experiencia en gestión humana, el cual desarrollará la prueba de acuerdo con la necesidad del cargo. Se establece una matriz, la cual se muestra en la **tabla 10**, la cual permite asignar un porcentaje a cada criterio de evaluación.

Tabla 10

Matriz de ponderación para la evaluación de candidatos en el proceso de selección.

<i>Criterio de Evaluación</i>	<i>Instrumento de Evaluación</i>	<i>Ponderación</i>	<i>Puntaje Máximo</i>	<i>Puntaje Mínimo</i>
<i>Competencias técnicas</i>	<i>Prueba práctica situacional</i>	<i>40%</i>	<i>40 puntos</i>	<i>30</i>
<i>Competencias comportamentales</i>	<i>Entrevista por competencias y prueba psicotécnica</i>	<i>40%</i>	<i>40 puntos</i>	<i>30</i>
<i>Experiencia previa</i>	<i>Análisis de hoja de vida y referencias laborales</i>	<i>20%</i>	<i>20 puntos</i>	<i>20</i>
<i>Total</i>		<i>100%</i>	<i>100</i>	<i>80</i>

Nota. Elaboración con base en el enfoque de selección por competencias, sustentado en aportes de (Alles, 2019) y (Chiavenato I. , 2020)

Esta decisión busca reducir errores de contratación y fortalecer el impacto directamente en la competitividad organizacional.

Los porcentajes de los criterios dentro de la matriz de ponderación no se establecen de manera arbitraria, sino con base en el impacto que cada variable tiene sobre el desempeño del cargo y los resultados.

Las competencias técnicas reciben una ponderación del 40%, debido a que en SOLTEV SAS, exige estudios técnicos claros para evitar reprocesos y garantías en la calidad del servicio, este tipo de errores impactan directamente en la eficiencia operativa.

Las competencias comportamentales tienen una ponderación del 40%, considerando factores como la responsabilidad, trabajo en equipo, comunicación y el clima organizacional con elementos que influyen de forma directa en la coordinación operativa y administrativa, y afectan la productividad. No siendo menos importante, la experiencia previa se pondera con un 20%; el diagnóstico evidenció que la contratación en años de experiencia no garantiza un desempeño adecuado.

La distribución del valor de la ponderación busca asegurar que los procesos de selección estén alineados con los objetivos estratégicos para mejorar la productividad, la eficiencia y la competitividad mediante la selección adecuada de los colaboradores.

12.1.2.1.1 El modelo de gestión por competencias

Es importante destacar que esta propuesta se fundamenta en el modelo de gestión por competencias de (Alles, 2019), adoptamos como marco metodológico del trabajo de consultoría.

Este modelo parte del direccionamiento estratégico de SOLTEV SAS (misión, visión y objetivos), para derivar las competencias organizacionales y específicas de cada cargo y articula de manera coherente los cuatro subsistemas: se define que se evalúa en la selección, que se desarrolla en la formación, que se mide en la evaluación del desempeño y que se reconoce en el sistema de bienestar. El levantamiento de los perfiles de cargo no se limita a una recopilación pasiva de tarea, sino a una comprensión profunda del negocio y de sus objetivos estratégicos, a partir de la cual el administrador, en articulación con cada jefe de área, determina las funciones, competencias, niveles de responsabilidad y requisitos de formación para cada cargo. De esta manera, la propuesta no sugiere la contratación de un nuevo consultor, sino que entrega una solución estructural concreta, orientada a objetivos concretos.

12.1.3 Estrategias de formación y capacitación de desarrollo por competencias

El diseño del proceso de formación y capacitación de Servicios Técnicos SOLTEV SAS, se sustenta en la teoría de recursos y capacidades, la cual establece que los recursos valiosos, escasos y difíciles de imitar son la base fundamental de las ventajas competitivas (Barney J. B., 1991) En este sentido, la gestión humana es un activo estratégico dentro de la empresa, cuando se desarrolla de forma sistemática, permite que los procesos operativos se desarrollen de manera eficiente y fortalezcan la organización.

Desde la perspectiva de la gestión en competencia, el desempeño organizacional depende de la integración efectiva de conocimientos, habilidades y comportamientos alineados con la estrategia empresarial. En consecuencia, el plan de formación y capacitación propuesto para Servicios Técnicos SOLTEV SAS, se orienta al fortalecimiento de las competencias técnicas y

comportamentales identificadas durante el diagnóstico organizacional y requeridas para el cumplimiento de la misión y visión institucional.

Las competencias comportamentales priorizadas corresponden a liderazgo, comunicación efectiva, trabajo en equipo, responsabilidad y orientación a la calidad, debido a que esta se relaciona con las principales brechas identificadas en el diagnóstico, como la deficiencia en la comunicación interna, falta de coordinación operativa, reprocesos técnicos y ausencia de mecanismos formales de seguimiento al desempeño.

El área administrativa será responsable de coordinar la socialización del manual de funciones y competencias mediante jornadas de capacitación grupal al inicio de la vinculación laboral y durante procesos de actualización organizacional. Estas sesiones permitirán exponer las responsabilidades del cargo, las competencias requeridas, los criterios de desempeño y la relación de cada puesto con los objetivos estratégicos de la empresa.

Responsable: Área Administrativa - en coordinación con los jefes de área

La estrategia de formación y desarrollo de competencias se estructuró bajo un enfoque sistémico basado en el análisis, diseño, desarrollo, implementación y evaluación, garantizando que los procesos de capacitación no sean aislados ni planificados.

De acuerdo con el diagnóstico realizado en SOLTEV SAS, se evidenciaron brechas internas:

- Falta de liderazgo y toma de decisiones
- Deficiencia en la comunicación interna
- Reprocesos por errores técnicos

- Falta de estandarización de los procedimientos operativos

Estas brechas impactan directamente en la eficiencia operativa de la empresa e incrementan los costos ocultos, afectando la competitividad de la empresa.

Objetivo de la estrategia 1: Diseño de un plan de formación técnica y comportamental que mejore el desempeño, fortalezca el liderazgo interno y aumente la eficiencia operativa.

12.1.3.1 Línea de acción

La formación técnica, se orienta al fortalecimiento de competencias para el desempeño eficiente de los cargos, contribuyendo a la estandarización de los procesos, la disminución de errores operativos y mejoramiento continuo de la calidad del servicio. Esta línea de acción se encuentra alineada a los objetivos estratégicos de SOLTEV SAS y con el modelo sistémico de gestión del talento humano por competencia propuesto en la presente consultoría

La estrategia contempla cuatro componentes fundamentales:

- *Socialización del manual de funciones y competencias*

El manual de funciones y competencias constituye una herramienta fundamental para garantizar la claridad de roles, responsabilidades y expectativas de desempeño dentro de la organización. Su socialización estará liderada por el área administrativa, responsable de coordinar las funciones de gestión humana dentro de la estructura organizacional de SOLTEV SAS, con el apoyo de los jefes de área.

Socialización de manual de funciones y competencias: El manual define las responsabilidades del cargo, las competencias técnicas y comportamentales y los indicadores de

desempeño. La socialización está a cargo del administrador, como responsable formal de la gestión humana, con el apoyo de los jefes de área, se realiza durante la fase del plan de implementación y se refuerza en la inducción de cada nuevo colaborador. El mecanismo consiste en una reunión formal por cada área en la que se entrega y explica el perfil de cargo. Se aclaran funciones y competencias esperadas y se registra mediante acta la comprensión por parte de cada colaborador y así se garantiza la trazabilidad.

- ***Socialización del Manual de procedimientos operativos***

LA estandarización de los procedimientos operativos, busca garantizar que las actividades técnicas se desarrollen bajo criterios de calidad, seguridad y eficiencia.

La socialización estará a cargo de los jefes de área, quienes deberán explicar los procedimientos específicos correspondientes a cada servicio prestado por la empresa, dentro de este componente se incluye la identificación de puntos críticos, estándares de calidad, tiempo de ejecución y procedimiento de verificación y control. La correcta aplicación de estos procedimientos permitirá reducir reprocesos, minimizar errores técnicos y mejorar la satisfacción del cliente.

- ***Socialización del Manual de seguridad y salud en el trabajo***

La socialización del manual tiene como finalidad fortalecer la cultura preventiva dentro de la organización y reducir la exposición a riesgos laborales. La capacitación será coordinada por el responsable del sistema de gestión de seguridad y salud en el trabajo, los temas a abordar serían la identificación de riesgos, uso adecuado de elementos de protección, protocolos de emergencia, procedimientos de trabajo seguro y reportes de incidentes y accidentes.

- ***Socialización de Manual de Uso y Mantenimiento de Equipos***

La socialización del manual de uso y mantenimiento de equipos, busca garantizar el correcto uso de las herramientas y equipos utilizados en la prestación de los servicios. La capacitación será liderada por los responsables técnicos de cada área y se abordarán aspectos relacionados con la inspección previa al uso, protocolos de mantenimiento preventivo, registro y control de mantenimiento. La adecuada aplicación de estas prácticas permitirá aumento de vida útil del equipo y disminución de fallas operativas.

12.1.3.2 Simulación y análisis de casos SOLTEV SAS

De acuerdo al diagnóstico se evidenció la presencia de reprocesos y debilidades en la toma de decisiones, deficiencia en la comunicación entre áreas y dificultades en la toma de decisiones frente a situaciones técnicas recurrentes. Estas condiciones afectan directamente la calidad del servicio, la productividad y la competitividad de la empresa. Con el propósito de fortalecer las competencias técnicas y comportamentales del personal, se propone la implementación de una estrategia de aprendizaje basada en simulación de casos de análisis reales de la organización; este tipo de metodología se fundamenta en el Aprendizaje basado en problemas, la cual promueve el desarrollo del pensamiento crítico, la capacidad de análisis y la toma de decisiones mediante la solución de situaciones reales del entorno laboral

El objetivo es fortalecer las competencias técnicas, la capacidad de análisis y la toma de decisiones de los colaboradores mediante la resolución estructurada de casos reales asociados a los procesos operativos de SOLTEV SAS.

Responsable: Administrador o área administrativa - quien asumirá las funciones relacionadas con la gestión del talento humano; el desarrollo de los contenidos será apoyado por los jefes de área, quienes aportarán los casos reales.

Las estrategias se desarrollarán en cuatro fases:

Fase 1: Identificación y selección de casos

Durante esta fase se recopilarían situaciones reales ocurridas durante la operación de la empresa

- Identificación de reportes internos de errores
- Análisis de los reprocesos
- Identificación de las fallas técnicas
- Selección de casos por áreas

Responsable: Área administrativa – jefes de área

Fase 2: Diseño pedagógico del taller de simulación de casos

A partir de los casos se construirá un Syllabus de formación que permita orientar el aprendizaje, es decir:

- Tema: caso operativo a analizar
- Objetivo de aprendizaje; competencia a fortalecer
- Duración; 2 horas
- Metodología; aprendizaje basado en situaciones reales
- Recursos: guía de análisis (**ver anexo 4**)
- Evidencias: informe grupal y plan de mejora.

Fase 3: Ejecución o desarrollo del taller de simulación

Los participantes trabajarán en grupos, los cuales analizarán los casos asignados.

Actividades:

- Identificación del problema
- Determinación de causa
- Identificación de riesgos asociados
- Formulación de alternativas
- Construcción de acciones preventivas

La metodología implementada sería el aprendizaje colaborativo y análisis de casos.

Fase 4: Retroalimentación y cierre

Los resultados obtenidos serán comparados con los procedimientos y estándares definidos por la empresa, se realizarían actividades de presentación de resultados, retroalimentación técnica, socialización de buenas prácticas, y definición de compromisos de mejora.

La implementación de esta estrategia genera un impacto positivo en la empresa, ya que fortalece el criterio técnico del personal, disminuye el riesgo e incrementa la eficiencia y competitividad organizacional. La implementación del simulador puede desarrollarse de forma mensual en las áreas críticas.

12.1.3.3 Capacitaciones Técnicas Mediante Alianzas estratégicas

Con el objetivo de fortalecer las competencias técnicas de los colaboradores y responder las brechas identificadas, durante el diagnóstico, se propone la implementación de un programa de capacitación externa mediante alianzas estratégicas con entidades especializadas como el Servicio Nacional de Aprendizaje (SENA), CESVI Colombia y otras instituciones reconocidas del sector automotriz.

Esta estrategia se fundamenta en el enfoque de gestión por competencias, el cual establece que el desarrollo de conocimientos, habilidades y capacidades constituye un factor determinante para mejorar el desempeño individual y organizacional.

Así mismo se articula la visión de SOLTEVSAS de consolidarse como una de las empresas más reconocidas del Caribe colombiano en servicios de mantenimiento automotriz, lo cual exige mantener actualizadas las competencias técnicas del talento humano frente a los avances tecnológicos del sector.

La participación en los procesos de formación será definida por la Gerencia y el administrador de la empresa, tomando como referencias las brechas identificadas en las evaluaciones de desempeño, los requerimientos de cada cargo y las necesidades estratégicas.

Los participantes serían:

- Técnicos mecánicos
- Técnico en latonería y pintura
- Personal de tapicería

- Supervisores operativos
- Personal administrativo relacionado con la gestión de procesos y atención al cliente

Las capacitaciones serán seleccionadas de acuerdo a las necesidades identificadas en cada área y desarrollarse bajo la modalidad presencial, virtual o mixta de acuerdo con la oferta académica de las entidades aliadas como: sistemas eléctricos, mantenimiento preventivo, técnicas avanzadas de latonería y pintura, gestión de calidad en el servicio automotriz, servicio al cliente, trabajo en equipo, comunicación efectiva, liderazgo.

Responsables: Gerencia y administrador.

12.1.3.3.1 Objetivo.

- Acceder a formación certificada: proporcionar acceso al personal técnico y administrativo, programas de formación ofrecidos por entidades especializadas, con el fin de desarrollar competencias y estándares de calidad.
- Actualizar conocimientos: Generar constantemente actualización de los conocimientos del personal, mediante capacitaciones que incorporen nuevas tecnologías y buenas prácticas del sector automotriz, generando un mejor desempeño laboral y eficiencia de los procesos operativos.
- Elevar los estándares de calidad: Fortalecer los estándares de calidad mediante conocimientos especializados y buenas prácticas generadas por la formación de entidad reconocida, lo cual permite mejorar los procesos, disminuir los errores y generar mayor confianza en los clientes.

12.1.3.3.2 Formación de jefes como multiplicadores de conocimientos.

Con el propósito de garantizar la sostenibilidad de los procesos de capacitación y fortalecer la transferencia de conocimientos dentro de la organización, se propone la implementación de un programa de jefes como multiplicadores internos del conocimiento, esta estrategia se fundamenta en los principios de la gestión del conocimiento organizacional, según los cuales el conocimiento adquirido por los colaboradores debe ser capturado, documentado y transferido al interior de la empresa para evitar dependencia de personal externo de capacitación; el cual permite que los colaboradores aprendan mejor por medio de las situaciones reales de trabajo, experiencia previa y necesidades concretas de desempeño.

El objetivo de desarrollar en los jefes de área competencias pedagógicas, comunicativas y metodológicas que les permitan actuar como facilitadores internos de aprendizaje y multiplicadores de conocimientos dentro de SOLTEV SAS.

Los jefes seleccionados deberán cumplir ciertos criterios como:

- Experiencia mínima de dos años en su área
- Habilidades de comunicación interpersonal
- Liderazgo
- Dominio técnico de los procesos bajo su responsabilidad
- Resultados satisfactorios en las evaluaciones de desempeño

Previamente al desarrollo de las actividades de capacitación interna, los jefes deberán participar en un programa de formación de instructores.

Los jefes serán reconocidos como multiplicadores internos una vez cumplan con los requisitos asignados como la ejecución satisfactoria de una sesión piloto, diseño de un plan de capacitación, aprobación de las actividades de formación y asistencia a las actividades mínimas del 90% y mensualmente se les realizará seguimiento en el cumplimiento del nivel de satisfacción de los participantes, reducción de errores operativos y reprocesos.

12.1.3.3.3 Actividades por desarrollar.

- Talleres de trabajo en equipo: los talleres constituyen una estrategia formativa en el desarrollo de las competencias comportamentales, las cuales son de gran apoyo en el desarrollo de la comunicación y claridad en las funciones.

Los talleres serán diseñados y ejecutados por un profesional especializado en el área, por lo cual se propone una estructura metodológica para su implementación, como se evidencia en la figura 14, garantizando objetividad y un enfoque estratégico.

Figura 14

Diseño del taller de trabajo en equipo – SOLTEV SAS.



Nota. Elaboración propia en base al diagnóstico, organización y brechas identificadas en la gestión humana de SOLTEV SAS (2025).

La figura 14 presenta la estructura metodológica diseñada para la realización del taller de trabajo en equipo en SOLTEV SAS, esta estrategia surge como respuesta a las brechas identificadas durante el diagnóstico y particularmente aquellas relacionadas con la deficiencia en la comunicación interna, la claridad de funciones y el fortalecimiento de las relaciones laborales.

La propuesta se estructura en cuatro componentes estratégicos que integran actividades prácticas, una metodología participativa, garantizando que el proceso formativo genere resultados mediables y contribuyan al fortalecimiento de la competitividad organizacional.

1. Actividades

Las actividades se orientan al fortalecimiento de las competencias relacionadas con el trabajo colaborativo y la interacción entre áreas administrativa, operativa y técnica, mediante ejercicios prácticos enfocados en:

- Fortalecer el trabajo en equipo y la cooperación entre colaboradores
- Analizar situaciones reales presentadas en la operación de SOLTEV SAS
- Generar espacios de retroalimentación y aprendizaje colectivo
- Aplicar técnicas de comunicación, escucha activa y resolución de conflictos.

2. Metodología: La metodología sería participativa y experimental orientada a promover el aprendizaje práctico y la aplicación de los conocimientos adquiridos en el entorno laboral; se implementará por medio de talleres participativos, actividades vivenciales, actividades de casos reales y espacios de reflexión y construcción colectiva de compromisos de mejoras.

3. Responsables: Los talleres de trabajo en equipo serán coordinados por el administrador de SOLTEV SAS, quien asumirá las funciones relacionadas, los jefes de área participarán como facilitadores del proceso formativo, promoviendo la transferencia de conocimientos y el acompañamiento permanente a sus equipos de trabajo.

4. Resultado: La implementación de esta estrategia permitirá fortalecer las competencias de trabajo de equipo, mejorar en la comunicación interna y optimizar la coordinación entre las áreas operativa y administrativa. Se espera contribuir al fortalecimiento del clima organizacional

incrementar la cooperación entre colaboradores, reducir conflictos derivados de fallas en la comunicación y favorecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales

Estos resultados podrán ser evaluados mediante indicadores de percepción del clima laboral, participación en actividades formativas y mejora en los niveles de coordinación operativa.

De acuerdo con las estrategias diseñadas para la formación y capacitación, es importante que se garantice, resultados medibles y estén conectados con los objetivos estratégicos de SOLTEV SAS, por lo cual se propone la implementación del Balanced Scorecard, siendo una herramienta de gestión estratégica que permite evaluar y vincular acciones formativas con los resultados de la empresa, asegurando que el desarrollo de la gestión humana contribuya al mejoramiento de los procesos internos.

Por lo cual las estrategias de formación y capacitación pueden ser monitoreadas mediante indicadores que generen perspectivas desde el aprendizaje y crecimiento, procesos internos, clientes y resultados financieros.

12.1.3.4 Balanced scorecard aplicado a las estrategias de formación y capacitación.

El balanced Scorecard es un modelo de gestión estratégica que permite traducir las estrategias de la organización en un conjunto de indicadores que facilitan el seguimiento y desempeño empresarial en las diferentes áreas. Este modelo integra indicadores financieros o no financieros, en el cual se puede evaluar la forma equilibrada de los resultados y generar un valor a largo plazo.

De acuerdo con las estrategias de formación y capacitación en SOLTEV SAS, la **Tabla 11** del Balanced scorecard permite evaluar el impacto de las estrategias implementadas en el fortalecimiento de los procesos internos, la satisfacción de los clientes y la competitividad.

Tabla 11

Balanced Scorecard – Formación y capacitación SOLTEV SAS.

Perspectiva	Objetivos	Indicadores	impacto
Crecimientos y aprendizaje	Fortalecer las competencias técnicas y comportamentales de los colaboradores	% colaboradores capacitados y resultados de evaluaciones de aprendizaje individual y grupal	Mejora de conocimientos técnicos y habilidades grupales
procesos internos	Mejorar los procesos de ejecución operativos	disminución de reprocesos y cumplimiento de protocolos técnicos	Optimizar los procesos operativos
Clientes	Incrementar la calidad del servicio prestado	Nivel de satisfacción del cliente y disminución de quejas	Generar mayor confianza y fidelización del cliente
Financiera	Mejorar la rentabilidad a través de la eficiencia operativa	Reducción de costos operativos y aumento de productividad	Mejorar la competitividad y sostenibilidad

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional de SOLTEV SAS (2025), fundamentada en el modelo de Balanced Scorecard, propuesto por (Kaplan & Norton, 2004).

Las estrategias de formación y el Balanced Scorecard evidencian el desarrollo de la gestión humana no solo como un área que representa una acción de capacitación, sino como una herramienta estratégica para el fortalecimiento de la competitividad. En Servicios Técnicos SOLTEV SAS, las actividades formativas están orientadas al fortalecimiento de competencias

técnicas, trabajo en equipo y comunicación, las cuales impactan directamente en la mejora de los procesos internos, lo cual refleja un mejor servicio y un mejor resultado financiero.

Para materializar o desarrollar estas estrategias, se plantea un cronograma de formación y capacitación que permite desarrollar una ejecución en el tiempo, definir responsables y facilitar el seguimiento de las actividades, garantizando el cumplimiento de los objetivos, como se puede evidenciar en la **Tabla 12**.

Tabla 12

Cronograma de formación y capacitación SOLTEV SAS.

Actividad de Formación	Mes												Responsable ejecución
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Diagnóstico de necesidades de capacitación	✓												Responsable de la gestión humana/ jefes
Programa de liderazgo (jefes y supervisores)		✓	✓					✓					profesional externo / gerencia o administrador
Talleres de comunicación y trabajo en equipo			✓			✓			✓				Responsable de la gestión humana
Formación técnica operativa (procedimientos)		✓		✓		✓		✓		✓			Jefes área operativa y administrativa
Simulación y análisis de casos reales			✓		✓		✓		✓		✓		coordinadores, líderes de áreas, siso
Socialización y actualización de manuales	✓			✓			✓			✓			Administración - jefe de taller
Capacitaciones técnicas específicas (según necesidad)				✓				✓			✓		Jefes / Entidades externas
Alianzas con SENA / CESVI (formación certificada)			✓			✓			✓				Gerencia - administrador
Evaluación de impacto de la capacitación					✓					✓		✓	Responsable de la gestión humana
Seguimiento y ajuste del plan					✓					✓		✓	Gerencia - administrador - responsable gestión humana

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional y la alineación estratégica de formación con el Balanced Scorecard.

12.1.4 Estrategia en la evaluación de desempeño

De acuerdo con el diagnóstico obtenido mediante la encuesta y recolección de la información, se evidenció la ausencia de un sistema estructurado de evaluación de desempeño, lo cual genera falta de claridad en las funciones y dificultad para medir el rendimiento de los colaboradores por parte de los jefes de área. Cuando no se cuenta con su sistema de evaluación, se limita la posibilidad de identificar fortalezas y oportunidades de mejora, afectando la eficiencia de las áreas y la competitividad de la empresa. Por tal razón se propone implementar un sistema de evaluación del desempeño por competencias, alineado con el modelo estratégico de gestión del talento humano diseñado para SOLTEV SAS; este sistema permitirá evaluar las competencias técnicas como las competencias comportamentales definidas en los perfiles de cargo garantizando la coherencia entre el desempeño individual y los objetivos estratégicos de la organización.

Desde esta perspectiva la evaluación de desempeño, no solo debe entenderse como un control de la empresa, sino como un mecanismo que facilita el desarrollo profesional y la mejora continua de cada uno de los procesos. En SOLTEV SAS, trabajar un sistema de evaluación permitirá medir el impacto de las estrategias de formación y capacitación, en cada una de las competencias, generando una mejora en la competitividad de la empresa.

12.1.4.1 Línea de acción: implementar un sistema de evaluación de desempeño.

El sistema de evaluación permitirá medir el desarrollo de las competencias técnicas y comportamentales, facilitando los procesos de retroalimentación y fortaleciendo la gestión humana.

El proceso de evaluación se realizará en tres etapas: etapa inicial, etapa intermedia y etapa final

- ***Etapla inicial – Evaluación Diagnóstico:*** se realizará antes de las capacitaciones para medir el nivel de desempeño de los colaboradores; mediante esta evaluación se identificarán las fortalezas y brechas operativas, técnicas y comportamentales; se evaluarán los conocimientos en procedimientos operativos, la claridad en funciones, el trabajo en equipo y la comunicación. Para esta etapa se implementaría un formato de evaluación que, dentro de su estructura, integraría las competencias técnicas y comportamentales, permitiendo analizar a los colaboradores en relación con los objetivos estratégicos y el impacto generado por las estrategias de formación y capacitación implementadas.

El formato de evaluación generará información objetiva y permitirá fortalecer los procesos de formación para el mejoramiento continuo de la competitividad de la empresa (ver **Anexo 5**).

- ***Etapla intermedia – Seguimiento:*** Después de realizarse las actividades de estrategias de formación, se realizará una evaluación con el fin de medir el desarrollo de las competencias o los cambios que se puedan estar evidenciando en el desempeño laboral, en esta etapa se evaluará:

- Autonomía
- Disminución de los reprocesos
- Mejora en los tiempos
- Fortalecimiento de los trabajos en equipos

- Mejor comunicación en las áreas de la empresa
- Liderazgo

En esta etapa se determina si las capacitaciones que se han generado han mejorado la eficiencia en los procesos internos.

Responsable: jefe inmediato - administrador

- ***Etapas Final - Evaluación de impacto:*** La evaluación final tiene como propósito determinar el impacto generado por las acciones de formación y capacitación sobre el desempeño laboral de los colaboradores y su contribución al cumplimiento de los objetivos de la organización de SOLTEV SAS. Esta etapa se desarrollará. Una vez culminados los procesos formativos y se verifique si los conocimientos, habilidades y competencias adquiridas fueron transferidas satisfactoriamente al puesto de trabajo.

La evaluación se orientará a medir cambios observables en variables como:

- Cumplimiento de procedimientos operativos
- Disminución de errores técnicos y reprocesos
- Incremento en los niveles de calidad del servicio
- Incremento en los niveles de calidad del servicio
- Contribución al cumplimiento de los indicadores definidos por la empresa.

12.1.4.2 Registro y trazabilidad de proceso de formación y capacitación

De acuerdo al sistema de evaluación, se propone implementar un registro de formación de cada uno de los colaboradores o por cada área, lo cual permitirá llevar un control sistemático de las actividades realizadas de capacitación desarrolladas en la empresa.

La información obtenida servirá como base para la toma de decisiones relacionadas con el plan de formación y permitirá identificar nuevas necesidades de capacitación y evaluación de los resultados; esta base de información debe ser administrada por la persona encargada del área de gestión humana o el responsable que lidere esta actividad.

Este tipo de registros debe trabajarse por medio de una base de datos que relacione de forma clara la siguiente información

La implementación de este tipo de registro, permitirá mantener un seguimiento en los procesos de cada colaborador, permitiendo medir el impacto del plan de capacitación en el desarrollo de competencias y desempeño organizacional, permitiéndole identificar áreas que deben fortalecer y optimizar los procesos de la empresa.

12.1.5 Estrategia de reconocimiento y bienestar laboral:

El reconocimiento y bienestar laboral se respaldan en diferentes enfoques teóricos que evidencian la relación entre la satisfacción laboral, la motivación y el desempeño organizacional. Desde la perspectiva de la gestión humana, Idalberto Chiavenato señala que las organizaciones deben generar un sistema de reconocimiento que evalúe y valore el desempeño de cada uno de

los colaboradores. Esto constituye un factor importante para el fortalecimiento laboral y aumento de la productividad.

Así mismo, Frederick Herzberg en su teoría de los factores motivacionales, establece que la satisfacción depende de dos tipos de factores: los factores higiénicos y los factores motivacionales. Los factores higiénicos se relacionan con las condiciones de trabajo, el ambiente laboral y los factores motivacionales se relacionan con el logro, la responsabilidad y las oportunidades de desarrollo.

La implementación de programas de bienestar laboral y reconocimiento en SOLTEV SAS, permite generar un entorno que favorece la motivación y contribuye a un mejor desempeño interno de la empresa. Por lo cual se debe diseñar unas estrategias que fortalezcan los procesos y generen unos cumplimientos e indicadores.

Objetivo de la estrategia 1: Diseñar un sistema de reconocimiento y bienestar laboral que valore el desempeño y fortalezca la motivación que favorezcan los objetivos estratégicos de la empresa.

12.1.5.1 Línea de acción

El sistema de reconocimiento se encuentra relacionado a los procesos de evaluación de desempeño, permitiendo que se reconozcan los resultados tanto individuales como los logros obtenidos de forma grupal.

Las acciones a desarrollar sobre reconocimiento son:

- Reconocimiento por cumplimiento de metas

- Reconocimiento de actitudes
- Reconocimiento por la evaluación de desempeño

12.1.5.1.1 Reconocimiento por cumplimiento de metas.

Se establecerá un reconocimiento trimestral dirigido al equipo de trabajo operativo y administrativo que logre cumplir los indicadores establecidos en su área de trabajo.

El reconocimiento por cumplimiento de metas está orientado a valorar el desempeño de los colaboradores. Según Idalberto Chiavenato, los sistemas de reconocimiento refuerzan el comportamiento positivo en la organización y contribuyen al mejoramiento de la productividad con los objetivos estratégicos de la empresa.

Implementación: la estrategia se desarrollará a través de

- **Indicadores de Desempeño:** Establecer indicadores de desempeño alineados con los objetivos de la empresa, como cumplimiento de metas, calidad del servicio, trabajo en equipo y comunicación.
- **Seguimiento y medición de desempeño de cada uno de los colaboradores:** cada jefe de área realizará seguimiento de forma periódica en el cumplimiento de los indicadores establecidos en las áreas, la información obtenida será registrada con el fin de establecer el nivel de cumplimiento de los objetivos propuestos.
- **Reconocimiento:** los colaboradores o equipos por área que logren cumplir con los indicadores establecidos, obtendrán un reconocimiento por su desempeño, podrá realizarse mediante

- Certificado de reconocimiento
- Reconocimiento público, dentro de las charlas y reuniones de la empresa
- Comunicados internos

El objetivo de esta estrategia es fortalecer la cultura organizacional de la empresa y generar motivaciones que favorezcan el trabajo en equipo.

12.1.5.1.2 Reconocimiento establecido por la evaluación de desempeño

De acuerdo con los resultados obtenidos en la evaluación de desempeño, se identificarán a los colaboradores con mejor desempeño en la empresa. Mediante esos resultados, se establecerán mecanismos de reconocimiento que orienten el valor del compromiso y la mejora continua, y se fortalecerán los criterios objetivos de desempeño.

Los incentivos que podría brindar la empresa son

- Reconocimiento de la empresa: entrega de menciones durante las reuniones, destacando el desempeño del colaborador públicamente
- Bonificaciones o incentivos económicos: entregar bonificaciones como forma de premiar al colaborador por el cumplimiento de las metas establecidas
- Oportunidades de capacitación: Brindarles programas o cursos de capacitación que ayuden o contribuyan al desarrollo profesional del colaborador
- Oportunidades de crecimiento: Asignación de nuevas responsabilidades y con oportunidades de desarrollar carrera dentro de la empresa y posibilidad de oportunidad de nuevo cargo

12.1.5.2 Objetivo de la estrategia 2: Estrategia de bienestar laboral

A estrategia de bienestar, busca promover condiciones que favorezcan la salud física, emocional y social de los colaboradores, mejorando el estrés laboral y fortaleciendo el clima organizacional

Las actividades para desarrollar dentro del área de bienestar se encuentran:

- Pausas activas y autocuidado: se deben trabajar actividades periódicas de pausas activas dentro de la jornada laboral con el fin de disminuir la fatiga física y mental de cada uno de los colaboradores, esto ayuda a mejorar la concentración y promueve mejores hábitos saludables dentro del entorno de trabajo.
- Comunicación o espacios de escucha: crear espacios que permitan el diálogo entre jefes de área y sus colaboradores, cuyo objetivo sea fortalecer la comunicación interna, identificar dificultades y generar un ambiente de confianza.
- Actividades de trabajo en equipo: realizar jornadas orientadas a fortalecer el trabajo en equipo que ayuden a mejorar las relaciones entre los colaboradores.
- Programas de manejo de estrés: este programa se orientará con un profesional especializado en el área, donde implementará charlas y actividades orientadas a fortalecer habilidades y exigencias diarias del trabajo.

12.1.5.3 Objetivo de la estrategia 3: Evaluación de clima organizacional

Con el fin de medir el impacto de las estrategias de bienestar, se realizarán encuestas periódicas de clima laboral que permitan identificar el nivel de satisfacción y detectar

oportunidades de mejora dentro de la empresa. Por lo cual es importante realizar siempre una evaluación de clima organizacional, esto permitirá obtener información que ayuda al fortalecimiento de la gestión humana y mejora en las condiciones laborales. Según Idalberto Chiavenato, el clima organizacional refleja la percepción de los colaboradores sobre el entorno en el que se mueven y las condiciones de trabajo.

la encuesta debe estar compuesta por preguntas cerradas, tener una escala de valoración, preguntas relacionadas con el clima laboral como: comunicación, ambiente, liderazgo, reconocimiento, trabajo en equipo y la motivación.

La encuesta será aplicada a todos los colaboradores de la empresa y será de manera anónima con el fin de garantizar transparencia. **(ver anexo 5)**

En cumplimiento del diseño de estrategias en los procesos de selección, formación, evaluación y reconocimiento, se presenta la matriz de diseño de estrategias, con el fin de integrar de manera estructurada las acciones propuestas, responsables, recursos, plazos e indicadores, alineados con los objetivos estratégicos y visión de SOLTEV SAS. Así mismo se permite establecer un seguimiento y control en la toma de decisiones para el mejoramiento continuo.

Tabla 13

Matriz para el diseño de estrategias de gestión humana en los procesos claves: selección, formación, evaluación, reconocimiento y bienestar en SOLTEV SAS.

Proceso	Estrategia	Responsable	Plazo	Recursos	Indicador
Alineación estratégica	Socialización de objetivos, misión y visión de la empresa	Gerente - administrador	2 meses	Reuniones, presentaciones, material informativo	% de colaboradores que reportan comprensión clara de objetivos $\geq 90\%$
Selección	Actualización de manual de perfiles y funciones	profesional externo - administrador	3 meses	Tiempo del personal y documentación interna	Perfiles implementados y actualizados 100% de las áreas
	Diseño de plan de reclutamiento y selección basado en competencias (técnicas y comportamentales)	Área administrativa - administrador	3 meses	Publicaciones en diferentes medios (digitales), entrevistas, herramientas de evaluación	% de vacantes cubiertas con candidatos calificados $\geq 90\%$
Formación y capacitación	Diseño e implementación de programa de capacitación	Administrador – jefe de área	6 meses	Presupuesto de capacitación, instructores internos/externos, plataformas digitales	% de colaboradores capacitados según plan $\geq 90\%$
	Plan de formación	administrador - jefes de áreas	Anual	Capacitaciones, talleres,	% de colaboradores

técnica y comportamental			material didáctico	capacitados, resultados de evaluación
Alianzas estratégicas (SENA, CESVI, etc.). Acceder a formación certificada	Gerencia / Administración	semestra l	Convenios institucionales	Índice de certificación del personal y Nivel de actualización del personal
Formación de jefes como multiplicadores	administrado r / jefe de áreas	Trimestr al	Talleres, espacios de formación	Índice de replicabilidad del conocimiento (%) y reducción de dependencia de formación externa (%)
Simulación y análisis de casos reales	Jefes de área – colaboradores - administrador	Mensual	Casos reales, guías de análisis	Tasa de reducción de reprocesos (%) e Índice de mejora en toma de decisiones operativas
Talleres de liderazgo y comunicación dirigido a jefes y supervisores	Administrador - Gerente	6 meses	Facilitadores, material didáctico, tiempo de los líderes	Mejoría del 20% en percepción de liderazgo y comunicación en encuestas
Implementación de sistema de evaluación del desempeño por competencias	Administrador + jefes de área	4 meses	modelo de evaluación y tiempo de supervisores o jefes de área	Evaluaciones aplicadas al 100% del personal según calendario

Evaluación del desempeño	Registro y trazabilidad de capacitación	Administrador -jefe de área	Mensual	Base de datos, registros	% de cumplimiento del plan de formación
	Retroalimentación periódica y planes de mejora individuales	Jefes de área + administrador	4 meses	Tiempo de jefes y herramientas de seguimiento	100% de colaboradores con plan de mejora asignado
Reconocimiento	Diseño de plan de incentivos y reconocimiento basado en desempeño	Jefes de área + Administrador + Gerencia	Cada 3 meses	Presupuesto para incentivos y reconocimiento	% de colaboradores que perciben reconocimiento $\geq 80\%$
	Implementación de actividades de integración y bienestar laboral	administrador + coordinadores operativo y administrativo	6 meses	Presupuesto, espacios, tiempo de colaboradores	Índice de satisfacción laboral mejora $\geq 15\%$
Bienestar	Programa de bienestar laboral	jefes de área, administrador	mensual	Actividades, talleres, pausas activas	Índice de bienestar laboral y nivel de estrés laboral percibido
	Evaluación de clima organizacional	Administrador	semestral	Encuestas, análisis de datos	Índice de clima organizacional $\geq 85\%$

Nota. Elaboración propia con base en información del diseño de estrategias de SOLTEV SAS (2025).

La matriz para el diseño de estrategias de la gestión humana permite identificar procesos que contribuyen al fortalecimiento de la gestión humana y al cumplimiento de las estrategias

organizacionales de la empresa; por lo cual se detalla por medio de un análisis los procesos pertinentes de las estrategias y los indicadores propuestos.

Los procesos de selección, formación y capacitación, evaluación, reconocimiento y bienestar, se articulan de manera conjunta, con el fin de asegurar que las competencias contribuyan al cumplimiento de los objetivos; por lo cual se implementan unos indicadores que permiten verificar la eficacia de las acciones e identificar oportunidades de mejora en la organización, generando evidencias que ayuden a promover la excelente, la motivación, el compromiso y el trabajo en equipo. Este enfoque confirma que una gestión estratégica de la gestión del talento humano, constituye un modelo sostenible para la organización, el cual fue sustentado en sus teorías por Chiavenato (2017).

Con el fin de garantizar la viabilidad a las estrategias propuestas, se presenta un presupuesto proyectado para la implementación de los procesos de gestión humana en SOLTEV SAS, el cual permite estimar los recursos necesarios para la ejecución y sostenibilidad de las estrategias en el tiempo.

12.2 Presupuesto proyectado para la implementación de los procesos de gestión humana en SOLTEV SAS

El presupuesto es un elemento importante dentro del diseño de la propuesta, ya que permite estimar los recursos financieros para la implementación de las estrategias planteadas de la gestión humana en SOLTEV SAS. La planificación del presupuesto se realizó con base en los procesos estratégicos definidos como la selección, formación y capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento y bienestar laboral

Los costos estimados tanto de los recursos internos como del apoyo externo especializado son aquellos donde se requiere mayor rigor metodológico; además se contemplan alternativas para optimizar costos mediante alianzas estratégicas y aprovechamientos de capacidades internas

En la **Tabla 14**, se evidencia el presupuesto proyectado de la empresa, donde se especifican los costos asociados para la implementación de las estrategias

Tabla 14

Presupuesto proyectado para la implementación de los procesos de gestión humana en

SOLTEVSAS

Proceso	Actividad	Recurso	Frecuencia	Costo unitario	Costo total
Selección	Diseño del modelo de selección por competencias	Consultor externo	Única vez	\$ 2.500.000	\$ 2.500.000
	Elaboración del manual de perfiles y funciones	Consultor externo	Única vez	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
	Entrevistas por competencias	Profesional externo	Según necesidad	\$ 100.000	\$ 100.000
	Aplicación de pruebas psicotécnicas	Plataforma externa	Según necesidad	\$ 150.000	\$ 150.000
	Subtotal selección				\$ 4.750.000
Formación y capacitación	Diseño del plan de capacitación	Consultor externo	Única vez	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000
	Talleres de liderazgo y comunicación	Convenio ARL	3 veces/año	\$ 0	\$ 0
	Capacitaciones técnicas externas (SENA/CESVI)	Aliados	2 veces/año	\$ 800.000	\$ 800.000
	Simulación y análisis de casos	Interno	Mensual	\$ 0	\$ 0
	Formación técnica interna	Interno	Mensual	\$ 0	\$ 0
	Material didáctico y logística	Recursos	Anual	\$ 400.000	\$ 400.000
	Subtotal formación				\$ 3.200.000
Evaluación del desempeño	Diseño del sistema de evaluación	Consultor externo	Única vez	\$ 1.000.000	\$ 1.000.000
	Implementación de formatos y seguimiento	Interno	Semestral	\$ 0	\$ 0
	Base de datos y control	Herramienta	Anual	\$ 0	\$ 0
	Subtotal evaluación				\$ 1.000.000
Reconocimiento	Bonificaciones por desempeño	Incentivos	Trimestral	\$ 500.000	\$ 500.000
	Certificados y reconocimientos	Material	Trimestral	\$ 200.000	\$ 200.000
	Comunicaciones internas	Interno	Permanente	\$ 0	\$ 0
	Subtotal reconocimiento				\$ 700.000

Bienestar laboral	Actividades de bienestar e integración	Logística	Bimensual	\$ 400.000	\$ 400.000
	Programas de manejo de estrés	Convenio ARL	2 veces/año	\$ 0	\$ 0
	Pausas activas	Interno	Mensual	\$ 0	\$ 0
	Encuesta de clima organizacional	Herramienta	Semestral	\$ 0	\$ 0
	Subtotal bienestar				\$ 400.000
Total, inversión					\$ 10.050.000

Nota. Elaboración propia con base en el diseño de los procesos de gestión humana de SOLTEV SAS (2025), los valores expresados corresponden a una estimación.

En la **Tabla 14**, se evidencia que la inversión se concentra en los procesos de selección y formación, lo cual es coherente de acuerdo a las necesidades identificadas en el diagnóstico de la empresa; estos procesos son fundamentales en el proceso para la incorporación del personal y fortalecer las competencias técnicas y comportamentales de los colaboradores, siendo un factor determinante en la mejora del desempeño y reducción de reprocesos

Es importante generar alianzas con entidades que apoyen el proceso y desarrollo de las estrategias, por lo cual se pueden evidenciar dentro de los procesos de evaluación de desempeño, reconocimiento y bienestar laboral, gran parte de sus actividades se apoyan en recursos internos y respaldo de la ARL,

La implementación de este presupuesto permitirá mejorar la productividad, optimizar la toma de decisiones, fortalecer el clima organizacional y mejora continua; el presupuesto refleja un enfoque eficiente en la asignación de recursos, priorizando una inversión inicial garantizando un mediano y largo plazo; por lo cual la inversión no debe interpretarse como un gasto, sino como una inversión orientada a generar valor a la empresa.

13 INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI) QUE PERMITEN MEDIR LA EFECTIVIDAD Y EL IMPACTO DE LAS ESTRATEGIAS PROPUESTAS EN LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO.

Los siguientes indicadores permiten medir el impacto de las estrategias implementadas en los procesos de selección, formación y capacitación, evaluación de desempeño, reconocimiento y bienestar laboral, afirmando su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa frente al fortalecimiento de la competitividad.

Los siguientes indicadores permiten medir la efectividad e impacto de las estrategias implementadas en los procesos de selección, formación, evaluación del desempeño, reconocimiento y bienestar laboral, asegurando su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa.

Los indicadores permiten mantener control y seguimiento en las acciones estratégicas, a través de la medición sistemática, se promueve la toma de decisiones basada en datos y mejora continua de los procesos internos de la gestión humana. Por tal razón se planteó una matriz de indicadores de gestión, la cual se puede evidenciar en la Tabla 15.

Tabla 15

Matriz de indicadores de gestión del talento humano SOLTEV SAS.

Procesos	Indicador	Formula	Meta	Verde 	Amarillo (alerta) 	Rojo 	Frecuencia
Alineación estratégica	Comprensión organizacional	(% colaboradores que comprenden objetivos / total colaboradores) x100	≥90%	≥ 90%	80% – 89%	< 80%	Semestral
Selección	Perfiles actualizados	(% áreas con perfiles actualizados / total áreas) × 100	100%	100%	90% – 99%	< 90%	Anual
	Efectividad de selección	(% vacantes cubiertas con candidatos idóneos / total vacantes) × 100	≥90%	≥ 90%	80% – 89%	< 80%	Trimestral
Formación y capacitación	Cobertura de capacitación	(% colaboradores capacitados / total colaboradores) × 100	≥90%	≥ 90%	80% – 89%	< 80%	Semestral
	Horas de capacitación	Horas promedio por empleado/año	≥20 h	≥ 20 h	18 – 19 h	< 18 h	Semestral
	Certificación del personal administrativo y operativo	(% colaboradores certificados / total colaboradores) × 100	≥ 80%	≥ 80%	70% – 79%	< 70%	Anual
	Replicabilidad del conocimiento	(% horas de formación interna / total horas de formación) × 100	≥ 60%	≥ 60%	50% – 59%	< 50%	Semestral
	Reducción de reprocesos	(Reprocesos periodo anterior – reprocesos actuales) / reprocesos periodo anterior) × 100	≥ 20% reducción	≥ 20%	10% – 19%	< 10%	Semestral

	Liderazgo y comunicación	Resultado encuesta	80%	≥80%	70% - 79%	<70%	Semestral
Evaluación	Evaluaciones realizadas	(% empleados evaluados / total empleados) × 100	100%	100%	90% - 99%	<90%	Semestral
	Cumplimiento formación	(% actividades ejecutadas / plan total) × 100	≥90%	≥90%	80% - 89%	<80%	Trimestral
	Planes de mejora	(% colaboradores con plan de mejora / total evaluados) × 100	100%	100%	90% - 99%	<90%	Semestral
Reconocimiento	Percepción de reconocimiento	Resultado encuesta (%)	≥80%	≥ 80%	75% – 79%	< 75%	Semestral
	Satisfacción laboral	Resultado encuesta (%)	≥80%	≥ 80%	75% – 79%	< 75%	Semestral
Bienestar	Clima organizacional	Resultado encuesta (%)	≥85%	≥ 85%	80% – 84%	< 80%	Semestral
	Bienestar laboral	(Puntaje obtenido en encuesta de bienestar / puntaje máximo posible) × 100	≥ 85%	≥ 85%	75% – 84%	< 75%	Semestral

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional de SOLTEV SAS (2025) y las estrategias de gestión humana

13.1 Objetivos estratégicos de los KPI (indicadores)

De acuerdo con el diseño de la estrategia de gestión del talento humano en SOLTEV SAS, es importante establecer objetivos claros para cada indicador de desempeño (KPI), con el fin de garantizar su alineación con las estrategias de la empresa y fortalecer la competitividad.

Los indicadores no solo permiten medir el cumplimiento de algunas acciones propuestas, sino que son una herramienta que orienta en la toma de decisiones, apoya en el seguimiento sistemático de los procesos internos y genera mejora dentro de la organización.

A continuación, se presentan los objetivos definidos para cada uno de los indicadores organizados según los procesos claves de la gestión del talento humano, planteados en la **tabla 16**.

Tabla 16

Indicadores por cada proceso clave organizacional.

Procesos	Indicador	Objetivos Estratégico
Proceso alineación estratégica	Comprensión organizacional	Permitir que los colaboradores de la empresa identifiquen y comprendan los objetivos estratégicos, garantizando su ejecución y dirección.
Proceso Selección	Perfiles actualizados	Formalizar y estandarizar los perfiles de cargos, generando claridad en las funciones, mejor asignación de responsabilidad
	Efectividad de selección	Garantizar un proceso de vinculación idóneo de la gestión de talento humano, alineado con los requerimientos técnicos y comportamentales, disminuyendo errores de contratación y fortaleciendo la productividad.
Proceso Formación y Capacitación	Cobertura de capacitación	Garantizar el acceso amplio del talento humano a procesos formativos, fortaleciendo el desarrollo de competencias organizacionales
	Horas de capacitación	Asegurar una intensidad adecuada en la formación que permita la apropiación efectiva del conocimiento y su aplicación en el desempeño laboral.

	Certificación del personal administrativo y operativo	Validar formalmente las competencias del personal, asegurando estándares de calidad en los procesos y servicios
	Replicabilidad del conocimiento	Fortalecer la transferencia interna del conocimiento, promoviendo la sostenibilidad del aprendizaje organizacional y reduciendo la dependencia externa
	Reducción de reprocesos	Disminuir errores operativos mediante el fortalecimiento de competencias técnicas, mejorar la eficiencia y reducir costos ocultos.
	Liderazgo y comunicación	Fortalecer las competencias comportamentales generando mejorar en la coordinación interna y trabajo en equipo
Proceso de Evaluación	Evaluaciones realizadas	Garantizar la medición integral del desempeño de los colaboradores, conllevando a que la toma de decisiones sea basada en resultados
	Cumplimiento formación	Asegurar la ejecución efectiva del plan de capacitación, alineando la formación con los objetivos estratégicos de la organización
	Planes de mejora	Promover la mejora continua mediante la implementación de acciones correctivas orientadas al desarrollo de competencias y desempeño individual
Proceso de Reconocimiento	Percepción de reconocimiento	Fortalecer la motivación y el compromiso organizacional mediante la valoración del desempeño individual y grupal.
	Satisfacción laboral	Mejorar el nivel de satisfacción de los colaboradores, beneficiando su desempeño, permanencia y productividad.
Procesos bienestar	Clima organizacional	Garantizar un entorno laboral positivo que favorezca la comunicación, la motivación y la eficiencia organizacional
	Bienestar Laboral	Promover espacios adecuados de bienestar físico, emocional y social, contribuyendo al desempeño y calidad de vida laboral

Nota. Elaboración propia con base en el diagnóstico organizacional de SOLTEV SAS (2025)-matriz de indicadores.

13.2 Impacto de los objetivos estratégicos de los KPI en la competitividad de SOLTEV SAS

Los objetivos definidos para uno de los indicadores, no solo cumplen la función de medición, sino que son un sistema estratégico que fortalece la competitividad de la empresa, por lo cual su impacto se evidencia en las diferentes dimensiones claves de la empresa:

- **Mejora de la eficiencia operativa:** objetivos relacionados a la selección, formación y capacitación y reducción de reprocesos permiten, disminuir errores técnicos y optimizar el tiempo de trabajo; su impacto genera reducción de costos ocultos y mayor productividad en las operaciones del taller.
- **Fortalecimiento del capital humano:** a través de los objetivos orientados a la capacitación, certificación, la empresa busca fortalecer las competencias técnicas y comportamentales, promoviendo la transferencia de conocimientos se busca generar un aprendizaje organizacional, creando ventajas competitivas sostenibles.
- **Mejora en la calidad del servicio:** los objetivos asociados a la evaluación de desempeño y el fortalecimiento del liderazgo permiten optimizar la ejecución de los procesos internos y mejora en la calidad del servicio, generando una mejor interacción con el cliente, y un incremento en los niveles de satisfacción y disminución de quejas y mayor fidelización.
- **Incremento del compromiso y motivación del talento humano:** los objetivos de reconocimiento, satisfacción laboral, bienestar y clima organizacional crean un entorno laboral más positivo, generando un pacto de mayor compromiso, menor rotación y mejor desempeño individual y colectivo en la empresa.
- **Decisiones basadas en datos:** los KPI, permiten transformar la gestión humana en procesos sistemáticos, medibles y orientados a resultados; por lo cual su aplicación contribuye a la identificación oportuna de la implementación de acciones correctivas basada en evidencias y fortalecimiento de la planeación estratégica.
- **Alineación Organizacional:** asegura que cada uno de los colaboradores conozca la dirección estratégica de SOLTEV SAS y trabaje hacia un objetivo común.

En conclusión, los objetivos de los indicadores en SOLTEV SAS, trascienden una función operativa consolidándose como un eje estratégico; su implementación contribuye a mejora en la eficiencia y fortalecimiento de las competencias de los colaboradores, optimizar la calidad del servicio y promover un entorno laboral favorable. Elementos que impactan directamente en la competitividad y crecimiento de la empresa.

14 PLAN DE IMPLEMENTACIÓN DE LA PROPUESTA DE CONSULTORÍA SOLTEV SAS

En concordancia con el diagnóstico de la organización y el modelo sistémico de Gestión del Talento Humano por competencias propuesto para SOLTEV SAS, se plantea un plan de implementación orientado a las estrategias diseñadas en los procesos de selección, formación y capacitación, evaluación del desempeño, reconocimiento y bienestar laboral.

El plan se estructuró en cuatro fases secuenciales que permiten garantizar la implementación gradual, controlada y alineada con la misión, visión y objetivo estratégico de la empresa.

14.1 Fase 1: Socialización y planificación estratégica:

Objetivo: Lograr la articulación entre la gerencia y los líderes a partir de resultados y estrategias definidas, estableciendo lineamientos para la implementación del modelo de gestión del talento humano.

Actividades:

- Presentación formal del diagnóstico organizacional
- Socialización del modelo de gestión del talento humano

- Definición de roles y responsables
- Elaboración del cronograma e implementación

Figura 15

Implementación de la propuesta de consultoría de la Fase 1 de SOLTEV SAS.



Nota. Elaboración propia en base al diseño de estrategias e implementación de los procesos

14.2 Fase 2: Diseño y estructuración de los procesos de gestión humana

- **Objetivo:** Implementar y socializar las herramientas diseñadas en la consultoría para fortalecer la gestión estratégica del talento humano y asegurar su apropiación por parte de los responsables de su ejecución.

Actividades

- Socialización del manual de perfiles y competencias a los jefes de área y colaboradores
- Implementación del proceso de selección por competencias mediante la aplicación de formatos, entrevistas estructuradas y criterios de evaluación definidos
- Socialización y puesta en marcha del sistema de evaluación del desempeño basado en competencias.
- Implementación del plan de formación y capacitación, definiendo participantes, cronograma y responsables de ejecución.
- Socialización e implementación del programa de reconocimiento y bienestar laboral.

Figura 16

Implementación de la propuesta de consultoría de la Fase 2 de SOLTEV SAS.



Nota. Elaboración propia en base al diseño de estrategias e implementación de los procesos

14.3 Fase 3: Ejecución y consolidación de las estrategias de gestión humana en SOLTEV SAS

Objetivo: Aplicar los procesos estratégicos de gestión humana diseñados para la organización, asegurando su aplicación sistemática en las operaciones diarias y promoviendo el fortalecimiento de las competencias, el diseño laboral y bienestar de los colaboradores

Actividades:

- Aplicación de los procesos de selección por competencias para nuevas vinculaciones de personal, aplicando los perfiles de cargo, formatos de entrevistas y criterios de evaluación establecidos.
- Ejecución del plan de formación y capacitación mediante las actividades de formación técnica y comportamental, simulación y análisis de casos.
- Aplicación de la evaluación del desempeño por competencias en sus diferentes etapas, midiendo el nivel de desarrollo de las competencias técnicas y comportamentales.
- Desarrollo de actividades de reconocimiento laboral orientadas a fortalecer la motivación, compromiso y el sentido de pertenencia.

Figura 17

Implementación de la propuesta de consultoría Fase 3 SOLTEV SAS.



Nota. Elaboración propia en base al diseño de estrategias e implementación de los procesos.

14.4 Fase 4: Evaluación, control y mejora continua en SOLTEV

Objetivos: medir el impacto de las estrategias mediante indicadores de gestión para evaluar los resultados obtenidos e implementar acciones de mejora continua orientadas al fortalecimiento de la competitividad empresarial.

Actividades

- Medición de indicadores KPI
- Evaluación del clima organizacional
- Análisis de resultados frente a metas establecidas
- Identificación de brechas y oportunidades de mejora

- Ajustes y retroalimentación del modelo

Figura 18

Implementación de la propuesta de consultoría Fase 4 SOLTEV SAS.



Nota. Elaboración propia en base al diseño de estrategias e implementación de los procesos

La implementación de este plan permitirá que SOLTEV SAS, consolide un modelo de gestión del talento humano estructurado, alineado y orientado a resultados con sus estrategias, generando mejor eficiencia operativa, desempeño laboral y mejor clima organizacional, impactando de forma directa en su competitividad y sostenibilidad en el mercado.

14.5 CRONOGRAMA PLAN DE IMPLEMENTACIÓN SOLTEV SAS

El siguiente cronograma muestra la planificación temporal de las actividades para la implementación del modelo de gestión humana en SOLTEV SAS, está estructurado en doce meses. Cada actividad se encuentra distribuida en función del nivel prioridad e impacto en la

organización, asegurando que las acciones se direccionen a la alineación estratégica de la empresa y su estructuración, asimismo se incorpora la visualización de los procesos de selección, formación, evaluación del desempeño y bienestar laboral, contribuyendo al fortalecimiento de la gestión humana y la mejora en la competitividad.

Tabla 17

Cronograma plan de implementación SOLTEV SAS

ACTIVIDAD	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Presentación del diagnóstico organizacional												
Socialización del modelo de gestión humana												
Definición de roles y responsables												
Elaboración del cronograma												
Manual de perfiles y funciones												
Diseño modelo de selección												
Diseño evaluación del desempeño												
Plan de formación y capacitación												
Sistema de reconocimiento y bienestar												
Implementación proceso de selección												
Ejecución plan de capacitación												
Evaluación del desempeño (fase inicial)												
Programa de reconocimiento												
Actividades de bienestar laboral												
Sistema de registros (trazabilidad)												
Medición de KPI												
Evaluación clima organizacional												
Análisis de resultados												
Formulación de planes de mejora												
Ajustes y mejora continua												

Nota. Elaboración propia en base a la propuesta de consultoría SOLTEV SAS 2025.

En conclusión, el cronograma del plan de implementación constituye una herramienta importante en la gestión y el modelo propuesto, el cual permite estructurar de forma ordenada las actividades, garantizando su planeación estratégica y la operación.

Este tipo de instrumento fortalece el control de la gerencia y la administración, permitiendo realizar ajustes en función de los resultados obtenidos y asegurando el cumplimiento de los objetivos planteados en cada fase. La implementación de este cronograma permitirá mejorar la eficiencia operativa y el desempeño de los colaboradores, generando un impacto en la competitividad y crecimiento organización de la empresa en el sector automotriz.

15 CONCLUSIÓN

La presente consultoría permite alcanzar el objetivo propuesto de diseñar una propuesta estratégica de gestión del talento humano orientada al fortalecimiento de la competitividad de Servicios Técnicos SOLTEV SAS, reconociendo que las personas constituyen uno de los principales factores generadores de valor y una fuente de ventaja competitiva sostenible para las organizaciones. La propuesta desarrollada trasciende la visión tradicional de la gestión humana como función meramente administrativa, posicionándola como un componente estratégico capaz de contribuir al cumplimiento de los objetivos corporativos y al fortalecimiento del desempeño organizacional.

En cumplimiento del primer objetivo específico, se realizó un diagnóstico integral de la situación actual de la gestión del talento humano mediante la aplicación de un enfoque metodológico mixto que permitió analizar la empresa desde una perspectiva sistémica. La integración de las herramientas cualitativas y cuantitativas facilitó la identificación de fortalezas organizacionales, oportunidades de mejora y factores críticos que inciden en la gestión de personas.

El análisis DOFA cruzado permitió comprender la interacción entre las capacidades internas de la empresa y las condiciones del entorno competitivo, proporcionando una base objetiva para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento institucional.

La integración de herramientas cualitativas y cuantitativas facilitó la identificación de fortalezas organizacionales, oportunidades de mejora y factores críticos que inciden en la gestión de personas. Asimismo, el análisis DOFA permitió comprender la interacción entre las

capacidades internas de la empresa y las condiciones del entorno competitivo, proporcionando una base objetiva para la formulación de estrategias orientadas al fortalecimiento institucional.

El análisis de los factores asociados a la motivación y la productividad de la gestión humana, permitió evidenciar que variables como liderazgo, comunicación efectiva, claridad de funciones y oportunidades de desarrollo, las cuales influyen significativamente en el desempeño laboral y el compromiso de los colaboradores. Desde esta perspectiva, la gestión humana se consolida como un elemento articulador entre los objetivos estratégicos de la empresa y el potencial de los colaboradores para alcanzarlos.

A partir del análisis desarrollado con el tercer objetivo específico, se diseñó un conjunto de estrategias integrales orientadas a fortalecer los procesos de selección por competencias, formación y capacitación, evaluación del desempeño y reconocimiento laboral. Estas estrategias fueron estructuradas bajo un enfoque de gestión por competencias, buscando garantizar la alineación entre los requerimientos de los cargos, las capacidades de los colaboradores y los objetivos estratégicos.

La propuesta permite establecer bases para una gestión más eficiente del capital humano, promoviendo el desarrollo de competencias técnicas y comportamentales que contribuyan al mejoramiento continuo de los procesos y a la generación de valor organizacional. En cumplimiento del cuarto objetivo específico se definieron indicadores clave de desempeño (KPI) que permitirán medir la efectividad de las estrategias propuestas y realizar un seguimiento sistemático a los resultados obtenidos. Al incorporar un mecanismo de medición, fortalece la capacidad de la organización de tomar decisiones basadas en evidencias, evaluar el impacto de las acciones implementadas y consolidar una cultura de mejora continua orientada al logro de

resultados sostenibles. Desde una visión estratégica, el principal aporte de esta consultoría radica en la estructuración de un modelo de gestión del talento humano alineado a la misión, visión y las necesidades de crecimiento de SOLTEV SAS, se reconoce que la competitividad organizacional no depende únicamente de la capacidad tecnológica, financiera u operativa, sino también de la capacidad de atraer, desarrollar, motivar y retener talento humano comprometido con los objetivos.

En su conjunto, el proyecto se alinea de manera transversal con el ODS 8: trabajo decente y crecimiento económico, promover la formalización de los procesos de gestión humana, el desarrollo de competencias, mejores condiciones laborales y la productividad sostenible en una MiPymes y el ODS #: salud y Bienestar, mediante el diseño de estrategias de bienestar, motivación y clima organizacional orientadas a la construcción de un entorno laboral saludable, seguro y promotor del desarrollo integral de los colaboradores. Se recomienda a SOLTEV SAS avanzar en la implementación progresiva del modelo a través de las cuatro fases definidas en el plan de implementación, asegurar el liderazgo formal del área administrativa en su ejecución de mantener el seguimiento periódico de los indicadores KPI definidos y evaluar periódicamente el impacto del modelo sobre la competitividad, el clima organizacional y la satisfacción del cliente, garantizando así la sostenibilidad de la intervención y su contribución al crecimiento de SOLTEV SAS en el mercado automotriz.

16 RECOMENDACIONES

De acuerdo a los resultados obtenidos y del modelo de gestión del talento humano diseñado para Servicios Técnicos SOLTEV SAS, se formulan las siguientes recomendaciones orientadas a la sostenibilidad de la propuesta, a la ampliación de su alcance

Recomendaciones prácticas para Servicios Técnicos SOLTEV SAS

- Se recomienda que la empresa inicie la implementación del modelo siguiendo estrictamente las cuatro fases definidas en el plan de implementación: socialización, diseño de procesos, ejecución de estrategias y evaluación, realizando intervenciones que generen beneficios visibles para los colaboradores, como la socialización del manual de funciones y competencias, la clarificación formal de roles y el programa de reconocimiento. Esta gradualidad reduce la resistencia al cambio y fortalece la confianza en el proceso.
- Consolidación del liderazgo del área administrativa, es fundamental que el administrador asuma de manera efectiva y visible su rol como responsable formal de la gestión del talento humano; para ello se sugiere que la gerencia formalice la delegación mediante un acto administrativo interno, asigne un porcentaje definido de la jornada laboral del administrador a las funciones de gestión humana y garantice su participación en las decisiones estratégicas relacionadas con el personal.
- Aplicación de encuestas de satisfacción a clientes, el diagnóstico incorporó la perspectiva del cliente a través de la gerencia como informante clave. Se recomienda implementar como fase complementaria de seguimiento, una encuesta de satisfacción directa a los clientes empresariales de SOLTEV SAS, que permite medir el impacto real del modelo de gestión humana sobre variables críticas como la calidad del servicio, los tiempos de respuesta y la comunicación.

- Seguimiento periódico de indicadores KPI; se recomienda que la empresa establezca una revisión liderada por el administrador y con presentación de resultados a la gerencia general, este seguimiento permite detectar desviaciones de manera oportuna, ajustar las estrategias y documentar evidencia del impacto de la gestión humana sobre la competitividad.

Un ámbito de aplicación de esta propuesta para su validación sería MiPymes del sector automotriz en otras ciudades de la región del Caribe colombiano, donde predominan condiciones similares de informalidad en la gestión humana, alta dependencia del conocimiento del personal y presión competitiva; al replicar el modelo, se permite evaluar su adaptabilidad a diferentes tamaños de empresas y estructuras.

Otro ámbito de aplicación sería programas de fortalecimiento empresarial liderados por la cámara de comercio o entidad de apoyo a MiPymes, donde el modelo podría integrarse como herramienta de intervención en programas de productividad y competitividad empresarial, contribuyendo al cierre de brechas en gestión humana en el tejido empresarial regional.

A partir de los alcances y las limitaciones del presente trabajo, se sugieren temas de investigación y consultoría que podrían complementar y profundizar el modelo propuesto como medición del impacto de la implementación de la gestión del talento humano por competencias en los indicadores financieros y operativos de SOLTEV SAS, mediante un estudio que permita evaluar cuantitativamente la relación entre la formalización de la gestión humana y la variables como la productividad, la rotación, los costos de reprocesos y la satisfacción del cliente.

Desde el punto de vista metodológico, se recomienda que futuros proyectos de consultoría en gestión humana en MiPymes incorporen, además del enfoque mixto utilizado en este trabajo,

técnicas de grupos focales con colaboradores operativos y entrevistas directas con clientes, lo cual permitiría enriquecer la triangulación de información y fortalecer la validez de los hallazgos.

Desde el punto de vista académico, se recomienda que la Maestría en Administración promueva líneas de investigación orientadas a la gestión del talento humano en MiPymes, un segmento empresarial que representa la mayoría del tejido productivo colombiano y que enfrenta brechas estructurales en la formalización de sus procesos de gestión de personas.

El presente proyecto demuestra que es posible diseñar intervenciones de alto rigor conceptual y metodológico, viables financieramente y con un impacto medible, lo que valida este tipo de consultorías como modalidad de trabajo de grado.

Anexo 1

Formato de entrevista

DIAGNÓSTICO DE GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO

EMPRESA: SERVICIOS TÉCNICOS SOLTEV SAS

El presente instrumento tiene como propósito realizar un diagnóstico integral del área de Gestión Humana en la empresa. A través de estas preguntas, se busca conocer cómo se percibe y gestiona el talento humano, identificar oportunidades de mejora, y evaluar el nivel de alineación entre la gestión del personal y los objetivos estratégicos de la organización.

Nombre _____

Cargo _____

Agradecemos su participación y disposición para compartir sus opiniones y experiencias de manera honesta y constructiva.

- **Enfoque estratégico de la gestión humana**

Estas preguntas exploran la visión y el papel que cumple actualmente la gestión del talento humano en la empresa:

1. ¿Cómo considera usted que la empresa percibe el rol del área de Gestión Humana, ¿cómo un aliado estratégico para el logro de los objetivos organizacionales o como un área de apoyo operativo? ¿Por qué?
2. ¿Considera usted relevante la estructuración de un área de gestión humana o de procesos de gestión humana que le permita alinear los esfuerzos de los trabajadores con los objetivos de la empresa? ¿Por qué?

3. ¿Cómo visualiza que la implementación de perfiles y evaluaciones de desempeño impactaría positivamente en la cultura organizacional o en la consecución de objetivos estratégicos a corto y largo plazo?

- **Claridad de funciones, roles y perfiles de cargo**

Este bloque indaga sobre la asignación de roles, las habilidades requeridas por cargo y la utilidad de las descripciones de puesto:

4. ¿Cree que la claridad en las funciones y responsabilidades de cada puesto es suficiente hoy en día? ¿Por qué?
5. ¿Ha notado alguna dificultad en la asignación de roles o en la identificación de las habilidades necesarias para ciertos puestos?
6. ¿Qué tan importante considera que es tener descripciones de puesto claras y actualizadas para el desarrollo de los empleados y la consecución de metas?

- **Evaluación del desempeño y alineación con los objetivos**

Estas preguntas analizan cómo se mide actualmente el desempeño, su efectividad y su impacto en los resultados organizacionales:

8. ¿Cómo se está midiendo actualmente el desempeño de los colaboradores? ¿Considera que los métodos actuales son efectivos para identificar áreas de mejora y reconocer el buen trabajo?
9. En relación con los objetivos generales de la empresa, ¿cómo cree que el desempeño individual de los empleados contribuye (o podría contribuir más) a su cumplimiento?
10. ¿Cree que un sistema de evaluación de desempeño más estructurado podría ayudar a mejorar la productividad? Y si conoce alguno, ¿cuál podría ser?

- **Problemáticas actuales y oportunidades de mejora**

En esta sección se identifican los principales retos en la gestión del personal y se exploran posibles oportunidades de mejora:

11. Si pudiera mejorar algo en la forma en que se gestiona el personal para potenciar los resultados de la empresa, ¿cuál sería? Explique su respuesta

12. ¿Cuáles consideran ustedes las principales problemáticas de las que se enfrenta actualmente la organización?

13. ¿Cuáles considera que son los principales desafíos o puntos de mejora en la gestión del talento humano dentro de la empresa actualmente?

Nota. Creación propia.

Anexo 2

Manual de perfiles y funciones

		MANUAL DE PERFILES Y FUNCIONES	
DESCRIPCIÓN DEL PERFIL DEL CARGO			
DENOMINACIÓN DEL CARGO:			
PROCESO:			
JEFE INMEDIATO:			
N° DE PERSONAS A CARGO:			
MISIÓN DEL CARGO			
IDENTIFICACIÓN DE COMPETENCIAS			
NIVEL DE EDUCACIÓN:			
CONOCIMIENTOS ESPECIALES			
EXPERIENCIA LABORAL:			
HABILIDADES:			
FUNCIONES DEL CARGO			

Anexo 3

Formato de entrevista por competencias

FORMATO DE ENTREVISTAS POR COMPETENCIAS

1- INFORMACIÓN GENERAL:

Nombre del candidato _____

Documento de identidad _____

Cargo al que aplica _____

Fecha de entrevista _____

Entrevistador _____

2. EVALUACIÓN POR COMPETENCIAS

Competencia Evaluada	tipo de pregunta (situacional / comportamental)	Preguntas	Respuesta	Puntaje de valoración (1-5)	Observaciones

3. ESCALA DE VALORACIÓN (puntaje 1 deficiente, 2 Bajo, 3 Aceptable, 4 Bueno, 5 excelente)

ESCALA DE VALORIZACION		
Puntaje	Nivel	Criterio
1	Deficiente	
2	Bajo	
3	Aceptable	
4	Bueno	
5	Excelente	

4. RESULTADO

Promedio obtenido: _____

Recomendación: ☐ Apto ☐ Apto con observaciones ☐ No apto

5. FIRMA

Firma del entrevistador: _____

Fecha: _____

Nota. Creación propia

Anexo 4

Formato de casos SOLTEV SAS.

SERVICIOS TECNICOS SOLTEV SAS**Análisis de Casos Operativos****1. Información general del caso**

Área: _____

Cargo(s) involucrado(s): _____

Fecha del incidente: _____

responsable del reporte: _____

Tipo de falla:

☐ Operativa

☐ Técnica

☐ Procedimental

☐ Comunicación

☐ Otra: _____

2. Descripción del caso

Describa brevemente lo ocurrido:

3. Análisis de la situación

¿En qué parte del proceso ocurrió la falla?

¿Cuál fue la causa principal?

☐ Desconocimiento del procedimiento

☐ Falta de capacitación

☐ Error humano

☐ Falta de supervisión

☐ Problemas de comunicación

☐ Deficiencia en manuales

☐ Otro: _____

4. Impacto del incidente

Marque el impacto generado:

- ☐ Retraso en el servicio
 - ☐ Reproceso
 - ☐ Pérdida económica
 - ☐ Riesgo de seguridad
 - ☐ Insatisfacción del cliente
 - ☐ Otro: _____
-

5. Acciones de mejora

Acción correctiva propuesta:

Responsable: _____

Fecha estimada de implementación: _____

¿Se requiere alguna acción adicional?

- ☐ Capacitación
 - ☐ Actualización de manual
 - ☐ Nuevo control o verificación
-

6. Aprendizaje principal del caso:

Nota. Creación propia.

Anexo 5

Formato de encuesta clima organizacional SOLTEV SAS.

SERVICIOS TECNICOS SOLTEV ENCUESTA CLIMA ORGANIZACIONAL

Objetivo: Evaluar la percepción de los colaboradores sobre el ambiente laboral en la empresa, se busca generar oportunidades de mejora en la gestión humana

Instrucciones:

Lea cada afirmación y marque con una X la opción que mejor represente su nivel de acuerdo. Siendo 1 – desacuerdo, 2 ni de acuerdo, ni en desacuerdo – 3 de acuerdo

	1	2	3
Me siento satisfecho con el ambiente laboral en la empresa.			
Existe una buena comunicación entre los compañeros de trabajo.			
Mi jefe inmediato brinda orientación y apoyo cuando lo necesito.			
En la empresa se reconoce el trabajo bien realizado.			
Considero que existe respeto entre los miembros de la organización.			
La empresa promueve el trabajo en equipo.			
Me siento motivado para realizar mis funciones laborales.			
Las condiciones de trabajo son adecuadas para desempeñar mis funciones.			
En la empresa se promueve el bienestar de los colaboradores.			
Me siento comprometido con los objetivos de la organización.			

Nota. Creación propia

17 REFERENCIAS

- Kotler, P., & Keller, K. L. (2021). Dirección de marketing. Mexico : pearson.
- Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). Administración, 14° edición . Mexico : pearson educacion
- Saleh, H. (21 de octubre de 2024). hrmars. Obtenido de Revista Internacional de Investigación Académica en Negocios y Ciencias Sociales: www.hrmars.com
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. (2022). Conceptos en administración estratégica y política de negocios. New Jersey, Estados Unidos: pearson.
- Zeithaml, V., Parasuraman, A., & Berry, L. (2022). Services marketing: Integrating customer focus across the firm. McGraw-Hill.
- Alles, M. (2019). Dirección estratégica de recursos humanos; Gestión por competencias. Buenos Aires: Granica.
- ANDI. (2024). Asociación Nacional de Empresarios de Colombia. Obtenido de Fundación ANDI: www.andi.com.co
- Armstrong, M. (2021). Armstrong's Handbook of human resource management practice. Londres: Kogan page.
- Armstrong, M., & Taylor, S. (2021). Armstrong's handbook of human resources management practice. Londres: Kogan page.
- Balkin, D., Cardy, R. L., & Gomez - Mejia , L. R. (2016). Gestión de los recursos humanos. Madrid: Pearson educacion.
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2023). Obtenido de Informe anual 2023: América Latina y el Caribe en un contexto global cambiante, BID: <https://www.iadb.org>

Barney, J. (1991). Firm Resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 99-120.

Barney, J. B. (1991). firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*.

Beitler, M., & Kolb, D. (2021). Experiential learning theory. *Organizational psychology review*.

Bernal Torres, C., & Pedraza, I. (2023). *Gestión organizacional y competitividad*. Bogotá: Pearson.

Boxall, P., & Purcell, J. (2016). *Strategy and human resource management*. Londres: Palgrave Macmillan.

Calderon, G. (2016). Gestión Humana de las organizaciones. *Revista Estudios Gerenciales*.

Carmona Valencia, M. (2015). *Gestión del Talento humano*. Bogotá: Ecoe Ediciones.

Chiavenato, I. (2020). *Gestión del Talento Humano*. México: McGraw-Hill.

Contreras, F., & García, A. (2022). Competitividad organizacional. *Revista Gestión organizacional*.

Cortés, L., Martínez, G. C., Torres Grimaldo, J. A., & Calvillo Villicaña, M. E. (2024). Comunicación interna en las organizaciones: factores que revelan la difusión de la información, la sostenibilidad social, satisfacción y la productividad. *LATAM Revista Latinoamericana de Ciencias Sociales y Humanidades*.

Daft, R. L. (2021). *Teoría y diseño organizacional*. Boston, Estados Unidos: Cengage Learning.

Dessler, G. (2020). *Human Resource Management*. Nueva York: Pearson.

- Dessler, G. (2021). Human resource management. nueva york: pearson.
- Festing, M., & Tekieli, M. (2022). Compensation System. . Human Resource Management Journal.
- Fondo Monetario Internacional . (2020). The Global Competitiveness Report. World Economic Forum.
- Garcia, J. (2018). Gestion estrategica del talento humano. Bogota: Alfaomega.
- Garcia, S. J., & Guerrero, M. (2022). formacion y desarrollo de competencias en entornos organizacionales . Bogota: Ecoe Ediciones .
- Gremler, D. (2022). Services marketing: Integrating customer focus across the firm. New york: McGraw-Hill.
- Hernandez, R., Fernandez, c., & Baptista, l. (2014). Metodologia de la investigacion. mexico: McGraw-Hill.
- Kamble, P., GunasekaraN, A., & Sharma, R. (2023). Digital innovation in the automotive sector: challenges and workforce development. london: springer.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2004). Strategy Maps. Boston, MA: : Harvard Business School Press.
- Kaufman, B. E. (2021). Human resource management; Theory and practice. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Krugman, P. (1994). Competitividad . A dangerous Obsession.
- Mayo, E. (2001). The human problems of an industrial civilization. Londres: Routledge.
- Michael, P. (1990). The competitive advantage of nation. nueva york: Free press.
- Ministerio de Comercio, I. y. (2023). ministerio de comercio, industria y turismo. Obtenido de www.mincit.gov.co/planeacion/informe-de-gestion-del-sector.comercio-industr-6

- Mullins, I. J. (2019). Management and organizational behaviour. London: Pearson.
- Muñoz, J., & Ramirez, L. (2022). Competitividad Empresarial. Revista Economía y Empresa .
- Noe, R. A., Hollenbeck, J. R., Gerhart, B., & Wright, P. (2022). Administración de recursos humanos. Mexico: McGraw - Hill education.
- OCDE. (2018). ORGANIZACION PARA LA COOPERACION Y EL DESARROLLO ECONOMICO. OECD publishing.
- Park, J., Lee, S., & Kim, H. (2018). Capacitacion de empleados y desempeño organizacional : enfoques estrategicos. Seoul: Hanbit media.
- Pfeffer, J. (1998). The human equation. Boston: Harvard business School Press.
- Robbins, S. P., & Judge, T. (2023). Comportamiento organizacional. Mexico: Pearson.
- Rodriguez Valencia, J. (2017). Administracion Moderna de personal. Mexico: Trillas .
- Saleh, A., & Ainiah, N. (2024). formacion estrategica en el sector automotriz. Mexico: Editorial Alfa.
- Santa Marta como vamos . (2023). Obtenido de Informe de calidad de vida. Santa Marta: <https://www.santamartacomovamos.org>
- Senge, P. (2019). The fifth discipline. Nueva York: Doubleday.
- Ulrich, D. (2016). Campeones de los Recursos Humanos: Como pueden los profesionales de recursos humanos añadir valor y obtener resultados. Barcelona: Ediciones Granica .
- Werther, W., & Davis, K. (2014). Administracion de personal y recursos humanos . Mexico: McGraw- Hill.
- Youndt, M. A., Snell, S. A., Dean, J. W., & Lepak, D. P. (1996). Human Resources Management and firm performance. Academy of management journal, 39.