

Trabajo de Grado en la Modalidad de Proyecto Líder

Propuesta de implementación de una metodología para la entrega efectiva de un cargo durante el ascenso en el nivel profesional adscrito al área de Ventas.

Viviana Alexandra Solano Chacón ^{1*} , Juan Sebastian Sierra Palacios ²

¹ Alumno de la Carrera de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

² Profesor Docente Monitor, Departamento de Administración, Pontificia Universidad Javeriana, Bogotá, 110231, Colombia

* Correspondencia: solano-viviana@javeriana.edu.co

Abstract: Throughout this document is presented the development of a project that seeks to answer the question on how to design a proposal for the implementation of a methodology for the effective delivery of a position during the promotion for the positions of the professional level assigned to the Sales area. An internal review of the implications of the lack of structuring of this process within the company under study, whose name will not be revealed due to confidentiality aspects, is carried out. A search and consultation of studies and documents is executed internally and externally evidencing that the company has Knowledge Management tools that allow to efficiently manage information and information, additionally, it is evident that there is no variety of studies related to this topic. We used a qualitative exploratory research methodology supported by the Design Thinking methodology that allows the interaction, participation and teamwork of the GH and sales areas to develop a tool in Excel that allows the realization, verification and evaluation of progress ensuring that the delivery is carried out in a simple and efficient way through the culmination of certain phases designed from the experiences of the collaborators.

Keywords: Knowledge Transfer, Knowledge Management, Training, Job Delivery, Promotion

Resumen: A lo largo de este documento se presenta el desarrollo de un proyecto que busca dar respuesta a la pregunta sobre cómo diseñar una propuesta para la implementación de una metodología para la entrega efectiva de un cargo durante el ascenso para los cargos del nivel profesional adscrito al área de Ventas. Se realiza una revisión interna de las implicaciones de la falta de estructuración de este proceso dentro de la compañía objeto de estudio, cuyo nombre no será revelado por aspectos de confidencialidad. Se ejecuta una búsqueda y consulta de estudios y documentos a nivel interno y externo evidenciando que la compañía cuenta con herramientas de Gestión del Conocimiento que permiten administrar de forma eficiente la información e información, adicionalmente, se evidencia que no hay variedad de estudios relacionados a este tema. Se utilizó una metodología de investigación exploratoria cualitativa apoyada en la metodología de Design Thinking que permiten la interacción, participación y trabajo en equipo de las áreas de GH y ventas para desarrollar una herramienta en Excel que permite la realización, verificación y evaluación del progreso garantizando que la entrega se lleve a cabo de una forma sencilla y eficiente a través de la culminación de ciertas fases diseñadas a partir de las experiencias de los colaboradores.

Palabras claves: Transferencia del Conocimiento, Gestión del Conocimiento, Entrenamiento, Entrega de puesto, Ascenso

1. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1. Dimensión de la Entidad

Por efectos de confidencialidad, para el desarrollo de este documento se tomaran nombres ficticios por lo que la compañía objeto de estudio recibirá el nombre de Consum S.A. Es una compañía con más de 40 años de vigencia que inició sus labores en 1980 con un equipo de trabajo de 7 personas en Bogotá, Colombia. Se caracteriza por la búsqueda de nuevas alternativas que potencien el crecimiento y desarrollo de la industria colombiana, partiendo de la producción y comercialización de productos de excelente calidad en la industria del consumo masivo. Comenzó con la elaboración de comestibles como postres y golosinas; y hoy día, atendiendo a la demanda de los colombianos, ampliaron su portafolio con la oferta de bebidas, refrescos congelados y en polvo, snacks, productos culinarios y de cuidado personal.

Es una empresa enfocada en la innovación y en el consumidor local que, de acuerdo con la información entregada por la compañía, Consum S.A. ha logrado tener presencia directa en México, Panamá (oficina de compras y financiera), Perú, República Dominicana, El Salvador, Honduras y Nicaragua. De esta manera, ha conseguido más de 10.000 colaboradores en dichos países. Es así como Consum S.A. ha recibido múltiples reconocimientos en diferentes ámbitos como sus estrategias de mercadeo. Además, obtuvo dos premios a la innovación en 2011 y 2013, 2 premios Effie en 2008 y 2013, y en los años 2009 y 2010 fue reconocida en el Great Place to Work. Para seguir trabajando y mejorando su estrategia, en 2016, se decide crear un centro especializado para la innovación, el cual es el encargado de desarrollar la investigación y el desarrollo de nuevos productos para toda la empresa a nivel nacional e internacional.

Actualmente, dentro de la industria de consumo masivo, los competidores de mayor relevancia para Consum S.A. son Nestlé, Unilever, P&G, Postobón, entre otras. Todas estas grandes compañías han posicionado en el mercado grandes marcas, por lo cual han logrado entrar en el ranking de las 100 empresas más grandes de Colombia. Según la Gerente de gestión Humana para ventas (comunicación personal, 10 de febrero de 2021), Consum S.A. Colombia actualmente genera ventas anuales de aproximadamente 80.000 toneladas, siendo líderes en las categorías de refrescos en polvo, bebidas energizantes, cremas para peinar, y ocupando el segundo lugar en el segmento de caldos y gelatinas. Sin embargo, en el 2020, se enfrentó a un decremento económico del 7.7% dada la contingencia de salud pública.

Consum S.A. define su estructura organizacional dividiéndose en ocho direcciones que comprenden: (1) Mercadeo e Innovación, (2) Investigación y Desarrollo, (3) Cadena de Abastecimiento, (4) Ventas, (5) Administración y Finanzas, (6) Gestión Humana, (7) Tecnología de la Información y (8) Jurídica. Cabe añadir que desde la dirección general se promueve el respeto, la cooperación y el trabajo en equipo, pues dentro de la compañía todos los colaboradores son considerados como iguales independientemente de su cargo.

1.2. Dimensión del área de práctica

Este trabajo de grado se enfocará en la Dirección de Gestión Humana, más específicamente en el área de Gestión Humana para Ventas. Vale la pena mencionar que la fuerza de ventas se concentra en 6 distritos que se encuentran en Barranquilla, Bogotá, Bucaramanga, Cali, Medellín y Pereira, en el gráfico 1 se puede apreciar el organigrama de esta área en particular. Cada uno de estos distritos cuenta con Ciudades Agencias donde se realiza y se coordina la actividad de la zona y de ciudades más pequeñas llamadas Agencias, así, los distritos cuentan con la presencia de Gestión Humana, Finanzas y Logística. De igual manera, la fuerza de ventas se divide en 6 canales: El canal mayorista, preventiva, distribuidores, cadenas nacionales, cadenas regionales y autoservicios.

ORGANIGRAMA – GH PARA VENTAS

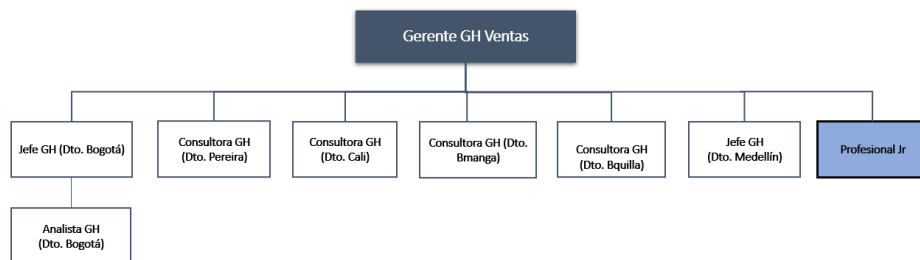


Gráfico 1

Fuente: Consum S.A. Colombia. Presentación "Estructura funcional para practicantes".

Cada Consultora es madrina de un canal, sus actividades principales son asegurar que se cumpla a cabalidad la promesa de valor que tiene la compañía con sus empleados en la que se promueve una cultura retadora, un ambiente positivo y oportunidades de crecimiento. De igual manera, deben garantizar el cumplimiento de los indicadores que evalúan su efectividad en la búsqueda, atracción, selección y retención del talento, pues al ser el área de ventas la más importante para la compañía se debe actuar de manera rápida, sin sobrepasar tiempos de cubrimiento de las vacantes.

Por otro lado, dentro de esta área también se gestionan temas como la motivación y el desarrollo de los empleados, las consultoras participan junto con todos los miembros de los distritos en una competencia anual para evaluar a los mejores en todos los aspectos, la misión principal de Gestión Humana es organizar el evento final y coordinar con los demás departamentos los incentivos que se entregarán. De igual manera, deben prestar atención a los requerimientos de los empleados, velar por su bienestar y encargarse de entregarles retroalimentación constante para que puedan identificar sus oportunidades y debilidades y trabajar en ellas.

De igual manera, cada una de ellas lidera proyectos de mejora o creación de nuevos procesos para dinamizar la operación, para aumentar la conexión con los trabajadores y amparar que se viva la cultura Consum S.A. como debe ser.

1.3. Diagnóstico del área

Para el desarrollo de este trabajo se considera el uso del DOFA con el fin de tener una visión mucho más objetiva de los elementos clave que llevan al éxito o que retrasan el alcance de las metas en el área de Gestión Humana para Ventas que, del mismo modo permita desarrollar una estrategia que con la que se logre atacar los puntos más relevantes para que exista una gestión exitosa., esta herramienta ha sido previamente revisada con la Gerente de esta división.

Fortalezas

- Equipo de trabajo fuerte: En la cultura de Consum S.A. prima la cooperación, el respeto y la apertura al cambio y a los retos, dentro de la compañía los equipos están bien alineados y en constante comunicación, de manera que buscan estar actualizados con todo lo que se realiza dentro de la compañía y buscando una mejora continua en todos los procesos que se deben ejecutar.
- Comunicación flexible: Consum S.A. es una empresa que permite que todos los colaboradores tengan acceso a la información y a la comunicación directa con sus jefes y equipos, evitando largos procesos para tener contacto entre sí, por ello se promueve el uso de aplicativos como Teams, Skype y WhatsApp para mantener la cercanía y que la información transite de manera oportuna permitiendo así que se puedan tomar decisiones y acciones en el momento indicado.
- Promesa de valor diferencial: La organización hace énfasis en el desarrollo del talento humano con el que cuenta; pues prioriza al personal ya contratado al momento de cubrir la vacante de algún puesto que se requiera, es así como la ruta de desarrollo es un insumo importante en la motivación de los empleados dentro de la compañía.

Debilidades:

- Poca información sobre proceso de desarrollo: El personal de la dirección de ventas percibe la existencia de las oportunidades de crecimiento dentro de la organización, pero desconoce el debido proceso a la hora de aplicar a estas.
- Baja de la ruta: La ruta de desarrollo no se difunde de manera eficaz, de modo que los colaboradores no pueden identificar los requisitos mínimos ni las razones de los movimientos que se realizan.
- No hay estandarización en la entrega de cargos: Dentro de Consum S.A. , en la división de Gestión Humana para Ventas, no hay un proceso definido ni claro para la entrega de puestos cuando hay un movimiento de avance en cualquier canal dentro del Departamento de Ventas, es decir el jefe que recibe no tiene unas condiciones claras sobre cómo debe recibir al nuevo integrante de su equipo.

- Falta de entrenamiento cuando hay un movimiento de ascenso: Cuando se presenta una rotación de cargo por motivo de ascenso, se requiere de un entrenamiento ágil por parte del jefe inmediato para transmitir con claridad las nuevas funciones a desempeñar y las nuevas herramientas que deberá utilizar, por tanto, se requiere la creación de un proceso estructurado que transfiera un sentido de acompañamiento al empleado en su nuevo rol.

Oportunidades

- Optimización en el manejo de la información: La información puede ser presentada de una forma más sencilla que garantice que el lector pueda comprenderla fácilmente, esto se puede lograr a través de la creación de formatos que garanticen la entrega de información completa y uniforme, así como con la utilización de herramientas de Excel, pues con la realización de la práctica se ha evidenciado que hay operaciones que se pueden realizar mucho más rápido.
- Creación de backups: Con la utilización de herramientas y análisis históricos es posible generar una base donde se tenga control de la generación de backups para ventas (personas en proceso de selección adelantado para cuando se abran las vacantes), esto contribuirá a la mejora en algunos indicadores que maneja la compañía, por ejemplo, el número de días que se tarda en cubrir una vacante.
- Herramientas de Gestión del Conocimiento: Con los formatos y los demás elementos proporcionados a través de la plataforma de Gestión del Conocimiento, se pueden establecer procedimientos más estructurados que permitan llegar efectivamente a los colaboradores y tener un material para la consulta del debido proceso cuando se presenten los avances.

Amenazas

- Actividades de la Competencia: Actualmente las empresas que compiten en el mercado con Consum S.A. están realizando diferentes estrategias de retención y conexión con sus empleados, como son las celebraciones públicas de los pequeños logros, reconocen y publican la importancia de sus empleados y garantizan una buena experiencia en todo el ciclo del empleado dentro de la organización.
- Covid-19: Desde el año pasado, las empresas han tenido varios problemas gracias a la contingencia que seguimos viviendo, desde impactos en la parte económica como dentro de sus estructuras organizacionales. El distanciamiento ha sido un factor clave en la desconexión de los empleados, además porque muchas actividades se habían contemplado de forma presencial, en algunos cargos el mantenerse en contacto ha dificultado la correcta ejecución de las tareas y ha incrementado la presión en las personas.

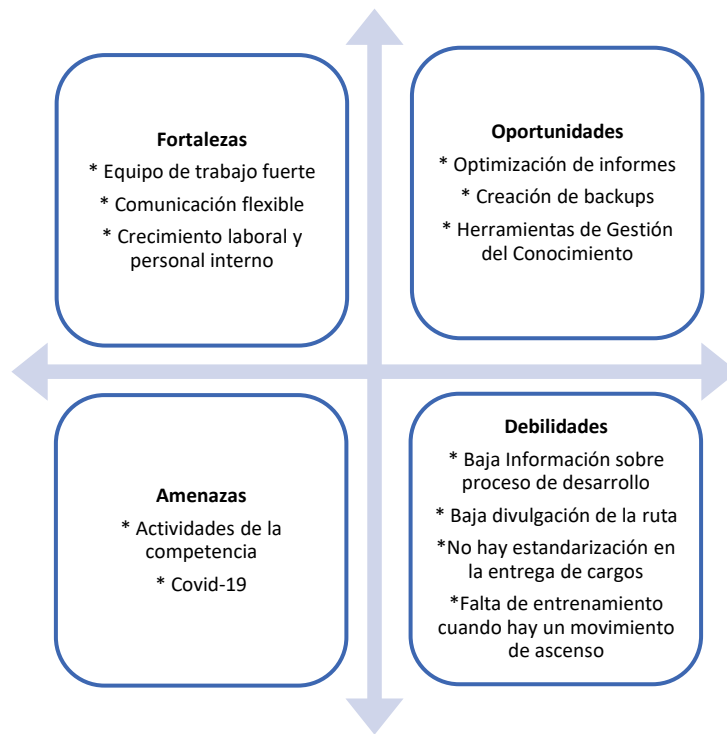


Gráfico
 Elaboración propia

Teniendo en cuenta la información recopilada, se evidencia que la empresa cuenta con instrumentos como la comunicación abierta y herramientas como Gestión del Conocimiento con las que puede asegurar que la información se transmita correctamente; sin embargo, estos instrumentos no se están utilizando de manera adecuada en los procesos de promoción interna y conexión de los colaboradores que ya tienen establecidos, esto se ve marcado en los comentarios de los empleados y en dentro de la compañía, lo que puede afectar el desempeño de los colaboradores y la efectividad de la compañía.

Así mismo se entiende que los retos que enfrenta gracias a las condiciones del entorno dificultan tener una alineación adecuada entre los equipos, pues se dificulta en gran medida la interacción física y la implementación de estrategias que se contemplaban previamente. Es por esta razón que debe trabajar en la estructuración de sus procedimientos durante la ruta de desarrollo y estrategias de comunicación, aprovechando los materiales disponibles para que todos los miembros del equipo tengan conocimiento de lo que la empresa hace en todos los aspectos a trabajar que son de gran importancia para mantener y promover la excelencia en todos los colaboradores.

Con el constante desarrollo de los trabajadores y de la compañía, esta podrá generar prácticas que le permitan hacer frente y competir con las estrategias implementadas por la competencia, que actualmente se encuentran en promover activamente los beneficios para con sus colaboradores que se concentran en mantener relaciones de largo plazo, pues el escenario actual también entorpece los procesos para mantenerse al tanto de las tendencias y las acciones de otras empresas en Gestión Humana.

| Estrategia FO | Estrategia DO |
|--|--|
| <p>Aprovechar el compañerismo que destaca dentro de la cultura Consum S.A. para que, de esta manera, partiendo del conocimiento conjunto se generen mecanismos de participación que permitan estructurar procesos y mantener a todos alineados en la organización</p> | <p>A través de un proceso de estandarización de los procedimientos realizados a lo largo de la entrega de cargo y de la documentación de estos presentados de forma clara y concisa, es posible aprovechar las plataformas para difundir la información rápidamente y así poder agilizar futuros procesos.</p> |
| Estrategia FA | Estrategia DA |
| <p>Potencializar las actividades de reconocimiento y aumentar los esfuerzos para que los equipos continúen evidenciando la presencia de sus líderes en todos los temas que pueden salir de lo laboral, pero afectan de igual manera el desempeño, todo esto teniendo en cuenta las dificultades de relacionamiento presencial dada la contingencia por el Covid-19</p> | <p>Empresas como Coca Cola cuentan con programas que promueven en los empleados las figuras de embajadores de marca, por esta razón desde Consum S.A. se puede promover la participación de los colaboradores en diferentes proyectos de mejoramiento que se adelantan actualmente conociendo su percepción y teniendo en cuenta sus aportes</p> |

Gráfico

Elaboración Propia. Estrategias FO, FA, DO, DA

3

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

De acuerdo con la Gerente de Gestión Humana para ventas, una de las situaciones que tiene mayor impacto para Consum S.A. es la ruta de desarrollo en el nivel profesional del área comercial, pues es su propuesta de valor diferencial para los colaboradores. Si bien en el momento del ingreso a la compañía se deja claro que existe una oportunidad para crecer dentro de la empresa, al cabo de un tiempo, cuando se generan movimientos de ascenso, no hay información suficiente para realizar el cambio.

En la actualidad, no existe un procedimiento detallado de todo el proceso que se debe realizar cuando ocurre una promoción interna en los cargos de nivel profesional, como son los líderes de canales, los ejecutivos, asistentes, jefes, especialistas y gerentes; por lo que al momento del ascenso, los nuevos jefes, los empleados promovidos y Gestión Humana, han evidenciado una gran dificultad en la adaptación al nuevo cargo, pues se pierden o se ignoran las retroalimentaciones previas, dada la complejidad del nuevo puesto, es por esta razón que se puede notar que hay una deficiencia en el entrenamiento para el nuevo rol. Así mismo, los mecanismos de apoyo se encuentran desactualizados

y no se les presta mucha atención, por lo que aún no se ha obtenido el mayor beneficio de las herramientas con las que cuenta Consum S.A. para el manejo de la información.

Por otra parte, se ha evidenciado que estas dificultades en la entrega de cargo resultan en pérdidas de talento, lo que implica que la empresa en algunas ocasiones deba recurrir a iniciar procesos de búsqueda y selección externos, lo que implica el consumo de recursos preciados como el tiempo, el dinero y acudir a empresas que puedan cooperar con este proceso, ya que los indicadores de efectividad se ven afectados cuando los procesos no finalizan de la forma esperada.

A lo largo del tiempo se ha notado que esta problemática ha generado también que los procesos de entrenamiento se retrasen más de lo necesario, llegando a ejecutarse por completo en un mes, esto no solo dificulta la adaptación, sino que retrasa actividades de áreas transversales y las propias, pues cuando sucede esto en el nuevo rol, el colaborador debe aprender sobre la marcha.

Por este motivo surge la pregunta problema sobre *¿cómo diseñar una propuesta para la implementación de una metodología para la entrega efectiva de un cargo durante el ascenso para los cargos del nivel profesional adscrito al área de Ventas?*

3. ANTECEDENTES

Dentro de la organización se da gran importancia al bienestar de los colaboradores, por tanto, se está en constante búsqueda de nuevos métodos que permitan mantener a los empleados conectados, alineados y motivados por el trabajo de la organización. Un aspecto clave en este proceso es justamente la propuesta de valor que entrega Consum S.A. En ella, se destacan las oportunidades de crecimiento tanto a nivel personal como laboral dentro de la empresa, por lo que se desarrollan programas y estrategias para promover estas oportunidades. Hoy día, existe un proceso definido en las áreas para realizar la promoción de los empleados de nivel base y medio, pero para los cargos de nivel profesional se tiene únicamente la explicación de la ruta.

Anteriormente, cuando se presentaban movimientos de avance dentro de la compañía, existía un proceso de reinducción por parte del nuevo jefe, pero este resultaba muy complejo debido a los tiempos y las responsabilidades que requería, además no había intervención por parte de Gestión Humana; por lo que terminaba siendo poco viable.

Posteriormente, se buscó aligerar las cargas y las responsabilidades, lo que causó que el proceso de entrega de cargo se convirtiera en una transferencia sencilla de actividades y un entrenamiento de poco tiempo. Este cambio provocó que los procesos de evaluación y desarrollo de competencias se perdieran, Gestión Humana no tuviera control de estos, se dificultara la adaptación del empleado en su nuevo cargo y este no sintiera un acompañamiento adecuado por parte del jefe.

Hoy por hoy, cuando se abre una vacante en el nivel base y medio, se realiza una convocatoria interna, mientras que en el caso de nivel profesional los ascensos se generan por talentos. Esto quiere decir que si los jefes ven las competencias que se requieren para el cargo, pueden realizar el movimiento sin tener demasiados pasos en el proceso, se realiza una revisión del ranking que mide el cumplimiento de las metas de cada colaborador, se comunica a los jefes del canal y a las

consultoras, de esta manera se define si es posible continuar con el proceso dentro de la empresa o es necesario realizar la búsqueda de talento externo.

A lo largo de las discusiones en los seguimientos con Recursos Humanos, los colaboradores han manifestado que su proceso ha sido confuso, no han sentido el asesoramiento necesario dado que todo sucede muy rápidamente. También, han comentado que no sienten que exista un reconocimiento apropiado por sus logros, y si bien ya avanzaron en su proceso de crecimiento, creen que puede existir una mayor motivación para ejecutar con entusiasmo sus nuevas responsabilidades.

Otro aspecto importante es la gestión del talento y las oportunidades de crecimiento dentro de las organizaciones, ya que estas están jugando un papel muy importante en la retención del personal que permite generar beneficios para la organización. Esto se debe a que cuando se realiza una promoción interna, como lo dice DeVaro, J. (2016), se tiene una ventaja porque los empleados ya están alineados con la cultura, las normas y las prácticas propias de la empresa. De igual manera, contar con dicha ventaja motiva a los colaboradores a esforzarse para conseguir un ascenso, y gracias a esto, se evidencia una mejora en su desempeño.

Por otro lado, una buena práctica es desarrollar un plan de carrera exitoso, para lo cual es necesario alinear los objetivos del empleado con los de la organización. Molero de Faría (2000, pg. 111) plantea que ambas partes se benefician: “por un lado la organización obtendría una fuerza laboral más dedicada y por otro lado los individuos obtendrían una carrera más rica y llena de retos”.

Una vez se considerado lo anterior, se debe tener en cuenta la entrega de cargo. Actualmente, no existen metodologías definidas para esto, pero cuando se cubre una vacante independientemente si es interna o externamente, debe existir una formación para facilitar la adaptación al nuevo cargo. Como se señala en el trabajo de Lugo *et al* (2021), para una entidad del sector defensa, la transferencia del conocimiento es de gran importancia para tener un desempeño adecuado dentro de la organización. En Iturrigaray (2015), se puede detallar un ejemplo de una entrega de cargo, en el cual se puede ver que la persona que se retira del cargo debe dejar claramente escritas las actividades del puesto para que la nueva persona pueda desarrollar sus tareas efectivamente. Igualmente, debe contar con la aprobación y el recibido por parte del auditor para que exista total claridad en el proceso. Con esto en mente, resulta importante destacar que, durante el proceso de entrega de cargo, más allá de la promoción, la clave del éxito se encuentra en la apropiación y aplicación del conocimiento adquirido.

En este momento no existen procesos detallados sobre la gestión que realizan las empresas en sus planes de carrera, pues como se ha visto las oportunidades de desarrollo son un diferencial para estas compañías y suelen ser temas confidenciales. Sin embargo, para que todos estos factores resulten en un ascenso exitoso se debe ejecutar un plan de entrenamiento completo que contemple las particularidades del entorno. Laverde *et al* (2018) realiza una propuesta para la implementación de un plan de carrera en una empresa farmacéutica, en este documento el entrenamiento se detalla con una serie de pasos que garantizan la efectividad y los beneficios en términos de tiempo y talento para las organizaciones. Para comenzar con dicho proceso, debe definirse un plan de estudio con el trabajador que avanza en la ruta y con base en las necesidades propias del colaborador, definir a los

mentores más capacitados y con estudios avanzados para que contribuyan con el desarrollo del colaborador en el tiempo establecido que dependerá de las características del nuevo cargo y del empleado promovido. Este caso en particular tiene un enfoque en el desarrollo de competencias, pero puede ser adaptado a las necesidades específicas de las empresas.

4. JUSTIFICACIÓN

La falta de un modelo estructurado para la entrega de cargo influye en diferentes aspectos que son cruciales para la organización como son la motivación, la adaptación al nuevo cargo y la percepción de los empleados sobre la compañía, pues al darse cuenta de que no hay una preocupación evidente por parte de la empresa hacia su crecimiento profesional, se sienten confundidos. Adicionalmente, cuando no hay un marco claro para el entrenamiento, la adaptación al nuevo rol se le dificulta y la complejidad de las tareas aumenta, pues, en un proceso de promoción interna se entiende que las personas ya conocen la empresa, pero puede que no estén al tanto de las particularidades y exigencias de cada rol dentro del plan de carrera.

Poder generar una metodología que aclare el proceso de entrega de cargo permitirá reducir tiempo que puede ser utilizado en el desarrollo y ejecución de otros procedimientos del área, pues, teniendo una idea precisa de lo que se debe realizar durante el movimiento de promoción, las responsabilidades pueden ser distribuidas equitativamente, los tiempos que conlleva esta fase pueden ser controlados. De esta manera, el empleado va a percibir un buen acompañamiento de la empresa, lo que terminaría beneficiando la imagen corporativa, además de que simplifica la adaptación al nuevo cargo y es posible permitirse un entrenamiento más completo para que el colaborador pueda posicionarse más rápidamente influyendo positivamente en sus resultados.

Este trabajo permite enfocarse en uno de los diferentes pasos que se deben llevar a cabo en las rutas de desarrollo también conocidos como planes de carrera, promoción interna, etc. En la medida en que se desarrollen específicamente los pasos, los procesos serán más estandarizados y estructurados, lo que resultará en una menor inversión de recursos. Además, es posible iniciar una discusión sobre las mejores prácticas dentro de todo el proceso de ascenso, desde la selección hasta la entrega efectiva de los cargos cuando ocurre la sucesión, de forma que se pueda concluir con una mezcla de procedimientos propuestos por diferentes autores que sean útiles para las particularidades de cada organización.

Dentro de las empresas es bien sabido que los recursos son valiosos y en muchas ocasiones son limitados, además el entorno está en constante cambio y movimiento, por lo que es necesario que las compañías se encuentren actualizadas para hallar aquellos temas que son tendencia en la optimización de procesos en todas las áreas y que a su vez les permiten entregar mejores resultados. Es así como tanto para las empresas como para un entorno académico es importante avanzar en el desarrollo de investigaciones y propuestas que permitan continuar con el enriquecimiento del conocimiento y la mejora en las diferentes funciones que desempeña el área de Recursos Humanos.

Para Consum S.A. es muy importante poder mantener relaciones de largo plazo con todos sus colaboradores, por lo que el tener claridad en todo el proceso de promoción interna va a promover la buena imagen de la empresa dentro y fuera de la misma, lo que le permitirá poder atraer y retener al mejor talento empleando una menor cantidad de recursos. De igual forma, se evidenciará una

mejora en la conexión con los empleados, pues a través de este trabajo podrán percibir que dentro de la empresa les brindan la oportunidad de participar en proyectos de mejoramiento y que además si prestan atención a las necesidades que se generan dentro de los cargos, será posible notar una mejora en los tiempos de entrega y en las actividades que son entregadas, pues se dará mayor importancia a los temas que son clave de un rol procurando disminuir la pérdida de información y generando un acompañamiento más completo.

5. REVISIÓN DE LA LITERATURA

Para ejecutar un plan de sucesión exitoso es necesario tener claridad del objetivo del plan a seguir, es necesario establecer los perfiles y las competencias clave que deben existir en los colaboradores, identificar los puestos clave y determinar los procesos de evaluación que deben llevarse a cabo para medir el desempeño de los empleados Alles (2009).

Teniendo en cuenta lo anterior, Alles (2009) presenta una diferenciación entre los programas enfocados en el desarrollo del capital humano como son los diagramas de reemplazo, los planes de sucesión, y la carrera gerencial y especialista. Su mayor diferenciación se evidencia en las razones por la que se ejecutan, en el caso de los diagramas de reemplazo y en los planes de sucesión se identifican los puntos clave de los cargos y las competencias con las que deben contar los colaboradores, de manera que se pueda identificar a los posibles candidatos para futuros reemplazos, en el primer caso se conoce la fecha de salida del empleado que ocupa actualmente determinada posición, en el otro caso se desconoce la fecha de retiro. Por otro lado, cuando se habla de a carrera gerencial y especialista se trata del crecimiento interno del personal, es carrera especialista en caso de que el inició sea como aprendiz o junior, cuando el punto de partida es como asistente.

Para ampliar la visión de los planes de sucesión, estudios como el realizado por Dafou, E. (2018) que se enfoca a un caso específico de la educación pública griega, recurre a diversos autores para dar una revisión profunda de lo que se entiende por desarrollo profesional, término que como se mencionó con anterioridad recibe diferentes nombres, como ruta de desarrollo, plan de carrera, etc. En concordancia con McDonald *et al* (2005) establece se puede entender el desarrollo como los trabajos que se encuentran en una línea sucesiva ordenada que es conocida por todos, menciona que es una concepción de las organizaciones con estructuras tradicionales. Así mismo, se apoya de Hirsh (2007), quien menciona que mediante los procesos de promoción es posible distinguir a las personas más capaces y motivarlos a obtener un desempeño mucho mejor.

Considerando lo anterior, Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016) en su estudio demuestran que los procesos de gestión de carrera permiten demostrar la eficacia organizacional, además se reconoce que estas oportunidades deben fomentar en las empresas el desarrollo de diversas estrategias desde Gestión Humana para mejorar la capacidad de los empleados y mejorar los resultados de las compañías. Por esta razón es que se debe enriquecer los conocimientos que adquieren los colaboradores en la compañía, 8. Appelbaum *et al* (2012) propone que durante la planificación de la sucesión debe existir una estrategia de modo que durante los movimientos que se realicen no exista una pérdida del conocimiento, sino que por el contrario se transfiera adecuadamente, para lograrlo, demuestran que debe existir voluntad de parte de los superiores.

Siendo los superiores los responsables de llevar a cabo de manera exitosa los movimientos dentro de las organizaciones y del entrenamiento de sus equipos, debe existir un acompañamiento directo por parte de los superiores para facilitar el proceso de adaptación y motivar a los colaboradores a aprender, además de que se promueve la preparación para el entrenamiento y el desarrollo, tener un buen desempeño laboral, y la motivación para la transferencia de conocimientos (Park *et al* (2018)).

Una promoción exitosa dependerá de los buenos resultados obtenidos en cada una de las etapas del proceso, de allí, surge la importancia de tener una transferencia del conocimiento efectiva, que puede apoyarse en cartas y actas realizadas por los empleados que ocuparon el cargo anteriormente y por procesos de reinducción, capacitación y entrenamiento para el colaborador que asciende. Garrido (2012) entiende el proceso de reinducción como aquel que se desarrolla para reorientar al personal antiguo en los casos que se presenten cambios dentro de la organización o los puestos de trabajo.

Por otro lado, White, & Knight (2018) se apoyan de diversos autores para demostrar que cuando hay un entrenamiento constante hacia los colaboradores hay una mejora en los retornos financieros para las compañías que son resultado de la capacitación, pues se presenta un progreso en la productividad; sin embargo, los efectos para los empleados no se perciben en el corto plazo pues el incremento en los salarios deja ver que para los empleados que no se encuentran en ningún sindicato puede llegar a ser del 1% y para los colaboradores sindicalizados puede ser de hasta el 3%, lo que resulta ser mucho más bajo de los beneficios obtenidos para la organización.

De igual forma, el entrenamiento debe ser complementado con una transferencia de conocimiento completa, en el estudio realizado por Tavares (2020) se realiza una investigación y análisis sobre los efectos de contratación de personal a nivel interno y externo en empresas que surgen como filiales de otras previamente establecidas. Allí se demuestra que el realizar contratación a nivel interno puede resultar más beneficiosa para las compañías en los niveles jerárquicos que se encuentran más alejados de la base. Esto sucede porque este tipo de cargos cuenta con la experiencia en temas operativos de la empresa, entienden el trasfondo de la estrategia de la compañía y tiene una mayor alineación con todos los procesos internos que suceden dentro de la misma. De igual manera, se pueden fortalecer las redes entre los colaboradores y lograr así que todo el conocimiento adquirido pueda compartirse de una forma mucho más sencilla.

No obstante, todos estos aspectos clave en el desarrollo del personal deben ser vistos como un conjunto para que se puedan generar procesos eficaces, es por esta razón que, si se desea generar una entrega exitosa de cargo partiendo de los procesos anteriores, todos los avances que se logren deberían tener un manejo adecuado del contenido haciendo uso de los mecanismos de difusión o gestión del conocimiento, justamente para que la información no se desaproveche. En este sentido Emiliano de Souza (2021) junto con otros autores reflejan que tener un manejo adecuado de la información y registrar las lecciones aprendidas, permitirán que los proyectos que se realicen tengan una mayor probabilidad de éxito, aunque también resaltan que hace falta un estudio más profundo con respecto a la apropiación de estos conocimientos que se enriquecen con el tiempo.

Esta transferencia de conocimiento debe ajustarse a las condiciones específicas que presente la empresa, en términos de entrenamiento. Corradini (2020) muestra en su trabajo las diferencias que existen entre las metodologías de entrenamiento, estas se pueden clasificar de acuerdo con el rol, al lugar donde se ejecutarán, a las herramientas necesarias y el nivel de profundidad e interacción entre los participantes. De la misma forma

se espera que se puedan ejecutar programas de entrenamiento que salgan de la formalidad y puedan explorar y adaptarse a nuevos métodos, que fomenten la conexión y la motivación de los Individuos.

Para dar un acercamiento a la manera en la que se vive la gestión del conocimiento en Colombia es posible tomar como ejemplo los estudios realizados con la empresa Alpina en los que se han obtenido diagnósticos de la situación y se han evaluado planes de Seguridad y Salud en el Trabajo. Gutiérrez & Mejía (2011) realizaron un estudio diagnóstico para evaluar cómo es percibida la Gestión del Conocimiento por parte de los colaboradores, y también identificar los factores clave que han permitido a Alpina realizar una buena gestión. Dentro de su trabajo se resalta la importancia de la estandarización, la capacitación constante y documentar todos los avances que surgen a partir de la investigación, así como trabajar acorde con las políticas y la cultura de la organización manteniendo a todos los integrantes de la compañía alineados y en constante desarrollo.

Por otro lado, en la investigación realizada por Diago *et al* (2017) se evalúa la implementación de la norma ISO 45001 en la Gerencia de Talento Humano, teniendo en cuenta la participación de los empleados y el conocimiento de los mismos en las normativas que ya existían con respecto a seguridad y salud en el trabajo, de allí se destaca la necesidad de difusión y capacitación sobre las normas, pues esto resulta en una integración más rápida y sencilla de los requerimientos y facilitaría la adaptación a futuras normas que puedan surgir como reemplazo de la que ya implementaban.

Desde este punto de vista, la situación de contingencia por pandemia que enfrenta el mundo ha obligado a que muchos procesos se replanteen teniendo un mejor aprovechamiento de las herramientas digitales disponibles. Gavarkovs *et al* (2019), diseña una propuesta para crear un entrenamiento en un sitio web que permita economizar recursos en aspectos logísticos y de tipo financiero, pues se requerirá menos tiempo por parte de los mentores y la información estará disponible por más tiempo y de una forma más interactiva, en el documento que se enfoca en el sector de la medicina, se plantea que esta propuesta puede ser adaptada a diferentes proyectos que puedan surgir en el futuro, por lo que deja una base que sirva de inspiración para otras áreas que busquen mejorar sus procesos como es el caso de este trabajo de grado.

6. OBJETIVOS

Objetivo General: Diseñar una propuesta para la implementación de una metodología que permita la entrega efectiva de un cargo por ascenso en el nivel profesional para el área de Ventas.

Objetivos Específicos:

- Comprender las acciones específicas que se están realizando dentro de la compañía en las entregas de cargo cuando se realiza una promoción interna y las necesidades evidenciadas por los empleados que han sido ascendidos.
- Adaptar una o varias metodologías que estén acorde con la cultura y las particularidades de la organización para una entrega efectiva de cargo.

- Documentar el procedimiento que dejará trazado el paso a paso que se debe seguir cuando se presente un ascenso en el nivel profesional dentro del área de Ventas.

7. METODOLOGÍA Y RECOLECCIÓN DE DATOS

Para cumplir con los objetivos planteados anteriormente se realizará una investigación de tipo exploratoria cualitativa debido a que como lo dice Sampieri *et al* (1998) esta se da cuando es un tema nuevo el que se pretende estudiar. El fin último de esta metodología será tener un acercamiento a lo que se está realizando en el mercado laboral con respecto a la promoción interna y a los procesos de la entrega de cargo.

Para tener un mayor conocimiento sobre los procesos internos de la compañía, se realizará una consulta en la base de datos de la empresa y se tendrán reuniones periódicas con la Gerente de Gestión Humana para Ventas, de manera que se pueda mantener una comunicación abierta y flexible para tener información de primera mano sobre los procedimientos efectuados hasta ahora y para demostrar los avances del proyecto facilitando el aprendizaje, la retroalimentación y los cambios pertinentes para que el proyecto y los valores de la empresa permanezcan alineados correctamente. De igual manera e las reuniones, se espera discutir los factores predictores de éxito que se han encontrado en estudios recientes y los que se consideran adecuados para la implementación de la metodología planteada.

Se considera que una herramienta que va a facilitar el correcto desarrollo para el diseño de una metodología para la entrega de cargo será el Design Thinking, una metodología desarrollada desde los años 60 con el fin de resolver problemas específicos de gestión con herramientas usadas normalmente por diseñadores (Elsbach & Stigliani. 2018). Este instrumento consta de 6 fases que son definir, empatizar, sintetizar, idear, prototipar y crear. Este documento abarcará únicamente las 4 primeras fases que se presentarán a continuación:

Definir:

Entendiendo que el problema principal es la entrega de cargo cuando se presenta un ascenso en el nivel profesional, es necesario aclarar el origen de este problema a través de reuniones con la Gerente de Gestión Humana para el área de Ventas, y con los líderes involucrados en estos procesos.

Empatizar:

Con el fin de alcanzar el primer objetivo se busca tener una visión más completa del proceso, para ello se realizarán entrevistas semiestructuradas con 18 colaboradores que han sido ascendidos y se han movido a través de diferentes canales para entender cómo ha sido su experiencia con el proceso y encontrar las necesidades específicas del mismo. Así mismo, se planea tener comunicación directa con los jefes que han tenido experiencia en el proceso de entrega de cargo para tener una visión más profunda por parte de todos los actores involucrados en el proceso de desarrollo dentro de la empresa, entendiendo que dentro de cada canal de Ventas en los que se desenvuelve la compañía (canal mayorista, preventa, distribuidores, cadenas nacionales, cadenas regionales y autoservicios) y los roles en cada cargo son diferentes.

Se evaluarán las tendencias actuales en Gestión Humana para comprender las acciones más efectivas que puedan adaptarse a la metodología propuesta teniendo en cuenta los pilares de la compañía y de la Dirección de Gestión Humana de modo que se pueda presentar una innovación en procesos, adaptando los pasos ya existentes y generando nuevo conocimiento y nuevas prácticas desde la misma organización.

Sintetizar:

Luego de realizar las entrevistas y evaluar el entorno, se pretende tener una mayor claridad sobre los problemas puntuales que han evidenciado los colaboradores entrevistados, para que de esta manera se pueda tener un panorama más centrado en los problemas que son más críticos en este proceso. Este proceso se realizará a través de tablas comparativas que permitan evidenciar las semejanzas y diferencias entre los participantes de las entrevistas.

Para dar cumplimiento al segundo objetivo se buscará entablar comunicación con expertos en el tema y se realizará la adaptación y el aprovechamiento de la información recopilada a partir de la revisión de la literatura.

Idear:

Para finalizar y materializar el tercer objetivo se hará uso de las herramientas de Gestión del Conocimiento que es el área encargada de preservar de manera estandarizada la información, el conocimiento, los procesos y procedimientos garantizando que se encuentren disponibles para todos los miembros de la organización. Se considera necesario presentar un documento que permita mostrar los resultados obtenidos con este trabajo y que de manera clara y sencilla permita tener una guía para los futuros procesos de promoción interna para el nivel profesional en tres momentos clave que son la entrega por parte del jefe anterior, y entrenamiento en el nuevo cargo y le recibimiento por parte del nuevo jefe a cargo.

8. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

| OBJETIVO GENERAL | | Diseñar una propuesta para la implementación de una metodología que permita la entrega efectiva de un cargo por ascenso en el nivel profesional para el área de Ventas. | | | | | | | | | |
|---|--|---|----------|----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| | | SEMANAS | | | | | | | | | |
| Objetivo específico #1 | Actividad | | Fecha S8 | Fecha S9 | Fecha S10 | Fecha S11 | Fecha S12 | Fecha S13 | Fecha S14 | Fecha S15 | Fecha S16 |
| •Comprender las acciones específicas que se están realizando dentro de la compañía en las entregas de cargo cuando se realiza una promoción interna y las necesidades evidenciadas por los empleados que han sido ascendidos. | Elaboracion de formulario de entrevistas | P | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | |
| | Correcciones y aprobacion con la Gerente de Gestión Humana para ventas | P | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | |
| | Recolección de la información (contacto y entrevistas) | P | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | |
| | Tabulacion | P | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | |
| Entrega de resultados a la Gerencia | P | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | |
| Objetivo específico #2 | Actividad | | Fecha S8 | Fecha S9 | Fecha S10 | Fecha S11 | Fecha S12 | Fecha S13 | Fecha S14 | Fecha S15 | Fecha S16 |
| Adaptar una o varias metodologías que estén acorde con la cultura y las particularidades de la organización para una entrega efectiva de cargo. | Revisión de metodologías | P | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | |
| | Análisis y preparación de informe para la gerencia | P | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | |
| | Discusión y entendimiento con Gerente de GH para ventas | P | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | |
| Sintetización de los datos disponibles y las combinaciones mas acordes | P | | | | | | | | | | |
| | R | | | | | | | | | | |
| Objetivo específico #3 | Actividad | | Fecha S8 | Fecha S9 | Fecha S10 | Fecha S11 | Fecha S12 | Fecha S13 | Fecha S14 | Fecha S15 | Fecha S16 |
| Documentar el procedimiento que dejará trazado el paso a paso que se debe seguir cuando se presente un ascenso en el nivel profesional dentro del área de Ventas | Presentación del documento con el procedimiento detallado | P | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | |
| | Aprobación por parte de la Gerente de GH para ventas | P | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | |
| | Conclusiones y recomendaciones | P | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | |
| | Presentación para Gestión Humana | P | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | |
| | Entrega final | P | | | | | | | | | |
| | | R | | | | | | | | | |

OBSERVACIONES:

| | | |
|-------------|---|--|
| P | Planeado o programado. | |
| R | Cuando se llevó a cabo realmente. | |
| Fechas S #. | Corresponde a la fecha de la semana correspondiente | |

9. DESARROLLO DE ACTIVIDADES Y RESULTADOS

Objetivo específico No. 1

Comprender las acciones específicas que se están realizando dentro de la compañía en las entregas de cargo cuando se realiza una promoción interna y las necesidades evidenciadas por los empleados que han sido ascendidos.

Con el fin de conocer las acciones específicas que se llevan a cabo durante la entrega de cargo, se acordó con la Gerente de Gestión Humana para Ventas la realización de conversaciones estructuradas con diferentes colaboradores de nivel profesional en el área para conocer cómo ha sido su experiencia a lo largo de los procesos de promoción interna que han vivido. Las personas fueron seleccionadas teniendo en cuenta su trayectoria dentro de la empresa en términos de tiempo de permanencia y de los diferentes cargos, canales y áreas por los que han pasado. Las entrevistas tuvieron una duración promedio de media hora. La información se clasifica en las siguientes categorías que presentan los factores más importantes para los colaboradores:

- **Tiempos:** La duración del entrenamiento depende de la complejidad del cargo, en cuanto a la entrega de clientes, equipos, las áreas con las que deben interactuar y los procesos que deban explicarse que son clave para la operación. Las personas entrevistadas manifiestan que los tiempos son demasiado ajustados y en algunas ocasiones, temas que eran relevantes se pasaban por alto. Así mismo resaltan la necesidad de garantizar los espacios para su reinducción, pues generalmente las personas que deben entregar el cargo también se encuentran en el proceso de recibir uno nuevo y ejecutar sus funciones debido a que no es posible detener la operación.
- **Responsables:** Por lo regular, los movimientos de ascenso se generan en cadena, es decir, se espera que se puedan cubrir internamente todas las vacantes que se generan, esto implica que la persona que deja un cargo debe ocuparse de recibir uno nuevo y de entrenar a la persona que lo reemplazará. Sin embargo, cuando hay retiros dentro de la compañía es el jefe quien debe asegurar la adaptación del nuevo integrante de su equipo. Por esta razón durante las conversaciones se manifestó la importancia de estar alineados con los jefes y con el equipo para que se pueda brindar apoyo cuando sea necesario y reducir el traumatismo del cambio. Además, consideran que una entrega efectiva no solo depende de la claridad de la explicación, sino que la persona encargada de realizarla juega un papel importante, por esto sugieren que de ser posible se dejen claros los espacios para entregar, recibir y empezar a ejecutar.
- **Herramientas:** Se presenta una gran confusión con el material disponible para el entrenamiento de un nuevo cargo, pues algunas personas hacen uso de herramientas como la inducción tipo que es utilizada cuando se presenta un nuevo ingreso, otros se guían con formatos antiguos que dejaron de usarse por ser un material obsoleto y algunos más han desarrollado herramientas como matrices o actas en las que dejan consignados los aspectos que deben garantizarse por obligación y ven necesario un documento estándar que les facilite mantener el control ya que en realidad no existe ningún procedimiento definido para las entregas de cargo.

- **Gestión Humana:** Muchos resaltan la importancia de que Gestión Humana participe como un medio para validar cómo se está sintiendo el colaborador y para verificar que se haya realizado la entrega correctamente con el fin de entender las falencias que puedan llegar a presentarse. De igual manera, consideran que debe participar en la entrega del proceso de desarrollo del colaborador que avanza para que el nuevo jefe comprenda como ha sido el recorrido de la persona, cuáles son sus competencias, sus puntos fuertes, sus debilidades, etc.
- **Comunicación:** A pesar de que varios tienen clara su ruta de desarrollo y los pasos a seguir, creen necesario que hace falta más difusión por parte de esta para que todos puedan conocer los posibles movimientos que tienen a su alcance y que se comunique en caso de que surja algún cambio.

Para hacer frente a estos cinco factores que afectan los procesos de entrega de cargo y la experiencia en el ciclo de vida de la compañía se realizó una investigación sobre metodologías que permitan el desarrollo de proyectos de una forma sencilla y ágil que permita alcanzar fácilmente las metas y llevar un seguimiento.

Objetivo específico No. 2

Adaptar una o varias metodologías que estén acorde con la cultura y las particularidades de la organización para una entrega efectiva de cargo.

Teniendo en cuenta las necesidades en tiempo y esfuerzo y la cultura cooperativa y autoexigente de Consum S.A. , anteriormente se mencionó que el desarrollo del proyecto tendría como base la metodología Design Thinking que permite examinar y solucionar los problemas que se presenten a través de diferentes etapas donde se puede conocer y entender las necesidades de cada una de las personas, y de allí empezar a definir prioridades para generar ideas que permitan abordar el problema principal para que finalmente se pueda poner en práctica y evaluar los resultados. Todo esto a través del trabajo en equipo y la interacción con diferentes áreas, no solo considerando el punto de vista de la empresa o del encargado de liderar el proyecto, sino que también involucrando a las personas que se verán directamente implicadas en su desarrollo, pues son quienes conocen la operación del negocio en el área específica que se pretende potenciar. Estas fases permiten generar procesos cíclicos de mejora, la participación y el aprendizaje interdisciplinar pues se construyen herramientas poderosas a través del conocimiento conjunto.

En la primera fase que es la de empatizar, a través de las conversaciones con integrantes del equipo de ventas se genera la primera conexión que los involucra en la construcción de la herramienta que permitirá optimizar la entrega de cargo. Las personas perciben la atención por parte de Gestión Humana y desde allí se empieza a fomentar el compromiso para el trabajo a futuro, pues en Consum S.A. se promueve el trabajo en equipo y la cooperación pues se cree que son los factores clave del éxito.

La segunda fase es definir, durante esta se identifican los puntos más importantes que deben abordarse, de igual manera se establecen las prioridades para definir en qué etapa y en qué momentos pueden ser solucionadas. Dentro de la compañía se vive un ambiente en el que prima la comunicación flexible y ágil, se busca que los problemas o eventos que puedan presentarse sean atendidos a la mayor brevedad posible y por las personas indicadas, es por esta razón que se realiza un

entendimiento entre las dos áreas que se ven involucradas y se mantienen en constante comunicación para aclarar cualquier duda que pueda llegar a presentarse.

Con el trabajo en equipo como base fundamental, para las fases de ideación, prototipado y evaluación, se propone introducir la metodología Kanban, que se utiliza en procesos de manufactura con el fin de reducir los tiempos y ser más productivos, se creó en Toyota para evitar pérdida de producto y cuellos de botella (Lendinez C., 2019). Kanban establece etapas para la realización de tareas a través de un tablero que pretende que las personas se enfoquen en el cumplimiento y no en generar nuevos retos, permite ver el progreso de cada una de las actividades y los responsables de estas, por lo que se evitan los choques, las responsabilidades son designadas y todos tienen conocimiento del progreso de los proyectos.

Entendiendo que una de las prioridades es hacer la entrega de cargo sencilla y rápida se considera prudente apoyarse en esta metodología para que todo el equipo se encuentre alineado a través de actividades específicas que ayuden a que el proceso no se vea como un esfuerzo adicional, sino que por el contrario muestre una construcción colectiva que genera beneficios para todos los involucrados.

Para Gestión Humana y para Consum S.A. estas metodologías se ajustan a su cultura porque permiten generar mejoras en los tiempos y fortalecer el vínculo con los integrantes de otras áreas para conocer las necesidades y puntos de vista de primera mano promoviendo los diferentes canales de comunicación y la confianza para compartir y contribuir con el desarrollo de la compañía, así mismo se genera una mayor conexión dentro de Consum S.A. y se mantiene el ambiente colaborativo dado que todos tienen participación en cada una de las fases y se alinean para alcanzar los objetivos en equipo. Estos aspectos son importantes porque si bien existen diferentes metodologías para el desarrollo de proyectos y metodologías ágiles que se pueden adaptar, no todas responden a la priorización de la empresa por mantener las relaciones con sus colaboradores a través de la creación de proyectos de mejora continua que les brindan reconocimiento por su esfuerzo y por los resultados que se pueden obtener.

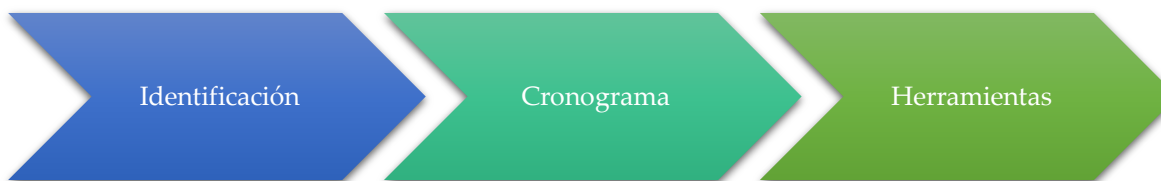
Objetivo específico No. 3

Documentar el procedimiento que dejará trazado el paso a paso que se debe seguir cuando se presente un ascenso en el nivel profesional dentro del área de Ventas

Para la implementación de las metodologías se tendrán en cuenta 3 momentos clave en el proceso de entrega cargo, estas fases guiarán el pensamiento y permitirán tener claridad de los espacios y momentos que deben garantizarse. El primer momento será la preparación de los instrumentos necesarios para realizar las entregas de cargo de forma rápida y efectiva, luego se contemplarán las etapas previas a la llegada del colaborador y finalmente la ruta a seguir para dar el entrenamiento completo. Estas se profundizan más adelante pues hacen parte también del tercer objetivo que es la documentación del paso a paso en la entrega de cargo.

A continuación, se proponen 3 etapas en las que se desarrollaran los materiales necesarios para mantener la información estandarizada y controlada haciendo uso de herramientas tecnológicas que permitan ver el progreso sin tener la necesidad de reuniones constantes. Esto permitiría evidenciar el principio de transparencia del modelo Kanban, pues todos estarían enterados en tiempo real del

progreso.



Gráfico

Elaboración propia. Etapas preparación entrega de cargo.

4

- 1.) **Definición - diagnóstico:** En esta etapa se busca determinar los temas clave que se deben garantizar durante la entrega en el nuevo rol y que además son específicos de la operación de cada cargo. Esta información tendrá dejarla consignada en un formato que permita la posterior validación. Esta fase se ejecutará con los jefes y los colaboradores que ocupan determinados cargos, pues son ellos quienes conocen la naturaleza del negocio.
- 2.) **Cronograma:** Teniendo en cuenta que una de las observaciones recurrentes dadas por los funcionarios es el tema de los tiempos, es necesario que se genere una lista de los tiempos que va a tomar ejecutar cada una de las actividades, desde la entrega del rol hasta la interacción y la capacitación que se debe tomar con otras áreas de la compañía con el fin de poder estar preparados para alinear y agendar las reuniones cuando tenga lugar algún ascenso.
- 3.) **Herramientas:** consolidar los documentos anteriores para que a través de un enlace se pueda acceder a ellos más fácilmente, de manera que sirvan como un checklist y como una herramienta de verificación para que el nuevo jefe y Gestión Humana puedan hacer un seguimiento oportuno.

Cabe mencionar que la construcción de estas herramientas será el trabajo que requerirá mayor esfuerzo y compromiso por parte de todo el equipo pues será necesario el tratamiento de la información, realizando una revisión de las obligaciones y las particularidades de cada uno de los cargos y los canales. Así mismo, será necesario organizarla para que sea comprensible y no requiera el diligenciamiento ni el papeleo excesivo. De igual manera los formatos y/o herramientas desarrolladas tendrán que pasar por un proceso de aprobación, por parte de la Directora de Gestión Humana, el Director Nacional de Ventas y por los Gerentes de cada Canal.

A continuación, se presentan las siguientes fases de la metodología para la entrega del cargo, en ellas se contemplan las tareas en los momentos previos a la llegada y el comienzo de la inducción en el nuevo cargo. En la Tabla 1 se presentan las actividades que deben realizarse para preparar la inducción y garantizar los tiempos, allí se definen los responsables a cargo y los tiempos estimados

para la realización de cada tarea, es necesario mencionar que estos tiempos serán discutidos con los que serían los encargados de cada tarea para asegurar que sean tiempos justos y realistas.

| ENTREGA DE CARGO (previo a la llegada del colaborador) | | | |
|--|--|---------------------------------|------------|
| Etapa | Actividad | Responsable | Tiempo |
| Ascenso (notificación) | Reunión para entregar el perfil del candidato, sus fortalezas y debilidades, sus competencias, el progreso y el desempeño del colaborador | GH - Jefe anterior - Jefe nuevo | 2 horas |
| Cronograma | Agendar los espacios que tendrá el colaborador para su inducción en el nuevo rol (salidas a terreno, encuentro con otras áreas, temas específicos) | Nuevo jefe | 3 horas |
| Herramientas | Entrega de Formato de entrega, acta y cronograma a la persona que entrega para su diligenciamiento | Nuevo jefe | 30 minutos |

Tabla

1

Elaboración propia. Actividades necesarias antes de la llegada del colaborador a su nuevo rol

En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de las actividades clave que deben entregarse al asumir una nueva posición, estos elementos tendrán que asegurarse en todos los cargos, los tiempos y actividades allí mencionadas deben ser revisados con los equipos de Gestión Humana y Ventas para garantizar que sean adecuados y válidos.

| ENTREGA DE CARGO (Ruta de entrega - formato) | | | |
|--|---|---------------------|-----------|
| Actividades propuestas en el formato | Detalle de la actividad | Responsable | Tiempos |
| Bienvenida | Presentación de los compañeros y del jefe | Jefe directo-equipo | Pendiente |
| Cargo | Entrega descripción del cargo | Jefe directo | 1 hora |

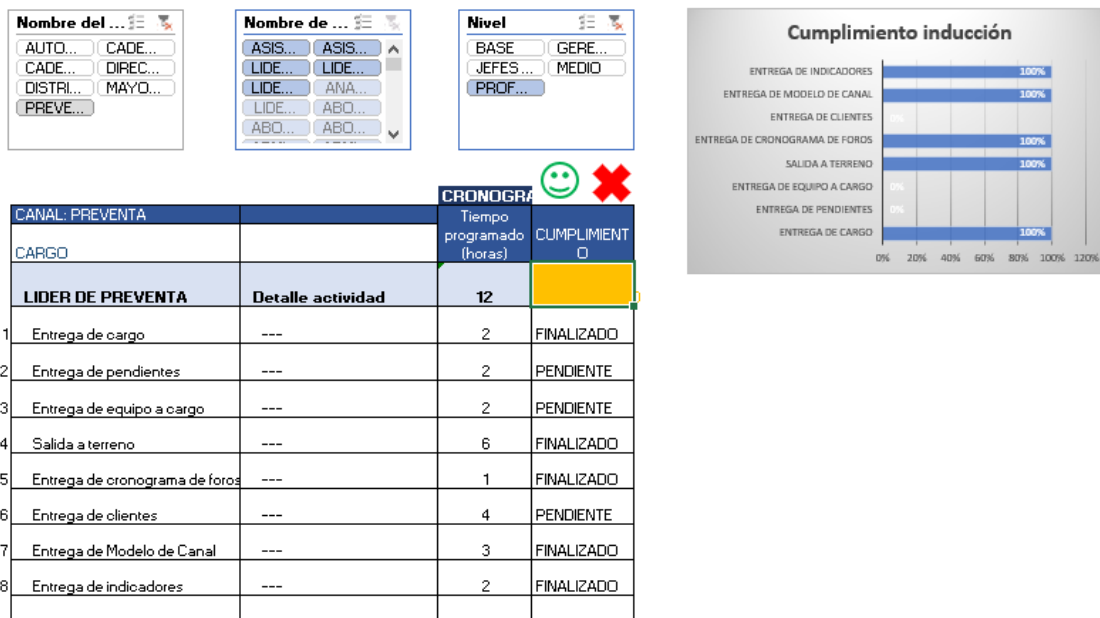
| | | | |
|-----------------------|--|--------------------|---------|
| Información del canal | Si hay un cambio de área o de canal, explicación del funcionamiento | Colaborador actual | 1 hora |
| Entrega de equipo | Si es un rol con personal a cargo hacer la presentación y la entrega de las condiciones del equipo | Colaborador actual | 2 horas |

Tabla

Elaboración Propia. Guía de actividades propias de la entrega

En el gráfico 5 se muestra un ejemplo de cómo se espera que sea vista la herramienta. Se plantea que la herramienta cuente con 3 tablas que permitan segmentar la información por cargo, por canal y por nivel, esto en caso de que en algún momento se unifiquen las entregas por diferente nivel.

En el momento que se seleccione un cargo aparecerá el cargo con la lista de tareas, estas contarán con enlaces que llevarán directamente a los documentos ya estandarizados como es la descripción del cargo. Al lado siguiente, aparecerá una descripción con la información que se deben garantizar en la entrega de una forma más detallada para que no se omitan aspectos importantes. La siguiente columna muestra los tiempos destinados para cumplir con cada tarea, estos tiempos serán discutidos con los colaboradores de cada rol y con Gestión Humana, además se encontrará una columna con el estado de cumplimiento de cada actividad. Finalmente se tendrá gráfico que muestra el cumplimiento para poder hacer el seguimiento pertinente.



Gráfico

Elaboración propia. Herramienta de validación de la entrega de cargo.

El seguimiento estará a cargo del Jefe Directo, por tal motivo, para garantizar una entrega efectiva, es necesario contar con una verificación del Jefe para validar el conocimiento adquirido, que además demuestre que las actividades si se cumplieron de la manera adecuada, se espera que el estado cambie de “Pendiente” a “Finalizado” siempre que se haya culminado con la actividad, de manera que se puedan aclarar las dudas y de que si se presenta alguna inconsistencia con los tiempos o surge algún incidente se pueda garantizar el espacio para retomar sin que esto afecte el desempeño de ninguno de los colaboradores, sino que por el contrario asegure una transferencia de conocimiento completa, pues más allá de llevar una cifra, para la persona que entrega permite tener un entendimiento del momento que se encuentra y que pueda enfocarse también en el recibimiento de su nuevo rol asumiendo que esta persona también ha tenido una oportunidad de crecimiento. Además, el seguimiento del cumplimiento permitirá determinar la efectividad de la herramienta, evaluar los tiempos y permitirá realizar los ajustes necesarios para asegurar que la entrega de cargo sea un proceso sostenible en el tiempo.

10. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusión No. 1

Dentro de la compañía se destaca la flexibilidad en la comunicación: sin embargo, se presenta una falencia en la transmisión de la información sobre los cambios o actualizaciones en los procedimientos lo que resulta en confusiones y reprocesos dentro de las diferentes áreas, en este caso específico, para el área de Ventas y de Gestión Humana.

Se recomienda:

- Implementar la metodología propuesta ya que permite realizar trabajo colaborativo entre las diferentes áreas, evita que se generen reprocesos y elimina la confusión en cuanto a las herramientas disponibles.
- Realizar un comunicado general para las dos áreas en cuestión informando sobre la herramienta oficial para las entregas de cargo cuando sucede la promoción interna. Teniendo en cuenta que hay movimientos constantes dentro de las áreas es importante que todos estén enterados para mantener actualizados e informados a quienes se sumen al equipo.

Conclusión No. 2

Se evidencia un gran interés por parte de la compañía por generar proyectos de mejora en todos los procesos que desempeña. En la actualidad el área de GH busca optimizar cada una de sus actividades a través de la búsqueda de nuevos métodos que permitan incluir la innovación y que se adapten a la cultura de la empresa.

Se recomienda:

- La implementación de las metodologías de Design Thinking y Kanban permiten llevar un control del progreso de la herramienta pues pueden reflejarse buenos resultados como son

una mayor interacción entre áreas y equipos de trabajo diferentes. Así mismo, demuestran una mayor rigurosidad y conexión entre las personas y los procesos que se pueden llegar a desarrollar.

- Crear espacios de permanente retroalimentación y verificación de tareas realizadas para avanzar rápidamente y realizar cambios oportunos, que benefician a la compañía y a sus colaboradores puesto que se atienden las necesidades puntuales del equipo de Ventas pues todos están al tanto de lo que ocurre.
- Continuar con la búsqueda y adaptación de metodologías ágiles para GH que en la mayoría de las ocasiones se enfocan en áreas que son más operativas.

Conclusión No. 3

La empresa cuenta con una herramienta fuerte y bien estructurada como es Gestión del conocimiento que permite almacenar los datos de la compañía para que cualquier persona dentro de ella que cuente con los permisos pueda acceder fácilmente y no se presenten pérdidas de la información.

Se recomienda:

- Promover el uso de la herramienta en los cargos que tienen roles que pueden llegar a no estar familiarizados con el uso de esta a través de capacitaciones y con un mayor impulso en los diferentes medios de comunicación de la compañía.
- Es necesario mantener actualizada la herramienta propuesta teniendo en cuenta que se pueden llegar a generar variaciones que contribuyan a su perfeccionamiento durante los primeros tiempos de aplicación. Esto implica que deben realizarse reuniones periódicas para validar cómo está siendo percibida en las áreas que deben interactuar con la herramienta constantemente.
- Mantener las herramientas en formatos sencillos y atractivos a la vista de los usuarios que tendrán reduciendo la cantidad de texto que incluyen e introduciendo colores llamativos pero que también vayan acorde a la identidad de la empresa

11. LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

Limitaciones:

1. **Tiempo:** La realización de las entrevistas se llevó a cabo con éxito; sin embargo, tomó más tiempo del planeado debido a que en ese momento la compañía se encontraba en el

lanzamiento de un nuevo producto, algunas personas estaban incapacitadas, en viajes de trabajo o los tiempos no se ajustaban.

2. **Proceso tecnológico:** Desarrollar una herramienta tan completa puede requerir de un software más desarrollado que puede resultar en un aumento en la complejidad que no se había con templado que resultaría en una inversión de bastante tiempo para la construcción y el trabajo de diferentes miembros, lo que puede retrasar aún más el montaje de la herramienta y quizá afectar la sencillez que se quiere lograr.

Futuras líneas de investigación:

La creación de mecanismos o metodologías para que garanticen entregas de cargo efectivas, teniendo en cuenta que en la actualidad no existe una gran variedad de estudios enfocados en mecanismos para entrega de cargo cuando se presentan movimientos de promoción interna.

Para muchas compañías brindar oportunidades de crecimiento hace parte de su oferta de valor, por este motivo, generar metodologías efectivas para las entregas de cargo permite la optimización de tiempos que pueden ser empleados en diferentes procesos a los que no se les presta tanta atención. Así mismo, para las compañías tener fuentes para adecuar sus procesos de entrega les proporciona más recursos para generar propuestas de valor diferenciales con respecto a la competencia y finalmente, se va a presentar una reducción en la carga y en el trabajo que realizan los colaboradores, por lo que se promueve un ambiente motivador y un mejor desempeño para alcanzar las oportunidades de crecimiento.

12. REFERENCIAS

1. Alles, M. A. (2009). Construyendo talento. programas de desarrollo para el crecimiento de las personas y la continuidad de las organizaciones (1a ed.). Granica.
2. Appelbaum, S. H., Gunkel, H., Benyo, C., Ramadan, S., Sakkal, F., & Wolff, D. (2012). Transferring corporate knowledge via succession planning: Analysis and solutions - part 1. *Industrial and Commercial Training*, 44(5), 281-289. doi:10.1108/00197851211245031
3. Corradini, I. (2020). Training methods doi:10.1007/978-3-030-43999-6_7 Retrieved from www.scopus.com
4. Dafou, E. (2018). Career boundaries and boundary-crossing by public sector employees: The case of greek public education. *Career Development International*, 23(2), 197-211. doi:10.1108/CDI-12-2016-0241
5. DeVaro, J. (2016) Internal hiring or external recruitment?. *IZA World of Labor*, 237 doi: 10.15185/izawol.237.v2. <https://wol.iza.org/articles/internal-hiring-or-external-recruitment/v1/long>

6. Elsbach, K. D., & Stigliani, I. (2018). Design thinking and organizational culture: A review and framework for future research. *Journal of Management*, 44(6), 2274-2306. doi:10.1177/0149206317744252
7. Emiliano de Souza, D., Favoretto, C., & Carvalho, M. M. (2021). Knowledge management, absorptive and dynamic capacities, and project success: A review and framework. *EMJ - Engineering Management Journal*, doi:10.1080/10429247.2020.1840876
8. Faría, S. M. (2000). Plan de carrera basado en el modelo de competencias. *Telos: Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales*, 2(1), 107-114.
9. Garrido Trejo, C. M. (2012). Como el diseño e implementación de un programa de inducción y reinducción de personal disminuye el índice de rotación de los colaboradores fijos y nuevos de Consulting & Tax en la ciudad de Quito.
10. Gavarkovs, A. G., Blunt, W., & Petrella, R. J. (2019). A protocol for designing online training to support the implementation of community-based interventions. *Evaluation and Program Planning*, 72, 77-87. doi:10.1016/j.evalprogplan.2018.10.013
11. Gutiérrez Sánchez, A. M., & Mejía Padilla, S. A. (2012). Diagnóstico de la gestión del conocimiento en Alpina Productos Alimenticios (Bachelor's thesis, Universidad de La Sabana).
12. Iturrigaray, J. D. (2015). Oficios sobre la entrega del cargo de Joaquín Mosquera como Auditor de Guerra. <https://intellectum.unisabana.edu.co/flexpaper/handle/10818/17370/REF%20228-124R.pdf?sequence=16&isAllowed=y>
13. Laverde Rodríguez, M. A., Salamanca Ruíz, V., & Atehortua, L. (2018). Propuesta para la implementación de un plan de carrera para el desarrollo del Talento Humano en una empresa del sector farmacéutico.
14. Lendínez, L. C. (2019). Kanban. Metodología para aumentar la eficiencia de los procesos.
15. Lugo Cobos, D. C., Lugo Mondragón, L. M., Suarez Yate, D. M., & Peña Guarín, G. (2021). Estrategia para fomentar la transferencia de conocimiento en una entidad del sector defensa. *SIGNOS - Investigación En Sistemas De gestión*, 13(1), 108-130. <https://doi.org/10.15332/6344>
16. Muñoz García, M. I., Diago Imbachi, V. H., Campo Largacha, D. T., Barco Solarte, N. Y., & Daza Díaz, B. E. (2011). Plan de actualización SG-SST por medio de gestión del conocimiento de Alpina SA.
17. Park, S., Kang, H. -, & Kim, E. -. (2018). The role of supervisor support on employees' training and job performance: An empirical study. *European Journal of Training and Development*, 42(1-2), 57-74. doi:10.1108/EJTD-06-2017-0054

18. Potnuru, R. K. G., & Sahoo, C. K. (2016). HRD interventions, employee competencies and organizational effectiveness: An empirical study. *European Journal of Training and Development*, 40(5), 345-365. doi:10.1108/EJTD-02-2016-0008
19. Sampieri, R. H., Collado, C. F., Lucio, P. B., Valencia, S. M., & Torres, C. P. M. (1998). *Metodología de la investigación* (Vol. 1, pp. 233-426). México, DF: Mcgraw-hill.
20. Tavares, M. F. F. (2020). Across establishments, within firms: Worker's mobility, knowledge transfer and survival. *Journal for Labour Market Research*, 54(1) doi:10.1186/s12651-020-0267-y
21. White, M., & Knight, G. (2018). Training, job mobility and employee satisfaction. *Journal of Education and Work*, 31(5-6), 447-460. doi:10.1080/13639080.2018.1513639