

Propuesta de un plan para el fortalecimiento de competencias en toma de decisiones y comunicación interna en cargos operativos de una empresa del sector automotriz, orientado a disminuir la rotación de personal en un 3%.



Jessica Nathalia Sandoval Benavides

Profesor

Maycoll Giovany Prieto Antolines

Especialización en Gestión Humana

Escuela de Administración

24 de junio 2025

Bogotá

DECLARACIÓN DE AUTONOMÍA



Declaro bajo gravedad de juramento, que he escrito el presente proyecto integrador de especialización por mi propia cuenta, y que por lo tanto, su contenido es original.

Declaro que he indicado clara y precisamente todas las fuentes directas e indirectas de información, y que este proyecto integrador de especialización no ha sido entregado a ninguna otra institución con fines de calificación o publicación.

Jessica Nathalia Sandoval Benavides

24 de junio 2025

DECLARACIÓN DE EXONERACIÓN



“Declaro que la responsabilidad intelectual del presente trabajo es exclusivamente mía. La Universidad del Rosario no se hace responsable de contenidos, opiniones o ideologías expresadas total o parcialmente en él”

Jessica Nathalia Sandoval Benavides

24 de junio 2025

DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Empresa del sector automotriz ubicada en Bogotá, especializada en la comercialización de llantas, servicios de reencauche y distribución de lubricantes. Actualmente cuenta con una planta de 156 colaboradores en Bogotá y una red de 22 puntos de atención distribuidos en distintas ciudades de Colombia, lo que le permite ofrecer una cobertura nacional eficiente y oportuna. Su modelo de operación se basa en la prestación de soluciones personalizadas, sustentadas en altos estándares de calidad, una infraestructura propia y un equipo humano altamente calificado.

MISIÓN

Está comprometida en brindar productos reconocidos, asesoría técnica y comercial con una logística a nivel nacional, orientada a la satisfacción de nuestros clientes, de igual manera brindar a sus colaboradores la estabilidad, en un buen ambiente laboral.

VISIÓN

Ser reconocida como líder nacional en soluciones integrales del sector automotriz, promoviendo la innovación y el desarrollo humano en todos sus procesos.

Valore

S

- Responsabilidad
- Innovación
- Servicio
- Trabajo en equipo

DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Se identificaron tres problemáticas clave: baja efectividad en la toma de decisiones operativas, falencias en la comunicación interna entre áreas y un clima organizacional poco participativo. Estas condiciones han afectado la coordinación, la eficiencia operativa y la retención del talento, reflejada en una alta rotación del 28% durante el año 2023 y 2024. .Lo anterior evidencia la necesidad de fortalecer competencias organizacionales, mejorar la gestión del talento y optimizar la comunicación interna.

DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

1

Análisis MEFI y MEFE

Se identificaron debilidades internas y oportunidades externas mediante matrices MEFI y MEFE en la empresa automotriz.

2

Debilidades y oportunidades

Falta de claridad en roles, comunicación deficiente y toma de decisiones centralizada afectan la operatividad

3

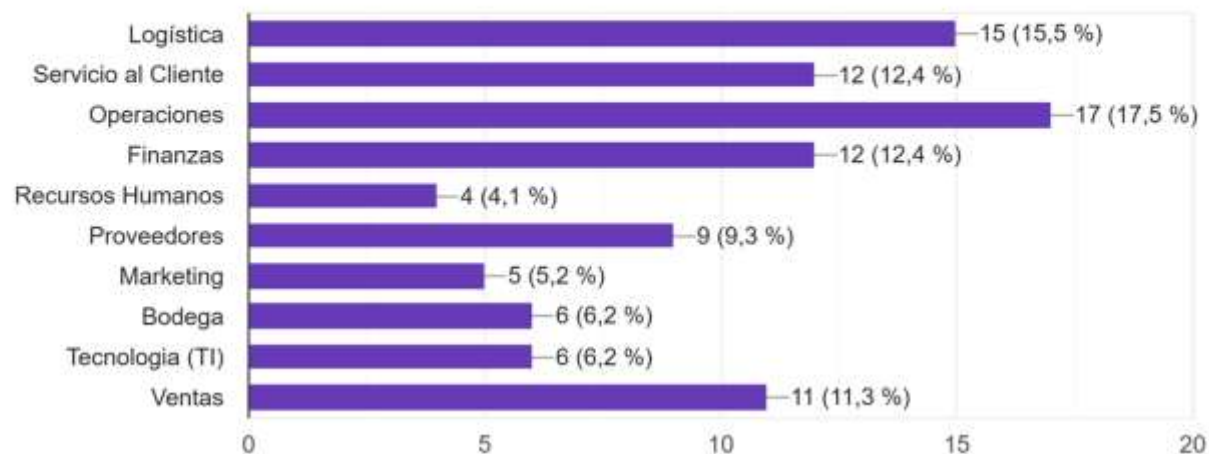
Necesidad de reforzar estructura y competencias

Se requiere fortalecer la estructura organizacional y renovar competencias para mejorar competitividad y agilidad.

ENCUESTA SOBRE PROCESOS INTERNOS Y GESTIÓN ORGANIZACIONAL

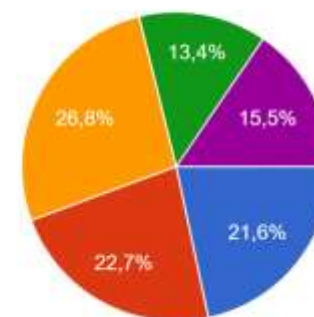
Área a la que perteneces

97 respuestas



7. ¿Cuál considera que es el mayor desafío dentro de la empresa?

97 respuestas



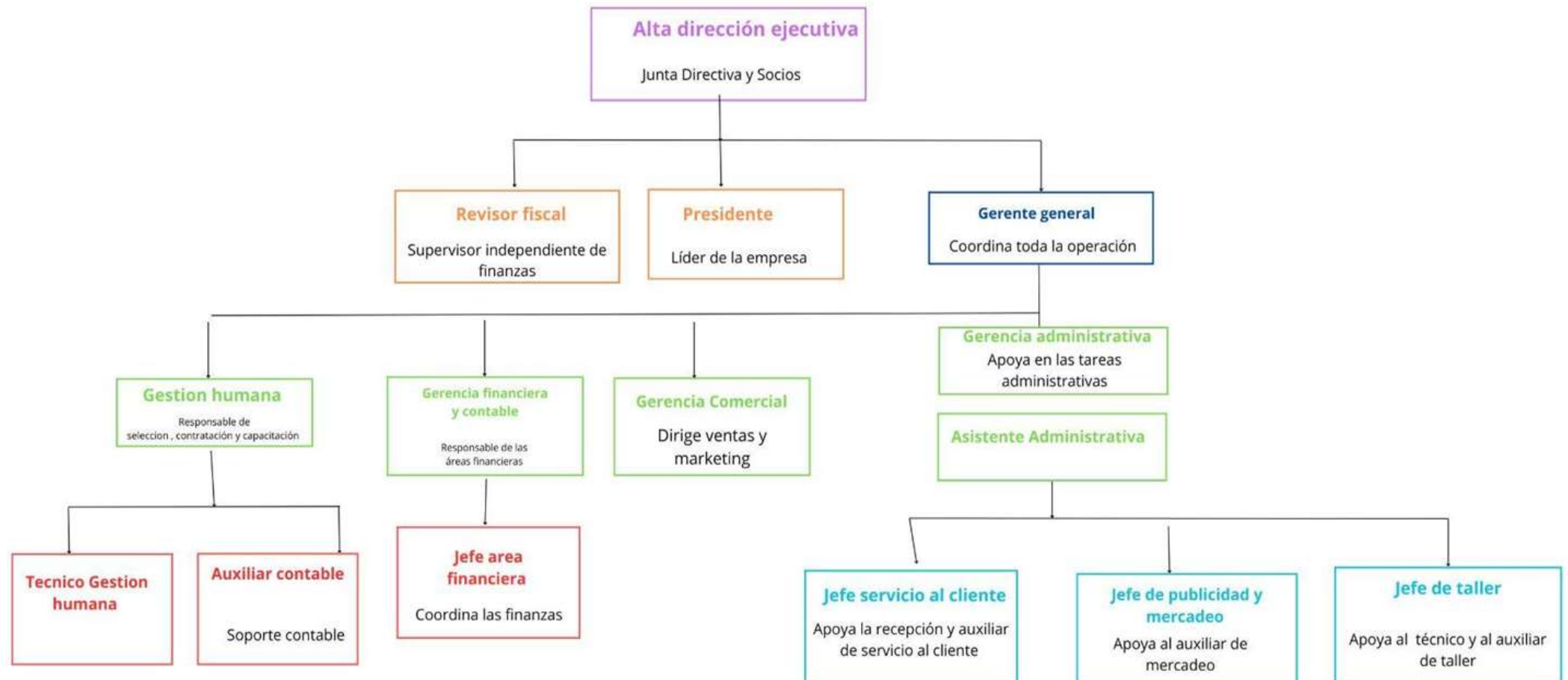
- Comunicación deficiente entre áreas
- Falta de claridad en los procesos internos
- Lentitud en la toma de decisiones
- Falta de capacitación o herramientas para el trabajo
- Ninguno, todo funciona correctamente

DIAGNÓSTICO ESTRATEGICO

Fortalezas	Ponderación	Evaluación	Resultado
Infraestructura propia para el reacondicionamiento de llantas de alta calidad y eficacia	13,65%	3	0,41
Distribución a nivel nacional con 22 puntos de atención	15,62%	4	0,62
Relación sólida con proveedores	11,00%	3	0,33
Debilidades	Ponderación	Evaluación	Resultado
Lentitud en la toma de decisiones	18,42%	2	0,37
Falta de claridad en los procesos internos	15,53%	2	0,31
Deficiencias en la comunicación interna	13,70%	2	0,27
Alta rotación de personal	12,00%	1	0,12
TOTAL	100%		2,44

Oportunidades	Ponderación	Evaluación	Resultado
Crecimiento del sector automotriz y mayor demanda de llantas	22,80%	4	0,91
Alianzas estratégicas con proveedores internacionales	18,60%	4	0,74
Programas de sostenibilidad y economía circular en la industria	13,67%	3	0,41
Amenazas			Resultado
Aumento en los costos de importación y distribución	18,6%	1	0,19
Alta competencia en el sector con estrategias agresivas de precios	16,0%	1	0,16
Crecimiento del mercado de vehículos eléctricos	10,0%	2	0,20
TOTAL	100%		2,61

ORGANIGRAMA



OBJETIVO GENERAL

Diseñar e implementar un plan para el fortalecimiento de competencias en toma de decisiones y comunicación interna en los cargos operativos de una empresa del sector automotriz, con el fin de disminuir la rotación de personal en al menos un 3% durante el periodo 2025-2026.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- **Diagnosticar** las principales debilidades en las competencias de toma de decisiones y comunicación interna en los cargos operativos de la empresa.
- **Identificar** las causas asociadas a la rotación de personal y su relación con las falencias en dichas competencias organizacionales.
- **Diseñar** estrategias formativas orientadas al fortalecimiento de la toma de decisiones y la comunicación efectiva, adaptadas a las necesidades de los cargos operativos.
- **Evaluar** el impacto del plan sobre la rotación de personal y proponer mejoras sostenibles en la gestión del talento humano.

PLAN DE ACCIÓN 1

Propuesta de mejora	Hallazgo	Objetivos	Acciones de mejora	Tareas específicas	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Recursos necesarios	Beneficios esperados	Indicadores de seguimiento	Responsable
1	Ausencia de un modelo estructurado de competencias para cargos operativos.	Diseñar un modelo de competencias constructivista, basado en evidencia psicométrica y análisis funcional, que oriente la selección, formación y evaluación del desempeño en cargos operativos.	Construcción de un modelo de competencias para cargos operativos.	Revisión y validación de los perfiles de cargo actuales. Selección de pruebas psicométricas y Aplicación de pruebas a los 156 colaboradores (plataforma digital o proveedor externo).	jul-25	sep-25	Plataforma digital de pruebas psicométricas o proveedor licenciado. Herramientas de análisis (Excel, software de pruebas, presentación digital). Financiero: \$18.920.000	Identificación clara y actualizada de las competencias organizacionales requeridas por cargo. Mayor ajuste entre el perfil del colaborador y las necesidades de la empresa	Aplicación del modelo en al menos 3 procesos de Talento Humano: selección, formación y evaluación. 100 % de socialización del modelo con líderes de área. Reducción de errores de asignación de funciones en al menos 15 % durante los tres meses posteriores a su implementación.	Coordinador de Talento Humano.

PLAN DE ACCIÓN 2

Propuesta de mejora	Hallazgo	Objetivos	Acciones de mejora	Tareas específicas	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Recursos necesarios	Beneficios esperados	Indicadores de seguimiento	Responsable
2	Deficiencia en la autonomía y calidad de la toma de decisiones por parte de los operarios.	Diseñar e implementar un programa de formación en toma de decisiones para cargos operativos, orientado a fortalecer su autonomía, pensamiento crítico y capacidad para responder eficazmente en situaciones cotidianas del entorno laboral.	Fortalecer la competencia organizacional de toma de decisiones en los cargos operativos, por medio de formación experiencial y práctica.	<p>Diagnóstico inicial del estilo y nivel de toma de decisiones en los cargos operativos.</p> <p>Desarrollo de talleres presenciales y virtuales con simulaciones reales.</p> <p>Roleplays con escenarios de la empresa.</p>	Jul - 2025	nov-25	<p>Plataforma virtual (para formación híbrida).</p> <p>Material audiovisual, simuladores básicos o ejercicios gamificados.</p> <p>Financiero: \$17.000.000 COP</p>	<p>Mejora en la agilidad y autonomía en la solución de problemas operativos.</p> <p>Disminución en la dependencia de mandos medios para decisiones simples.</p>	<p>90 % de los operarios capacitados en el programa.</p> <p>85 % de aprobación en la evaluación posterior a la formación.</p> <p>Nivel de satisfacción igual o superior al 80 % en la evaluación del programa de formación.</p>	Coordinador de Talento Humano

PLAN DE ACCIÓN 3

Propuesta de mejora	Hallazgo	Objetivos	Acciones de mejora	Tareas específicas	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Recursos necesarios	Beneficios esperados	Indicadores de seguimiento	Responsable
3	Fallas recurrentes en la comunicación entre áreas, especialmente entre logística, servicio al cliente y operación.	Crear protocolos de comunicación interna y capacitar al personal operativo para mejorar coordinación, reducir retrasos y fortalecer la cultura organizacional.	Crear un sistema de comunicación interna eficiente y accesible que facilite la comunicación oportuna entre colaboradores operativos y áreas como servicio al cliente, logística y administración.	Diseño de un protocolo institucional de comunicación operativa.	ago-25	dic-25	<p>Implementar herramientas digitales (WhatsApp Business, correos internos, tableros).</p> <p>Capacitar en uso efectivo, resolución de conflictos y reporte de incidencias.</p> <p>financiero: \$7.200.000 COP (incluye honorarios, materiales y plataforma de formación).</p>	<p>Reducción de retrasos logísticos por fallas de comunicación.</p> <p>Mayor claridad en los procesos y flujos de información entre áreas.</p> <p>Disminución de malentendidos</p>	<p>80 % de colaboradores reconoce su canal de comunicación y función.</p> <p>75 % percibe mejora en el flujo de información interárea.</p> <p>Cumplimiento del 100 % en la implementación del protocolo en áreas clave.</p>	Coordinador de Talento Humano

PLAN DE ACCIÓN 4

Propuesta de mejora	Hallazgo	Objetivos	Acciones de mejora	Tareas específicas	Fecha de inicio	Fecha de finalización	Recursos necesarios	Beneficios esperados	Indicadores de seguimiento	Responsable
4	Alta rotación de personal operativo (28 % en 2023–2024), asociada a bajo reconocimiento y desgaste emocional.	Plan integral para mejorar competencias y bienestar de operativos, fortaleciendo clima laboral y reduciendo rotación.	Diseñar e implementar estrategias de bienestar laboral que integren reconocimiento, pausas activas, autocuidado y formación continua para apoyar el desarrollo de competencias.	<p>Coordinar actividades de bienestar trimestrales con apoyo de la caja de compensación.</p> <p>Entregar bonos de cine como reconocimiento a colaboradores destacados.</p> <p>Realizar talleres sobre autocuidado y manejo del estrés.</p>	Ene - 2026	Dic - 2026	<p>Bonos de cine subsidiados o convenios especiales.</p> <p>Talleres de manejo del estrés, autocuidado y liderazgo impartidos sin costo adicional por las cajas.</p> <p>Jornadas recreativas, deportivas o familiares con espacios propios o aliados.</p> <p>Kits de bienestar o productos promocionales a bajo costo a través de convenios.</p>	Facilitadores externos (en convenio con la caja de compensación), bonos de cine subsidiados, material impreso, apoyo logístico continuo y espacios proporcionados por la caja. Se estima una inversión de \$21.000.000 COP, reducida gracias al aprovechamiento de convenios institucionales.	<p>Reducción del índice de rotación del personal operativo en al menos un 3 % anual.</p> <p>Incremento del 20 % en los niveles de satisfacción reportados en la encuesta de clima organizacional.</p> <p>Participación igual o superior al 85 % del personal operativo en las actividades de bienestar.</p> <p>Porcentaje de colaboradores que afirman sentirse reconocidos (mínimo 75 % en encuestas internas).</p>	Coordinador de bienestar y talento humano.

ROI

- 🔄 Rotación acumulada 2023–2024: 28 %
- 💰 Costo total de rotación (2023–2024): \$404.800.000 COP
- 🎯 Objetivo de reducción de rotación: 3 %
- ☐ Inversión total del programa (4 planes de acción): \$82.340.000 COP
- 🏠 Ahorro estimado por reducción del 3 % en la rotación: \$12.144.000 COP
- 📈 ROI estimado: -85,25 %

Resumen de hallazgos y problemáticas

El diagnóstico organizacional reveló debilidades en la toma de decisiones y comunicación interna, afectando la rotación del personal operativo.

1

2

Impacto esperado y beneficios

El plan busca reducir la rotación en un 3%, mejorar la alineación organizacional y aumentar la productividad y compromiso.

REFERENCIAS

- Berrocal Berrocal, F., Alonso García, M. A., & Ramírez-Vielma, R. (2021). La elaboración de modelos de competencias técnicas y su aplicación en la detección de necesidades formativas. *Gestión y Análisis de Políticas Públicas*, (26), 111-129. <https://doi.org/10.24965/gapp.i26.10813>
- Cárdenas, J. C., & Vega, L. M. (2013). Diseño de una unidad de gestión del conocimiento en una empresa del sector automotriz: Estudio de caso. *Investigación e Innovación en Ingenierías*, 1(2), Article 2. <https://doi.org/10.17081/invinno.1.2.2063>
- Cetina Hoil, S. del R., Mul Encalada, J., & López Canto, L. E. (2023). Evaluación del desempeño por competencias en una empresa comercial en Mérida, Yucatán. *RILCO DS: Revista de Desarrollo sustentable, Negocios, Emprendimiento y Educación*, 5(48), 52-66. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=9208895>
- Garzón Alfonso, M. A., & Medina Torres, N. E. (2020). La gestión del conocimiento y la rotación de personal. *Visiones*, 3, Article 3. <https://revistas.ucentral.edu.co/index.php/visiones/article/view/3073>
- Marín López, J. H., & Agudelo Rodas, G. (2020). *Diseño del sistema de gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo para la empresa Montallantas ABC del departamento de Risaralda*. <https://hdl.handle.net/11059/12173>