

Mejoramiento en la estandarización de cargos del área de Recursos Humanos de los departamentos de producción y Comercial de Coca Cola -FEMSA, Colombia

Yaneth Rubiela Medina Pinto

Trabajo de grado para optar al título de Ingeniera Industrial

Trabajo de Practica Empresarial para optar al título de Ingeniera Industrial

Director

Oscar Armando Vargas López

Universidad Industrial de Santander

Facultad de Físico Mecánicas

Escuela de Estudios Industriales y Empresariales

Ingeniería Industrial

Bucaramanga

2025

Dedicatoria

A mi amada familia, ya que a lo largo de este arduo pero gratificante camino académico, he experimentado el apoyo incondicional de aquellos que han estado conmigo, a ustedes mi querida familia, les dedico este plan de grado como un testimonio de gratitud por su amor, paciencia y constante aliento.

A mis padres, quienes me han inspirado con su dedicación y sacrificio, les agradezco por ser mi fuente de fortaleza. Su fe inquebrantable en mi capacidad me ha impulsado a alcanzar metas que, de otro modo, parecerían inalcanzables.

A mi hermana, cuya compañía y complicidad ha sido mi refugio en los momentos difíciles, le agradezco por ser mi fuente de alegría, inspiración y ejemplo. Su optimismo y dedicación han aportado en mi desarrollo personal, su fuerza y forma de ver la vida han iluminado mi camino, haciéndolo más llevadero.

A mi pareja, quien ha compartido conmigo los desafíos y triunfos de este proyecto, le dedico este logro compartido, ya que hemos estado juntos desde el inicio de esta travesía universitaria, su apoyo inquebrantable y constante han sido un gran apoyo en mi formación y en mi vida.

Esta dedicación no es solo mía, sino también de ustedes, quienes han sido mis pilares. Este logro es un testimonio de nuestro esfuerzo colectivo y del amor que han permeado cada etapa de mi vida.

Con gratitud.

Yaneth Rubiela Medina Pinto

Agradecimientos

Quisiera expresar mi sincero agradecimiento a la Universidad Industrial de Santander, por brindarme la invaluable oportunidad de embarcarme en este viaje académico. Este plan de grado es el resultado de años de aprendizaje, crecimiento y descubrimiento, y no podría haber alcanzado este hito sin el respaldo constante de esta institución.

Agradezco a los distinguidos profesores y profesoras, que con su dedicación y experiencia han guiado mi camino académico. Sus enseñanzas han dejado una huella duradera en mi desarrollo intelectual y social.

Agradezco a la Escuela de Estudios Industriales y Empresariales por ofrecer un plan de estudios completo y desafiante que me ayudado a ampliar mis horizontes, a fomentar mi interés por la carrera, también por las oportunidades de participar en proyectos y actividades extracurriculares ya que ha enriquecido mi educación de manera muy grata.

En resumen, mi tiempo en la Universidad Industrial de Santander ha sido transformador, y estoy profundamente agradecida por la experiencia educativa que me han brindado. Este logro no es solo mío, sino también de la comunidad UIS que han contribuido a mi formación integral.

Con gratitud.

Yaneth Rubiela Medina Pinto

Tabla de Contenido

Introducción	16
1. Generalidades del Proyecto	18
1.1. Descripción General de la Empresa	18
1.2. Misión, Visión y Valores Corporativos.....	18
1.3. Ubicación y Operaciones.....	19
1.4. Actividad Económica	20
1.5. Compromiso con la Sostenibilidad y Responsabilidad Social	21
2. Planteamiento del Problema	22
3. Objetivos	24
3.1. Objetivo General	24
3.2. Objetivos Específicos	24
4. Marco de Referencia	25
4.1 Marco Teórico	25
4.1.1. Gestión por Competencias.....	25
4.1.2. Teoría X y Teoría Y de McGregor	27
4.1.3. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow	29
4.1.4. Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard	31
4.2.1. Constitución Política de Colombia (1991)	33
4.2.2. Código Sustantivo del Trabajo (CST)	33
4.2.3. Ley 1010 de 2006 (Prevención del Acoso Laboral).....	34

4.2.4. Decreto 1072 de 2015 (Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo).....	34
4.2.5. Normas Internacionales de la OIT (Organización Internacional del Trabajo)	34
4.2.6. Normas de Gestión de Calidad ISO 9001:2015.....	35
5. Antecedentes	35
5.1. Propuesta para la elaboración de la descripción de cargos y perfiles basado en competencias para el nivel de dirección y asesor de la clínica Nuestra Señora de Fátima S.A	36
5.2. Manual de perfiles de cargos por competencias en la empresa DISOLPIN.....	37
5.3. Adecuación de perfiles en la plataforma estratégica y organizacional ORALMEDIC SERVICIOS S.A.S.....	37
5.4. Propuesta manual de funciones y competencias laborales en la empresa ARTEAGA ORTIZ & AUDITORES S.A.S	38
6. Diagnostico.....	40
6.1. Revisión y levantamiento de información inicial	40
6.2. Análisis de factores internos y externos	44
6.3. Identificación de oportunidades de mejora y riesgos	46
7. Metodología	47
7.1. Enfoque de la Investigación	47
7.2. Técnicas de Recolección de Información	48
7.3. Herramienta de Análisis: Matriz de Competencias	48
7.4. Proceso metodológico	49
7.5. Resultados esperados.....	51
8. Cronograma.....	52
9. Presupuesto.....	53
10. Resultados	54

10.1. Diagnóstico del diseño actual de los cargos en el área Recursos Humanos de los departamentos de producción y comercial	54
10.1.1. Confidencialidad de la información	54
10.1.2. Descripción de los Perfiles y Responsabilidades.....	55
10.1.3. Análisis de Coherencia entre Perfiles y Responsabilidades	58
10.1.4. Comparación con Mejores Prácticas de la Industria	58
10.1.5. Propuestas de Rediseño para Optimizar Cargos.....	60
10.2. Diseño de los cargos del área de recursos humanos de los departamentos de producción y comercial	61
10.2.1. Propósito del Rediseño de Cargos.....	62
10.2.2. Estructuración de los Cargos	62
10.2.2.1. Departamento de Producción	63
10.2.2.2. Departamento Comercial.....	63
10.2.2.3. Cargos Transversales.....	63
10.2.3. Alineación con la Estrategia Corporativa.....	64
10.2.4. Resultados Esperados	64
10.2.5. Descripción de nuevos cargos	65
10.3. Formulación del plan de mejoramiento al proceso de selección y capacitación existentes a partir de los resultados obtenidos	74
10.3.1. Evaluación de los procesos actuales de selección y formación.....	74
10.3.1.1. Metodología de Evaluación y Valoración	75
10.3.2. Diseño de un plan de acción con mejoras propuestas	78
10.4. Definición de una propuesta de plan carrera para los cargos del área de recursos humanos	81

10.4.1. Establecimiento de los criterios de promoción interna.....	81
10.4.2. Elaboración del manual de plan carrera	85
10.4.2.1. Objetivos del Plan de Carrera.....	85
10.4.2.2. Beneficios del Plan de Carrera	86
10.4.2.3. Alcance.....	87
10.4.2.4. Estructura Organizacional Base del Plan de Carrera.....	87
10.4.2.5. Rutas de Carrera Propuestas	88
10.4.2.6. Mecanismos de Seguimiento	91
10.4.2.7. Comité de Desarrollo Profesional.....	91
10.4.2.8. Disposiciones Finales	91
10.5. Definición de planes de formación con las herramientas educativas de la empresa	91
10.5.1. Creación de programas de formación por niveles y áreas	92
10.5.1.1. Programa: “Talento Productivo y SST”	93
10.5.1.2. Programa: “Formación en Inteligencia Comercial”	94
10.5.1.3. Programa: “Marco Legal y Resolución de Conflictos”	96
10.5.1.4. Programa: “Diseño de Programas de Cultura y Compromiso”	97
10.5.2. Planificación de sesiones de capacitación y evaluación	98
10.6. Desarrollo de herramientas de análisis de datos para el seguimiento de la gestión de los cargos del área de recursos humanos en el departamento de producción	100
10.6.1. Creación de indicadores clave de desempeño (KPIs).....	101
10.6.2. Diseño de informes visuales para la presentación	103
10.6.2.1. Informe de Productividad del Área de Producción.....	103
10.6.2.2. Informe de Eficiencia de Procesos Operativos.....	104
10.6.2.3. Informe de Cultura de Seguridad en Producción.....	104

10.6.2.4. Informe de Cumplimiento Normativo Laboral	105
10.6.2.5. Informe de Clima Organizacional en Producción	105
10.7. Socialización de los resultados y las mejoras propuestas a las respectivas unidades	106
10.7.1. Elaboración de la presentación de resultados	107
10.7.2. Programación de reuniones de socialización con cada unidad.....	109
10.7.3. Recolección de retroalimentación y ajustes las propuestas	110
10.7.4. Impacto esperado de las propuestas luego de su implementación.....	111
10.7.4.1. Impacto en la eficiencia operativa.....	111
10.7.4.2. Mejora del clima organizacional	111
10.7.4.3. Profesionalización y desarrollo del talento.....	112
10.7.4.4. Cumplimiento normativo y prevención de riesgos.....	112
10.7.4.5. Toma de decisiones basada en datos e innovación.....	113
10.7.4.6. Estabilidad estructural y escalabilidad del modelo	113
11. Conclusiones	114
12. Recomendaciones	116
Referencias	118

Lista de Tablas

Tabla 1 Cronograma de actividades	52
Tabla 2 Presupuesto de la práctica	53
Tabla 3 Cargos por tratar en el proyecto	55
Tabla 4 Comparación de cargos de Coca-Cola Femsa con mejores prácticas del sector	59
Tabla 5 Tabla comparativa de rediseño de cargos.....	65
Tabla 6 Líder Estratégico de Talento Humano.....	68
Tabla 7 Especialista en Relaciones Laborales	68
Tabla 8 Coordinador de Nómina y Beneficios	69
Tabla 9 Coordinador de Desarrollo Comercial	70
Tabla 10 Analista de Inteligencia Comercial (Data Analytics)	71
Tabla 11 Asistente de Clima Laboral	71
Tabla 12 Coordinador de Clima y Cultura Organizacional	72
Tabla 13 Asistente de Recursos Humanos	73
Tabla 14 Lista de Chequeo – Proceso de Selección	75
Tabla 15 Lista de Chequeo – Proceso de Formación y Capacitación.....	77
Tabla 16 Área de mejora: Proceso de Selección	79
Tabla 17 Área de mejora: Proceso de Formación y Capacitación.....	80
Tabla 18 Criterios de promoción interna propuestos.....	82
Tabla 19 Estructura organizacional base	87
Tabla 20 Niveles de Carrera	87
Tabla 21 Programas de Formación según Niveles Jerárquicos	92
Tabla 22 Programas de Formación por Áreas Funcionales	93

Tabla 23 Cronograma de Formación Inicial.....	98
Tabla 24 Evaluación de Impacto Formativo	99
Tabla 25 Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para la Gestión del Talento Humano	101

Lista de Figuras

Figura 1 Esquema de las etapas del diagnóstico inicial.....	40
Figura 2 Estructura Organizativa Planta Bucaramanga.....	41
Figura 3 Mapa de Procesos RRHH Coca Cola.....	43
Figura 4 Mapa de procesos Involucrados.....	43
Figura 5 Matriz DOFA	45
Figura 6 Archivo base de entrevistas realizadas.....	56
Figura 7 Ruta 1: Desarrollo Organizacional y Clima Laboral.....	88
Figura 8 Ruta 2: Gestión del Talento en Producción.....	88
Figura 9 Ruta 3: Relaciones Laborales y Cumplimiento Normativo	89
Figura 10 Ruta 4: Gestión del Talento en el Área Comercial	90

Resumen

Título: Mejoramiento en la estandarización de cargos del área de Recursos Humanos de los departamentos de producción y Comercial de Coca Cola -FEMSA, Colombia.¹

Autor: Yaneth Rubiela Medina Pinto²

Palabras clave: Competencias, Estandarización, Formación, Recursos Humanos, Sostenibilidad.

Descripción: El presente trabajo de prácticas surge como respuesta a la necesidad de optimizar la gestión del talento humano en una organización de alto impacto en el sector de bebidas. Mediante un diagnóstico detallado, se identificaron inconsistencias en la definición de perfiles, duplicidad de funciones y falta de alineación estratégica en los cargos administrativos de producción y comercial, lo cual afecta la eficiencia operativa y la retención de talento. Como solución, se propuso un rediseño de cargos basado en competencias, con especialización de roles (ej. Analista de Inteligencia Comercial, Coordinador de Clima Organizacional), la implementación de KPIs para seguimiento (ej. tasa de rotación, cumplimiento normativo) y un plan de formación segmentado por niveles jerárquicos y áreas funcionales. Adicionalmente, se estructuró un plan de carrera con rutas claras de crecimiento y criterios meritocráticos, respaldado por herramientas digitales como Power BI para el análisis de datos. Aunque las restricciones de confidencialidad limitaron la socialización interna, el proyecto estableció las bases para una gestión más estratégica, equitativa y alineada con los objetivos corporativos de Coca-Cola FEMSA.

¹ Proyecto de grado

² Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Ingeniería Industrial. Director: Óscar Armando Vargas

Abstract

Title: Improvement in the Standardization of HR Positions for Production and Commercial Departments at Coca-Cola FEMSA, Colombia³

Author: Yaneth Rubiela Medina Pinto⁴

Keywords: Competencies, Standardization, Training, Human Resources, Sustainability.

Description: This internship project was developed in response to the need to optimize human talent management in a high-impact organization within the beverage sector. Through a detailed diagnosis, inconsistencies in role definitions, task redundancies, and a lack of strategic alignment in administrative positions across production and commercial departments were identified, negatively affecting operational efficiency and talent retention. As a solution, a competency-based role redesign was proposed, featuring specialized positions (e.g., Commercial Intelligence Analyst, Organizational Climate Coordinator), the implementation of KPIs for monitoring (e.g., turnover rate, regulatory compliance), and a segmented training plan tailored to hierarchical levels and functional areas. Additionally, a structured career development plan with clear growth paths and merit-based criteria was established, supported by digital tools such as Power BI for data analysis. Although confidentiality restrictions limited internal dissemination, this project laid the foundation for a more strategic, equitable, and corporately aligned HR management approach at Coca-Cola FEMSA.

³ Proyecto de grado

⁴ Facultad de Ingenierías Físico – Mecánicas Escuela de Estudios Industriales y Empresariales. Programa de Ingeniería Industrial. Director: Óscar Armando Vargas

Definición del Proyecto

Título del Proyecto

Mejoramiento en la estandarización de cargos del área de Recursos Humanos de los departamentos de producción y Comercial de Coca Cola -FEMSA, Colombia.

Modalidad

Práctica Empresarial

Responsables

Nombre autor: Yaneth Rubiela Medina Pinto

Teléfono del autor: 312 2814252

Nombre director: Oscar Armando Vargas López

Nombre de la empresa

Coca Cola -FEMSA, Colombia

Palabras Clave: Competencias, Estandarización, Formación, Recursos Humanos, Sostenibilidad.

Introducción

En un entorno empresarial altamente competitivo y en constante evolución, como el de Coca-Cola FEMSA, la estandarización de cargos en el área de recursos humanos se presenta como una necesidad crítica para asegurar la consistencia, la equidad y la eficiencia operativa. Los departamentos de producción y comercial, pilares fundamentales para el funcionamiento y éxito de la empresa, han experimentado una creciente complejidad y diversidad en sus roles y responsabilidades. Esta diversidad ha generado desafíos significativos en términos de claridad, coherencia y equidad en la gestión del talento humano.

Actualmente, los departamentos de producción y comercial de Coca-Cola FEMSA enfrentan diversas dificultades relacionadas con la estandarización de cargos. En el departamento de producción, las variaciones en las descripciones de puestos, los niveles de responsabilidad y los requisitos de competencia han provocado inconsistencias en la asignación de tareas y en la evaluación del desempeño. Esta falta de estandarización no solo afecta la eficiencia operativa, sino que también impacta la moral del equipo y compromete la capacidad de la empresa para alcanzar sus objetivos de producción.

Por otro lado, en el departamento comercial, la ausencia de un marco uniforme para definir y evaluar los cargos ha generado discrepancias en las expectativas de rendimiento y en las oportunidades de desarrollo profesional. Estas inconsistencias pueden afectar la alineación de los esfuerzos comerciales con las estrategias corporativas, limitar el potencial de crecimiento y dificultar la retención del talento dentro de la organización.

Ante este panorama, el presente proyecto tiene como objetivo principal analizar a profundidad la problemática de la estandarización de cargos, mediante un estudio exhaustivo que abarque el diagnóstico de la situación actual, la identificación de las causas subyacentes y la

proposición de soluciones viables y efectivas. A través de este análisis, se busca contribuir al desarrollo de estrategias concretas que optimicen la gestión de recursos humanos y fortalezcan los procesos en los departamentos de producción y comercial, impulsando así un crecimiento sostenible y alineado con los objetivos estratégicos de la compañía.

1. Generalidades del Proyecto

1.1. Descripción General de la Empresa

Coca-Cola FEMSA Colombia S.A. es una filial de Coca-Cola FEMSA, la embotelladora de productos de The Coca-Cola Company más grande del mundo por volumen de ventas. Forma parte del conglomerado mexicano Fomento Económico Mexicano S.A.B. de C.V. (FEMSA), que opera en múltiples sectores, incluyendo bebidas, comercio minorista y logística. En Colombia, Coca-Cola FEMSA se encarga de la producción, embotellado, comercialización y distribución de una amplia variedad de bebidas no alcohólicas, incluyendo gaseosas, aguas, jugos, bebidas energéticas e hidratantes, bajo las marcas registradas por The Coca-Cola Company. La empresa tiene una fuerte presencia en el mercado colombiano y se caracteriza por su enfoque en la innovación, la sostenibilidad y la eficiencia operativa, buscando siempre mejorar la experiencia del consumidor y fortalecer su impacto positivo en la sociedad.

1.2. Misión, Visión y Valores Corporativos

Misión: *"Satisfacer con excelencia a los consumidores de nuestras bebidas."*

Este propósito refleja el compromiso de la empresa con la calidad y la mejora continua para brindar productos que cumplan con las expectativas del mercado.

Visión: *"Ser el mejor líder total de bebidas, que genere valor económico, social y ambiental sostenible gestionando modelos de negocio innovadores y ganadores, con los mejores colaboradores en el mundo."*

Esta visión orienta a Coca-Cola FEMSA a consolidarse como un referente global en la industria de bebidas, apostando por la sostenibilidad y el talento humano.

Valores: la empresa se rige por una serie de valores fundamentales, divididos en valores organizacionales y valores personales:

- **Valores organizacionales:**

- **Enfoque en el cliente:** mejora constante de la experiencia y propuesta de valor para los clientes.
- **Compromiso con la excelencia:** aplicación de estándares de calidad y mejora continua.
- **Aptitud y disposición para colaborar:** desarrollo de equipos de alto rendimiento con visión sistémica.
- **Espíritu de innovación:** transformación del modelo de negocio a través de ideas disruptivas.

- **Valores personales:**

- **Integridad y respeto:** generar confianza y actuar con ética en todas las interacciones.
- **Sentido de responsabilidad:** asumir compromisos y ser consciente de las consecuencias de cada acción.
- **Sencillez y actitud de servicio:** mantener una mentalidad colaborativa y orientada al servicio.
- **Pasión por aprender:** promover el crecimiento personal y profesional a través de la educación continua.

1.3. Ubicación y Operaciones

Coca-Cola FEMSA Colombia cuenta con una red de plantas de producción estratégicamente distribuidas a lo largo del país, con el objetivo de garantizar una cobertura

eficiente y oportuna en la distribución de sus productos. Sus principales plantas embotelladoras se encuentran en:

- **Bogotá** – Es la planta más grande del país y una de las más modernas en Latinoamérica.
- **Medellín** – Planta clave para la distribución en la región de Antioquia y el Eje Cafetero.
- **Cali** – Abastece el suroccidente del país y juega un papel fundamental en la producción de bebidas.
- **Barranquilla** – Importante centro de producción para la región Caribe.
- **Bucaramanga** – Planta estratégica para la zona nororiental de Colombia, facilitando la cobertura en Santander y los departamentos cercanos.

Además de estas plantas embotelladoras, la empresa cuenta con múltiples centros de distribución y logística a lo largo del país, permitiendo una rápida llegada de sus productos a supermercados, tiendas, restaurantes y otros puntos de venta.

1.4. Actividad Económica

Coca-Cola FEMSA Colombia opera dentro del sector de alimentos y bebidas, con un enfoque principal en la producción y distribución de bebidas no alcohólicas. Su actividad económica se clasifica bajo la siguiente categoría de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU):

- **CIIU 1104** – Elaboración de bebidas no alcohólicas, producción de aguas minerales y otras aguas embotelladas.

Su modelo de negocio está basado en una relación de franquicia con The Coca-Cola Company, donde Coca-Cola FEMSA es responsable de la producción, embotellado y distribución de los productos, mientras que The Coca-Cola Company supervisa el desarrollo de marcas, la innovación de productos y la estrategia de mercadeo global.

1.5. Compromiso con la Sostenibilidad y Responsabilidad Social

Coca-Cola FEMSA Colombia desarrolla múltiples iniciativas alineadas con su visión de generar un impacto positivo en la sociedad y el medio ambiente. Algunas de sus principales estrategias son:

- **Gestión del agua:** optimización del uso de agua en los procesos de producción y tratamiento de aguas residuales.
- **Economía circular:** programas de reciclaje y reutilización de envases para minimizar el impacto ambiental.
- **Energías renovables:** implementación de tecnología limpia para reducir la huella de carbono.
- **Desarrollo comunitario:** programas de educación, acceso a agua potable y emprendimiento social (Coca-Cola FEMSA, 2025).

2. Planteamiento del Problema

Desde julio de 2023, la compañía implementó el plan piloto “Perfil de Cargos 2.0”, con el objetivo de revisar y actualizar los perfiles de los cargos en las áreas clave de la organización. Para ello, el director del proyecto y jefe HRBP del área de Recursos Humanos de Manufactura, junto con el jefe del centro de distribución, decidieron iniciar con los cargos administrativos, debido a que la falta de claridad en la estructura de actividades y cronogramas puede generar importantes dificultades, especialmente en casos de reemplazos o vacantes inesperadas.

En grandes compañías, la ausencia de perfiles de cargo bien definidos, basados en competencias y actividades diarias, puede derivar en procesos de selección inadecuados, afectando negativamente el desempeño de los empleados. Como resultado, algunas funciones críticas podrían quedar sin ejecutarse o realizarse de manera deficiente, mientras que las competencias necesarias para cumplir eficazmente con las tareas asignadas podrían no ser identificadas ni desarrolladas. Estas situaciones impactan directamente la eficiencia operativa, la productividad y la capacidad de la empresa para mantener la continuidad de sus procesos.

El proyecto se diseñó inicialmente con la finalidad de estandarizar los procesos de selección en las áreas de manufactura y centro de distribución, garantizando que los cargos contaran con descripciones claras y ajustadas a la realidad operativa. Para lograrlo, se implementó un plan piloto que incluyó un mecanismo de recolección de información basado en la experiencia de los empleados. A través de indicadores definidos, los trabajadores con más años de trayectoria en cada cargo fueron los encargados de documentar sus actividades diarias, con el propósito de identificar y registrar las funciones clave de cada puesto.

Este enfoque permitió capturar información valiosa que facilita la planificación de reemplazos o nuevas contrataciones, brindando a los nuevos colaboradores una guía estructurada

sobre las responsabilidades inherentes al cargo. De esta manera, la compañía busca optimizar la gestión del talento, mejorar la alineación de los perfiles con los objetivos organizacionales y asegurar la continuidad operativa en todas las áreas críticas.

3. Objetivos

3.1. Objetivo General

Formular e implementar el modelo de estandarización de cargos del área de recursos humanos en los departamentos de producción y comercial de Coca Cola- FEMSA, contribuyendo al mejoramiento de su gestión y la claridad organizacional.

3.2. Objetivos Específicos

1. Realizar un diagnóstico al diseño actual de los cargos en el área Recursos Humanos de los departamentos de producción y comercial de la compañía analizando su aplicabilidad en los procesos de gestión.

2. Diseñar los cargos del área de recursos humanos de los departamentos de producción y comercial.

3. Formular el plan de mejoramiento al proceso de selección y capacitación existentes a partir de los resultados obtenidos.

4. Definir una propuesta de plan carrera para los cargos del área de recursos humanos.

5. Definir planes de formación con herramientas educativas de la empresa.

6. Desarrollar herramientas de análisis de datos para el seguimiento de la gestión de los cargos del área de recursos humanos en el departamento de producción.

7. Socializar los resultados y las mejoras propuestas a las respectivas unidades.

4. Marco de Referencia

4.1 Marco Teórico

El marco teórico constituye la base conceptual que sustenta el desarrollo del presente estudio, permitiendo comprender los elementos clave que intervienen en la elaboración e implementación de manuales de funciones y competencias laborales. A través de la revisión de teorías, modelos y enfoques relevantes, se establecen los fundamentos que orientan el análisis y la propuesta de mejora organizacional. Este apartado proporciona una visión estructurada de los conceptos esenciales, facilitando la interpretación de los resultados y la formulación de estrategias alineadas con las necesidades de la empresa.

4.1.1. *Gestión por Competencias*

La gestión por competencias es un enfoque integral que busca optimizar la relación entre el talento humano y los resultados organizacionales, asegurando que cada empleado posea y desarrolle las competencias necesarias para desempeñar su cargo de manera sobresaliente. Este modelo no solo se enfoca en las habilidades técnicas, sino también en las competencias conductuales y actitudinales, que impactan directamente en la productividad y la cultura organizacional (Bravo, 2016).

Al implementar este enfoque, la organización puede estructurar sus procesos de selección, formación, evaluación del desempeño y desarrollo profesional en torno a un conjunto claro de competencias definidas estratégicamente. Esto facilita la alineación del talento con los objetivos empresariales, promoviendo un entorno de mejora continua y adaptación al cambio (Morales, 2008). Los componentes clave de la gestión por competencias son:

1. Identificación de competencias organizacionales y específicas:

- **Competencias organizacionales:** son aquellas que reflejan los valores y principios fundamentales de la empresa. Por ejemplo, en Coca Cola-FEMSA, competencias como trabajo en equipo, orientación al cliente y responsabilidad social podrían ser esenciales.
- **Competencias específicas:** están directamente relacionadas con el desempeño de un cargo. Por ejemplo, para un supervisor de producción, podrían incluir gestión de procesos, liderazgo operativo y resolución de problemas técnicos.

2. Definición de niveles de competencia:

- Cada competencia puede definirse en distintos niveles de dominio, desde básico hasta experto, permitiendo establecer expectativas claras sobre el desempeño en cada puesto. Esto facilita la evaluación y el diseño de planes de desarrollo personalizados.

3. Elaboración de diccionarios de competencias:

- Un diccionario de competencias describe cada competencia, sus comportamientos asociados y los niveles de logro esperados. Esto sirve como base para evaluar a los empleados y orientar los programas de capacitación.

4. Evaluación del desempeño basada en competencias:

- Los procesos de evaluación dejan de centrarse únicamente en resultados numéricos y empiezan a medir cómo los empleados aplican sus competencias en situaciones reales de trabajo. Esta evaluación permite identificar fortalezas y áreas de mejora, facilitando la toma de decisiones sobre promociones, rotaciones o necesidades formativas.

5. Desarrollo de planes de formación y capacitación:

- Una vez identificadas las brechas de competencias, se diseñan programas de formación específicos para cerrar esas lagunas. Estos programas pueden incluir capacitaciones técnicas, talleres de habilidades blandas o programas de mentoría.

6. Integración con otros procesos de gestión de talento:

- La gestión por competencias no es un sistema aislado, sino que debe integrarse con otros procesos de recursos humanos, como la selección de personal (definiendo perfiles de cargo precisos), la planificación de la sucesión (identificando talentos con potencial para crecer) y la gestión del clima organizacional.

En el contexto de Coca Cola-FEMSA, implementar un modelo de gestión por competencias podría transformar significativamente la estandarización de cargos en las áreas de producción y comercialización. Al definir con precisión las competencias críticas para cada rol, la empresa podría optimizar sus procesos, mejorar la calidad del servicio y potenciar su capacidad de innovación.

4.1.2. Teoría X y Teoría Y de McGregor

Douglas McGregor, psicólogo social y profesor en el MIT, revolucionó el campo de la gestión del talento humano con su obra *"El lado humano de las organizaciones"* (1960). En ella, introdujo las Teorías X e Y, dos enfoques antagónicos que reflejan las percepciones subyacentes que los líderes tienen sobre la naturaleza del comportamiento humano en el trabajo. Estas teorías no solo describen estilos de liderazgo, sino que revelan cómo las creencias de los directivos sobre las personas afectan directamente la cultura organizacional, los sistemas de motivación y la productividad (Latorre, 2012).

Teoría X: Control y Autoritarismo: la Teoría X parte de una visión pesimista de los trabajadores, basada en las siguientes suposiciones:

- Los empleados evitan el trabajo siempre que pueden, ya que lo consideran inherentemente desagradable.
- Las personas carecen de ambición y prefieren ser dirigidas, evitando asumir responsabilidades.
- Los trabajadores priorizan la seguridad y estabilidad sobre el crecimiento o los logros personales.
- Para que las personas sean productivas, es necesario controlarlas, dirigirlas y, en muchos casos, coaccionarlas con sanciones o recompensas externas.

Este enfoque suele derivar en un estilo de liderazgo autoritario y centralizado, donde los gerentes toman todas las decisiones importantes y los empleados tienen poca o ninguna autonomía. Las organizaciones que operan bajo esta perspectiva implementan controles estrictos, supervisión constante y sistemas de recompensas o castigos para mantener el rendimiento.

Teoría Y: Confianza y Autonomía: por otro lado, la Teoría Y plantea una visión mucho más optimista del ser humano y su relación con el trabajo:

- El trabajo puede ser tan natural y satisfactorio como el juego o el descanso si las condiciones son adecuadas.
- Las personas no solo aceptan responsabilidades, sino que las buscan activamente cuando se sienten comprometidas con los objetivos organizacionales.
- Los empleados tienen potencial para la autodirección y el autocontrol, especialmente cuando se les confía un propósito significativo.
- La creatividad y la innovación están ampliamente distribuidas entre los empleados y pueden florecer si se fomentan adecuadamente.

Este enfoque promueve un estilo de liderazgo participativo y descentralizado, donde los líderes actúan como facilitadores del desarrollo de los empleados, impulsando su crecimiento

personal y profesional. Se confía en la capacidad de los trabajadores para tomar decisiones informadas y resolver problemas de manera autónoma, lo que los motiva a comprometerse más profundamente con los objetivos de la organización (Sánchez & Herrera, 2022).

Al aplicar estas teorías a la estandarización de cargos, es evidente que la Teoría Y ofrece mayores ventajas para construir estructuras organizacionales más dinámicas y sostenibles. Permitir que los empleados participen activamente en la definición y mejora de sus funciones no solo facilita la adaptación de los roles a las necesidades reales del trabajo, sino que también incrementa el sentido de pertenencia y compromiso con la organización.

4.1.3. Teoría de la Jerarquía de Necesidades de Maslow

Abraham Maslow, psicólogo humanista, propuso en 1943 su famosa teoría de la Jerarquía de Necesidades en su artículo "*A Theory of Human Motivation*". Esta teoría sostiene que los seres humanos están impulsados por la necesidad de satisfacer una serie de requerimientos que se organizan en forma de pirámide, avanzando desde las necesidades más básicas hasta las más elevadas. Maslow argumentaba que las personas no podrían concentrarse en necesidades superiores hasta que las inferiores estuvieran cubiertas, lo que tiene profundas implicaciones en la gestión de recursos humanos y la estandarización de cargos en las organizaciones (Vargas, 2021).

A continuación, se profundiza en cada nivel de la jerarquía y explorar cómo influye en el ámbito laboral:

1. Necesidades Fisiológicas (Base de la pirámide): estas son las necesidades más básicas para la supervivencia, como la alimentación, hidratación, descanso, respiración y salud física. En el contexto organizacional, se traducen en condiciones laborales adecuadas para garantizar el bienestar físico de los empleados.

2. Necesidades de Seguridad: una vez cubiertas las necesidades fisiológicas, las personas buscan seguridad y estabilidad. Esto incluye protección contra riesgos físicos, pero también estabilidad económica y laboral.

3. Necesidades Sociales (Afiliación o Pertenencia): una vez garantizada la seguridad, las personas buscan relaciones significativas y un sentido de pertenencia. En el entorno laboral, esto implica la necesidad de sentirse parte de un equipo, establecer vínculos con los compañeros y ser reconocido como miembro valioso de la organización.

4. Necesidades de Estima: cuando las necesidades sociales están satisfechas, surge el deseo de sentirse valorado y reconocido, tanto a nivel interno (autoestima) como externo (reconocimiento social). Las personas quieren ser apreciadas por su trabajo, sentirse competentes y tener confianza en sus habilidades.

5. Necesidades de Autorrealización (Cima de la pirámide): en la cúspide de la pirámide se encuentra la necesidad de autorrealización, que implica el deseo de crecer, alcanzar el máximo potencial y trascender a través del trabajo. Las personas buscan retos que las inspiren, oportunidades para desarrollar su creatividad y la posibilidad de hacer contribuciones significativas a la organización o la sociedad.

Incorporar la Jerarquía de Necesidades de Maslow en la estandarización de cargos puede transformar la experiencia laboral, alineando las funciones, condiciones y oportunidades de cada puesto con las necesidades humanas de los empleados. Esto no solo incrementa la motivación y el compromiso, sino que también mejora la productividad, la retención de talento y la cultura organizacional.

4.1.4. Teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard

Paul Hersey y Kenneth Blanchard desarrollaron su Teoría del Liderazgo Situacional en los años 70, argumentando que no existe un único estilo de liderazgo que sea óptimo en todas las circunstancias. En su lugar, la efectividad del liderazgo depende de la capacidad del líder para ajustar su estilo de dirección según el nivel de madurez (una combinación de competencia y compromiso) de los seguidores. Esta teoría tiene profundas implicaciones para la gestión del talento humano y la estandarización de cargos, ya que resalta la importancia de la flexibilidad y la adaptabilidad en la definición de roles y en la supervisión de los empleados (Universidad Estatal de Milagro, 2023).

El modelo de Hersey y Blanchard define cuatro estilos de liderazgo, que varían en función del grado de orientación a la tarea y a las personas. Estos estilos se ajustan al nivel de madurez de los colaboradores:

1. Estilo Directivo (Alta tarea, baja relación)

- El líder da instrucciones claras y supervisa de cerca.
- Es ideal para empleados con baja competencia y bajo compromiso o confianza (M1).
- **Aplicación en cargos:** útil para puestos de entrada o para empleados en formación, donde es necesario un seguimiento constante.

2. Estilo Persuasivo (Alta tarea, alta relación)

- El líder explica las decisiones, orienta y motiva.
- Adecuado para empleados con baja competencia, pero con alta disposición (M2).

- **Aplicación en cargos:** funciona bien en roles con cierta complejidad técnica, donde los empleados aún están desarrollando habilidades, pero tienen entusiasmo por aprender.

3. Estilo Participativo (Baja tarea, alta relación)

- El líder fomenta la participación, escucha ideas y comparte decisiones.
- Ideal para empleados con alta competencia, pero baja motivación o inseguridad (M3).
- **Aplicación en cargos:** beneficioso en puestos creativos o analíticos, donde los empleados tienen experiencia, pero necesitan sentirse valorados y escuchados para comprometerse más.

4. Estilo Delegador (Baja tarea, baja relación)

- El líder confía la responsabilidad y da libertad de acción.
- Recomendado para empleados con alta competencia y alto compromiso (M4).
- **Aplicación en cargos:** perfecto para roles de liderazgo intermedio o especializado, donde los empleados son expertos y pueden autogestionarse.

La teoría se basa en que los empleados tienen diferentes niveles de madurez o desarrollo, definidos por la combinación de su competencia (habilidades y conocimientos) y su compromiso (motivación y confianza). Definir claramente las competencias requeridas y evaluar el nivel de madurez esperado para cada cargo permite ajustar los estilos de liderazgo y las expectativas, optimizando así la integración, formación y desarrollo de los empleados.

4.2. Marco Legal

El diseño e implementación de manuales de funciones y competencias laborales debe enmarcarse dentro de la normativa vigente que regula las relaciones laborales, la organización del

trabajo y los derechos de los trabajadores. La legislación establece lineamientos fundamentales para estructurar los cargos, definir las responsabilidades y garantizar la equidad y transparencia en los procesos organizacionales. En este capítulo, se abordan las principales disposiciones legales que sustentan la creación de estos manuales, proporcionando un contexto jurídico que orienta y valida las decisiones adoptadas en la gestión del talento humano.

4.2.1. Constitución Política de Colombia (1991)

La Constitución Política de Colombia establece los principios fundamentales del trabajo como un derecho y una obligación social, garantizando condiciones dignas y justas para los empleados. En su artículo 25, reconoce la protección especial del trabajo por parte del Estado, mientras que el artículo 53 define los principios mínimos laborales, como la igualdad de oportunidades, la estabilidad en el empleo y la remuneración justa. Estos principios son esenciales para la estandarización de cargos, ya que garantizan que las descripciones de los puestos de trabajo respeten los derechos fundamentales de los empleados, evitando prácticas discriminatorias y promoviendo la equidad organizacional.

4.2.2. Código Sustantivo del Trabajo (CST)

El Código Sustantivo del Trabajo regula las relaciones laborales en Colombia y define aspectos clave para la gestión del talento humano. El artículo 23 establece los elementos esenciales del contrato de trabajo —actividad personal, subordinación y remuneración—, mientras que el artículo 132 señala que los salarios deben ser proporcionales a la cantidad y calidad del trabajo realizado. Además, el artículo 200 regula las medidas disciplinarias, que deben estar claramente definidas en los manuales de funciones. Esta normativa es crucial para la estandarización de cargos, ya que asegura que cada puesto tenga funciones, responsabilidades y beneficios definidos.

de manera clara, evitando conflictos laborales y garantizando que los trabajadores comprendan sus derechos y deberes.

4.2.3. Ley 1010 de 2006 (*Prevención del Acoso Laboral*)

La Ley 1010 de 2006 establece medidas para prevenir y sancionar el acoso laboral, protegiendo a los empleados de situaciones que afecten su dignidad o integridad. Esta ley obliga a las organizaciones a implementar acciones preventivas y mecanismos para resolver conflictos laborales. En el proceso de estandarización de cargos, esta normativa cobra relevancia, ya que contar con descripciones de puesto claras y objetivas disminuye la posibilidad de malentendidos o abusos por parte de los superiores, evitando que las asignaciones ambiguas o la sobrecarga laboral generen ambientes tóxicos o situaciones de hostigamiento.

4.2.4. Decreto 1072 de 2015 (*Decreto Único Reglamentario del Sector Trabajo*)

El Decreto 1072 de 2015 consolida las normas laborales relacionadas con la gestión del talento humano y la seguridad en el trabajo, estableciendo que las empresas deben evaluar y controlar los riesgos laborales asociados a cada cargo. Esta normativa refuerza la importancia de las descripciones de puesto, ya que permite identificar factores de riesgo específicos, implementar capacitaciones preventivas y definir responsabilidades claras en materia de seguridad. La estandarización de cargos, en este contexto, no solo mejora la organización interna, sino que también ayuda a proteger la vida y la integridad de los trabajadores.

4.2.5. Normas Internacionales de la OIT (*Organización Internacional del Trabajo*)

Los convenios de la Organización Internacional del Trabajo (OIT) establecen estándares globales para garantizar la justicia social y los derechos laborales. El Convenio 111 prohíbe la

discriminación en el empleo, el Convenio 100 asegura la igualdad de remuneración por trabajo de igual valor, y el Convenio 155 establece lineamientos para la seguridad y salud en el trabajo. Estos principios son fundamentales para la estandarización de cargos, ya que aseguran que los puestos se diseñen con criterios de equidad y sin sesgos discriminatorios, promoviendo una cultura organizacional más inclusiva y justa.

4.2.6. Normas de Gestión de Calidad ISO 9001:2015

La norma ISO 9001:2015 establece los requisitos para un sistema de gestión de calidad, incluyendo la necesidad de definir las funciones, competencias y responsabilidades del personal. Al estandarizar los cargos bajo este estándar, las organizaciones optimizan sus procesos internos, mejoran la asignación de tareas y aseguran que cada empleado contribuya de manera eficiente a los objetivos estratégicos. Además, esta norma promueve la mejora continua, facilitando la revisión y actualización de los perfiles de cargo para adaptarse a los cambios del entorno organizacional.

5. Antecedentes

El desarrollo de manuales de funciones y competencias laborales es un pilar esencial para la gestión eficiente del talento humano, ya que permite definir con precisión los perfiles de los cargos, optimizar los procesos internos y fortalecer el desempeño organizacional. Diversos estudios y proyectos han abordado esta temática en distintas organizaciones, evidenciando la importancia de estructurar adecuadamente los roles, responsabilidades y competencias necesarias

para cada puesto de trabajo. A continuación, se presentan cuatro trabajos relevantes que aportan valiosas perspectivas sobre la elaboración y aplicación de estos manuales, proporcionando un marco de referencia clave para el desarrollo del presente informe de prácticas.

5.1. Propuesta para la elaboración de la descripción de cargos y perfiles basado en competencias para el nivel de dirección y asesor de la clínica Nuestra Señora de Fátima S.A.

Este proyecto identificó las deficiencias en la definición de competencias transversales y específicas en la Clínica Nuestra Señora de Fátima, evidenciando un impacto negativo en el desempeño de los colaboradores y en los procesos de selección. La falta de claridad sobre las habilidades necesarias para cada cargo generaba altas tasas de rotación, afectando la estabilidad organizacional. Además, se resaltó la importancia de mejorar los procesos de inducción, capacitación y evaluación del desempeño, alineándolos con la estrategia organizacional y los estándares de calidad ISO 9001:2008. El trabajo culminó con la elaboración de un manual de descripción de cargos que especifica funciones, responsabilidades, competencias y la frecuencia de las tareas, facilitando la gestión del talento humano (Mesías & Pinchao, 2016).

Este proyecto aporta un marco metodológico valioso para estructurar y definir perfiles de cargo en la organización objeto de estudio. La implementación de un manual por competencias permitirá optimizar los procesos de selección y evaluación, reduciendo la rotación y mejorando el desempeño de los empleados. Asimismo, la vinculación con el ciclo PHVA ofrece un enfoque integral para la mejora continua, alineándose con las necesidades estratégicas de la empresa y garantizando que los colaboradores comprendan su rol dentro del sistema organizacional.

5.2. Manual de perfiles de cargos por competencias en la empresa DISOLPIN

El proyecto desarrollado en la empresa DISOLPIN buscó crear un manual de perfiles por competencias para mejorar la gestión del talento humano y aumentar la eficiencia operativa. A través de un diagnóstico organizacional, se evidenció la falta de un manual estructurado que definiera las habilidades, conocimientos y experiencias necesarias para cada cargo. La propuesta incluyó la elaboración de un organigrama, la descripción detallada de los puestos y la especificación de competencias técnicas y transversales. Esto permitió a la empresa optimizar la asignación de recursos humanos, mejorar los procesos de capacitación y establecer una base sólida para la gestión del desempeño (Sánchez & Laiseca, 2019).

La experiencia de DISOLPIN proporciona una referencia clave para estructurar perfiles de cargo en la organización en estudio. La metodología de análisis y diseño de perfiles facilita la identificación de brechas de competencias, permitiendo implementar programas de formación específicos. Además, la integración de un organigrama ayuda a clarificar la cadena de mando y a mejorar la comunicación interna, aspectos esenciales para fortalecer la estructura organizacional y alinear los esfuerzos del equipo con los objetivos estratégicos.

5.3. Adecuación de perfiles en la plataforma estratégica y organizacional ORALMEDIC SERVICIOS S.A.S

Este proyecto abordó la necesidad de estructurar los perfiles de cargo en ORALMEDIC SERVICIOS S.A.S., con el propósito de optimizar el desarrollo del talento humano y mejorar el rendimiento organizacional. La falta de claridad en las funciones y responsabilidades afectaba la productividad y dificultaba la gestión de procesos. La propuesta incluyó la formulación de la plataforma estratégica, la creación de fichas de perfil y la implementación de cuestionarios preliminares, facilitando la selección y evaluación de personal. Esta estructuración permitió a la

empresa mejorar la eficiencia, optimizar recursos y establecer un sistema de gestión más ordenado y coherente con su estrategia (Gutiérrez, 2012).

La experiencia de ORALMEDIC resulta fundamental para estructurar perfiles de cargo alineados con la estrategia organizacional en la empresa objeto de estudio. La integración de perfiles bien definidos mejora la gestión del talento humano y facilita la evaluación del desempeño. Además, la implementación de herramientas como fichas de perfil y cuestionarios puede ser replicada para simplificar los procesos de selección y garantizar que los empleados cuenten con las competencias necesarias para cumplir sus funciones de manera eficiente.

5.4. Propuesta manual de funciones y competencias laborales en la empresa ARTEAGA ORTIZ & AUDITORES S.A.S.

El proyecto en ARTEAGA ORTIZ & AUDITORES S.A.S. tuvo como objetivo elaborar un manual de funciones y competencias laborales para optimizar la gestión del talento humano. A través de un análisis detallado de los procedimientos y actividades de cada cargo, se identificaron las necesidades de formación, los niveles de experiencia y las competencias requeridas para cada puesto. La implementación del manual permitió ajustar las funciones, mejorar las condiciones laborales y fortalecer el desempeño del equipo, estableciendo una base estructurada para la gestión de recursos humanos (Fonseca, 2019).

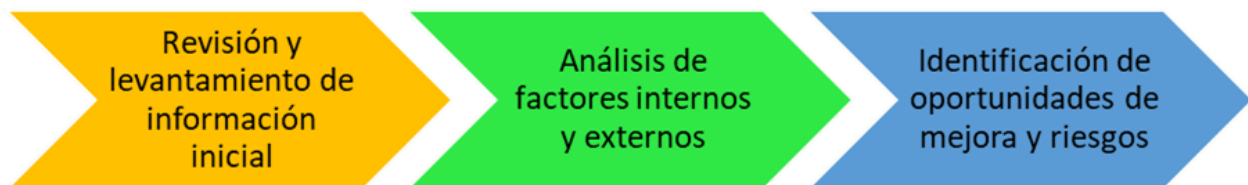
Este proyecto ofrece una guía valiosa para elaborar un manual de funciones y competencias en la organización en estudio. La metodología de análisis de tareas y evaluación de competencias puede ser aplicada para estructurar perfiles más precisos, facilitando la gestión del desempeño y la planificación de la capacitación. Asimismo, la experiencia de ARTEAGA ORTIZ resalta la importancia de adaptar las funciones a las necesidades reales de la organización, optimizando así los procesos internos y mejorando la productividad general de la empresa.

6. Diagnostico

El diagnóstico realizado a Coca-Cola FEMSA en su planta de Bucaramanga se enfoca en el área de Recursos Humanos de la división de Producción, analizando su estructura, personal, procesos internos y desafíos estratégicos. A continuación, se presenta un análisis integral basado en la revisión documental, datos recopilados y herramientas de evaluación como la matriz DOFA, con el fin de identificar oportunidades de mejora y riesgos potenciales.

Figura 1

Esquema de las etapas del diagnóstico inicial



Fuente: Elaboración propia

6.1. Revisión y levantamiento de información inicial

La estructura organizativa de la planta de Bucaramanga se divide en tres áreas principales: Producción, Comercial y Línea de Suministro, cada una con autonomía operativa y jerarquías internas, incluyendo gerencias, administración y recursos humanos propios. El diagnóstico se concentra en el área de Producción, que forma parte del binomio Barranquilla-Bucaramanga dentro de la región Nororiental de Coca-Cola FEMSA Colombia. Este equipo tiene la responsabilidad de garantizar la eficiencia operativa, priorizando la seguridad de los

colaboradores y el cumplimiento de metas mediante perfiles profesionales orientados a la mejora continua.

En cuanto al personal, predomina la contratación directa (mayoritaria), complementada con servicios temporales y aprendices. Los colaboradores directos se destacan por su experiencia técnica y compromiso con la capacitación, aunque su composición sindical refleja una fragmentación interna: el 38.3% pertenece al Pacto, el 35.8% a Sintraimagra, el 19.7% a Sinaltrainal y un 6.1% se considera neutro. La empresa ofrece una retribución salarial competitiva en el sector, junto con beneficios extrasalariales como auxilios educativos, créditos para vivienda y subsidios de alimentación, lo que contribuye a un clima laboral estable, aunque persisten tensiones históricas entre trabajadores antiguos y la administración.

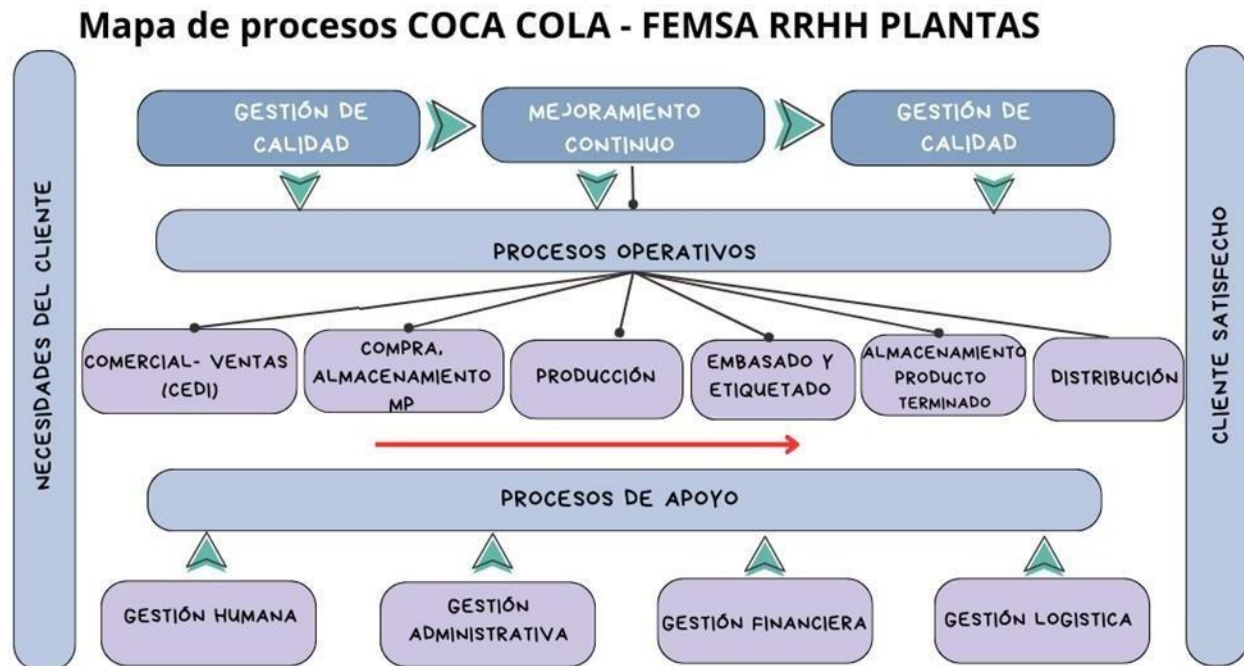
Figura 2

Estructura Organizativa Planta Bucaramanga



Fuente: Coca-Cola FEMSA (2023)

La cultura organizacional se sustenta en valores como la innovación, el respeto y la excelencia, respaldados por programas de desarrollo social como el "Sello FEMSA" y mediciones periódicas del clima laboral. Adicionalmente, la planta de Bucaramanga tiene un historial relevante: originalmente operó como EMBOSAN, luego como parte de INDEGA, y desde su adquisición por Coca-Cola FEMSA en 2003, se especializa en la producción de bebidas carbonatadas y agua. Para este diagnóstico, se revisaron documentos clave, como organigramas, mapas de procesos (Figuras 3 y 4) y proyectos previos de estandarización de cargos, identificando la necesidad de alinear las funciones del área de RRHH con los objetivos estratégicos de la compañía.

Figura 3*Mapa de Procesos RRHH Coca Cola**Fuente: Elaboración propia***Figura 4***Mapa de procesos Involucrados*



Fuente: Elaboración propia

6.2. Análisis de factores internos y externos

Mediante la matriz DOFA, se evaluaron las condiciones actuales del área de RRHH en Producción. Entre las fortalezas internas, destacan la retribución salarial competitiva, una cultura organizacional sólida y el acceso a recursos tecnológicos para capacitación. Sin embargo, también se identificaron debilidades, como la fragmentación sindical, la desconfianza residual de trabajadores con mayor antigüedad y el tamaño reducido de la planta en comparación con otras instalaciones de la compañía en Colombia.

En el ámbito externo, las oportunidades incluyen un mercado laboral con mayor cualificación, tendencias de consumo que exigen flexibilidad y la accesibilidad a programas educativos para los colaboradores. Por otro lado, las amenazas abarcan la volatilidad de la demanda, la competencia en el sector de bebidas y el riesgo de crisis en el clima laboral debido a la insatisfacción por oportunidades limitadas de crecimiento.

Figura 5*Matriz DOFA**Fuente: Elaboración propia*

La combinación de estos factores permite definir estrategias clave:

- **FO (Fortalezas + Oportunidades):** aprovechar la experiencia de los colaboradores para innovar en productos regionales, utilizando su conocimiento técnico y lealtad a la marca.
- **FA (Fortalezas + Amenazas):** utilizar el reconocimiento de Coca-Cola FEMSA para anticipar cambios en el mercado, adaptando procesos con agilidad.
- **DO (Debilidades + Oportunidades):** implementar capacitaciones tecnológicas que reduzcan brechas de habilidades y fomenten la cohesión entre grupos sindicales.

- **DA (Debilidades + Amenazas):** mitigar el riesgo de conflictos laborales mediante programas de desarrollo profesional que retengan al talento clave.

6.3. Identificación de oportunidades de mejora y riesgos

El análisis permitió detectar áreas críticas para optimizar. Entre las oportunidades de mejora, resalta la necesidad de estandarizar los perfiles de cargo en RRHH, asegurando que las funciones se alineen con los objetivos organizacionales. Además, se propone fortalecer la capacitación mediante plataformas digitales para agilizar el entrenamiento técnico y en habilidades blandas. Por último, se sugiere reforzar la transparencia en la comunicación interna para reconstruir la confianza con colaboradores antiguos.

En cuanto a los riesgos, el más relevante es la posible afectación de la productividad debido a conflictos sindicales, agravados por la falta de oportunidades de ascenso. Asimismo, la lentitud en la adaptación a cambios en la demanda del mercado podría generar pérdidas competitivas si no se implementan procesos ágiles de respuesta.

7. Metodología

Para abordar la problemática de la estandarización de cargos en Coca-Cola FEMSA, se propone una metodología mixta que integra enfoques cualitativos y cuantitativos, con el objetivo de recopilar, analizar y estructurar información detallada sobre las funciones, habilidades y responsabilidades de cada puesto. Esta metodología se centra en la matriz de competencias como herramienta clave para garantizar la estandarización y optimización de la gestión del talento humano, alineando los perfiles de cargo con los objetivos estratégicos de la organización.

7.1. Enfoque de la Investigación

La investigación se desarrollará bajo un enfoque mixto, combinando técnicas cualitativas y cuantitativas para obtener una visión integral de los cargos en los departamentos de Producción y Comercial.

Investigación cualitativa-descriptiva: se caracterizarán los cargos actuales mediante la descripción detallada de sus funciones, niveles de responsabilidad y competencias requeridas. Este enfoque permitirá comprender el contexto y las particularidades de cada puesto, identificando aspectos no cuantificables como la cultura organizacional y las dinámicas de trabajo.

Método deductivo-inductivo: se partirá de una visión global de los cargos para desglosarlos en actividades específicas, identificar patrones comunes y reconstruir los perfiles completos con base en los hallazgos. Este método garantiza un análisis sistemático y riguroso, permitiendo la generalización de resultados y la aplicación de mejoras en toda la organización.

7.2. Técnicas de Recolección de Información

Para garantizar la precisión y representatividad de los datos, se emplearán las siguientes técnicas:

Observación directa: se registrarán las tareas diarias, tiempos de ejecución y posibles desviaciones en las funciones. Esta técnica permitirá identificar brechas entre las responsabilidades formales y las actividades reales, así como detectar áreas de mejora en los procesos.

Entrevistas semiestructuradas: se realizarán entrevistas a empleados y supervisores para capturar detalles no observables, como actividades esporádicas, habilidades no evidentes y percepciones sobre el desempeño. Estas entrevistas proporcionarán información valiosa sobre las competencias requeridas y las expectativas de cada rol.

Cuestionarios de autopercepción: se aplicarán cuestionarios a los colaboradores para que describan sus funciones y evalúen las competencias que consideran esenciales para su cargo. Esta técnica permitirá contrastar la perspectiva de los empleados con la de los supervisores, identificando posibles discrepancias o áreas de consenso.

Revisión documental: se analizarán documentos internos, como manuales de funciones, políticas de RRHH y evaluaciones de desempeño, para complementar la información recopilada mediante las técnicas anteriores.

7.3. Herramienta de Análisis: Matriz de Competencias

La matriz de competencias será la herramienta central para organizar y analizar la información recolectada. Esta matriz permitirá cruzar las funciones del cargo con las competencias técnicas y conductuales necesarias, facilitando la identificación de brechas y la estandarización de perfiles. La estructura de la matriz es la siguiente:

- **Funciones clave:** listado detallado de las tareas y responsabilidades principales del cargo.

- **Competencias requeridas:** habilidades técnicas, conocimientos específicos y competencias blandas necesarias para cada función.
- **Nivel de competencia:** grado de dominio requerido (básico, intermedio, avanzado).
- **Frecuencia de la tarea:** para priorizar funciones críticas o recurrentes.
- **Nivel de importancia:** peso relativo de cada competencia para el desempeño óptimo del cargo.

7.4. Proceso metodológico

El proceso metodológico se estructuró en siete etapas que corresponden a cada uno de los objetivos específicos, las que, a su vez, se dividen en diversas actividades que dan cumplimiento a cada uno de estos:

Objetivo 1. Realizar un diagnóstico al diseño actual de los cargos en el área de Recursos Humanos de los departamentos de producción y comercial de la compañía, analizando su aplicabilidad en los procesos de gestión.

Actividades:

1. Revisión documental de perfiles de cargo existentes
2. Aplicación de encuestas y entrevistas a colaboradores y líderes
3. Análisis de datos recolectados

Objetivo 2. Diseñar los cargos del área de recursos humanos de los departamentos de producción y comercial.

Actividades:

1. Definir funciones y responsabilidades por cargo

2. Elaborar perfiles de competencias y habilidades requeridas

Objetivo 3. Formular el plan de mejoramiento al proceso de selección y capacitación existentes a partir de los resultados obtenidos.

Actividades:

1. Evaluación de procesos actuales de selección y formación
2. Diseño de un plan de acción con mejoras propuestas

Objetivo 4. Definir una propuesta de plan carrera para los cargos del área de recursos humanos.

Actividades:

1. Establecimiento criterios de promoción interna
2. Elaboración un manual de plan carrera

Objetivo 5. Definir planes de formación con las herramientas educativas de la empresa.

Actividades:

1. Diseño de programas formativos por niveles y áreas
2. Planificación de sesiones de capacitación y evaluación

Objetivo 6. Desarrollar herramientas de análisis de datos para el seguimiento de la gestión de los cargos del área de recursos humanos en el departamento de producción.

Actividades:

1. Creación de indicadores clave de desempeño (KPIs)

2. Diseño de informes visuales para la presentación

Objetivo 7. Socializar los resultados y las mejoras propuestas a las respectivas unidades.

Actividades:

1. Preparación de presentación de resultados
2. Programación de reuniones de socialización con cada unidad
3. Recopilación de retroalimentación y ajustes a las propuestas finales.

7.5. Resultados esperados

Esta metodología permitirá:

- Definir perfiles de cargo claros, coherentes y alineados con las necesidades estratégicas de Coca-Cola FEMSA.
- Identificar brechas de competencias y diseñar planes de capacitación específicos.
- Mejorar la eficiencia operativa y la satisfacción laboral en los departamentos de Producción y Comercial.
- Establecer un marco de referencia para futuros procesos de estandarización en otras áreas de la organización.

8. Cronograma

Tabla 1

Cronograma de actividades

Actividades	Cronograma de trabajo											
	Semanas											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
Revisión documental de perfiles de cargo existentes	■											
Aplicación de encuestas y entrevistas a colaboradores y líderes	■	■										
Análisis de datos recolectados			■									
Definición de funciones y responsabilidades por cargo			■	■								
Elaboración de perfiles de competencias y habilidades requeridas				■								
Evaluación de procesos actuales de selección y formación					■							
Diseño de un plan de acción con mejoras propuestas						■						
Estructurar criterios de promoción interna						■						
Elaboración de manual de plan carrera							■					
Creación de programas de formación por niveles y áreas								■				
Planificación de sesiones de capacitación y evaluación								■	■			
Creación de indicadores clave de desempeño (KPIs)										■		
Diseñar informes visuales para la presentación										■		
Elaboración de presentación de resultados											■	
Programación de reuniones de socialización con cada unidad											■	
Recopilación de retroalimentación y ajustes a las propuestas finales.												■

Fuente: Elaboración propia

9. Presupuesto

Tabla 2

Presupuesto de la práctica

Ítem	Valor unit.	Cantidad	Total
1. Bibliografía			
a) Fotocopias	\$ 100	100	\$ 10.000
b) Internet	\$ 120.000	3	\$ 360.000
c) Otros	\$ 50.000	-	\$ 50.000
2. Viáticos y refrigerios			
a) Refrigerios	\$ 8.000	40	\$ 320.000
b) Viáticos	\$ 12.000	40	\$ 480.000
3. Análisis y manejo de información			
a) Computador	\$ 1.900.000	1	\$ 1.900.000
b) Digitación	\$ 200.000	1	\$ 200.000
c) Impresión	\$ 50.000	3	\$ 150.000
4. Costos personal			
a) Imprevistos	\$ 400.000	1	\$ 400.000
b) Otros gastos	\$ 200.000	1	\$ 200.000
5. Total			\$ 4.070.000

Fuente: Elaboración propia

10. Resultados

10.1. Diagnóstico del diseño actual de los cargos en el área Recursos Humanos de los departamentos de producción y comercial

El presente diagnóstico, enmarcado en el primer objetivo del proyecto de prácticas, surge de la necesidad de evaluar la estructura actual de cargos en los departamentos de producción y comercial, con el fin de asegurar que estos no solo respondan a las demandas operativas inmediatas, sino que también se alineen con las metas a largo plazo de la organización. Para ello, se llevó a cabo un análisis riguroso basado en la recopilación de información documental, entrevistas estructuradas y la revisión de procesos clave, respetando en todo momento los protocolos de confidencialidad y los estándares éticos de la empresa.

10.1.1. *Confidencialidad de la información*

Se hace aclaración en este punto, que no por motivos de confidencialidad manejados por la empresa, no fue posible presentar los instrumentos originales usados para recolectar la información. La confidencialidad en este diagnóstico de cargos para Coca-Cola FEMSA es un principio fundamental, respaldado por las siguientes consideraciones:

Protección de datos personales y sensibles: durante las entrevistas y la recopilación de información, se accedió a datos personales de empleados, como roles específicos, responsabilidades detalladas y, en algunos casos, percepciones sobre procesos internos. La divulgación de esta información podría comprometer la privacidad de los colaboradores y exponer a la empresa a riesgos legales, especialmente bajo normativas como la Ley de Protección de Datos Personales en Colombia (Ley 1581 de 2012) o el Reglamento General de Protección de Datos (RGPD) en contextos internacionales.

Resguardo de la ventaja competitiva: la estructura de cargos, los procesos de gestión de talento y las estrategias organizacionales son activos estratégicos para Coca-Cola FEMSA. Revelar detalles sobre cómo opera el área de Recursos Humanos podría brindar información valiosa a competidores, afectando la posición de la empresa en el mercado.

Cumplimiento de acuerdos contractuales: como parte de las prácticas profesionales, existen cláusulas de confidencialidad entre la universidad, el estudiante y la empresa. Respetar estos acuerdos no solo evita consecuencias legales, sino que también preserva la reputación institucional y la confianza en futuras colaboraciones.

Garantía de transparencia y honestidad en las entrevistas: los colaboradores participantes compartieron información bajo la premisa de que sus respuestas serían utilizadas exclusivamente con fines diagnósticos. Romper esta confianza podría generar desmotivación o reticencia en futuras intervenciones, limitando la calidad de los datos recabados.

Prevención de conflictos laborales: aspectos como la gestión de relaciones sindicales, las negociaciones salariales o los programas de desarrollo social son temas sensibles. Su exposición podría malinterpretarse o utilizarse en contextos ajenos al proyecto, generando tensiones internas o afectando la imagen corporativa.

10.1.2. Descripción de los Perfiles y Responsabilidades

Este proyecto “PERFIL DE CARGOS 2.0” se inició en el 2023 con el plan piloto el cual es el detallado en este documento, se inició con cargos administrativos de recursos humanos en los departamentos de producción y comercial, con meta y proyección de implementar esta propuesta para más áreas de la compañía. Las entrevistas se realizaron a los siguientes puestos:

Tabla 3

RRHH. Cada uno desempeña funciones específicas que, en conjunto, buscan garantizar una gestión eficiente del talento humano.

Ejecutivo de recursos humanos: este perfil actúa como un eje estratégico, encargado de garantizar la alineación de las políticas de capacitación con los objetivos corporativos. Sus responsabilidades incluyen la supervisión de programas de formación, la gestión de relaciones laborales con sindicatos y el cumplimiento de normativas internas y externas. Además, administra procesos críticos en SAP, como ajustes salariales y control de presupuestos, y coordina con empresas terceras para asegurar el cumplimiento de contratos. Requiere habilidades de liderazgo, negociación y dominio de herramientas digitales.

Especialista de recursos humanos: su enfoque es operativo, centrado en la gestión de nómina, vacaciones y novedades laborales. Elabora informes clave, como análisis de ausentismo y horas extras, y mantiene una comunicación fluida con empleados para resolver consultas sobre beneficios o pagos. También participa en comités sindicales, gestiona viáticos y apoya en la logística de eventos. Destaca por su capacidad organizativa, manejo de datos y atención al detalle.

Analista de recursos humanos: este rol combina creatividad y gestión social. Diseña e implementa programas de bienestar, como eventos familiares o campañas de responsabilidad social, y se encarga de la comunicación interna mediante carteleros y mensajes en pantallas digitales (TGV). Además, gestiona visitas a la planta y apoya proyectos de mejora operacional (OE). Su perfil demanda habilidades en planificación, comunicación asertiva y trabajo en equipo.

Asistente de recursos humanos: brinda soporte administrativo en áreas como salud ocupacional, logística de capacitaciones y gestión de dotación. Realiza seguimiento a programas de seguridad, actualiza registros en SAP y colabora en la organización de eventos. Requiere competencias en organización, manejo de herramientas ofimáticas y capacidad para gestionar múltiples tareas simultáneamente.

10.1.3. Análisis de Coherencia entre Perfiles y Responsabilidades

Al evaluar la distribución de funciones, se identifican tanto fortalezas como oportunidades de mejora:

Fortalezas:

- Los cargos están diseñados para complementarse. Por ejemplo, el *Ejecutivo de RRHH* define estrategias, mientras el *Especialista* ejecuta procesos técnicos como nómina.
- Existe claridad en roles operativos vs. estratégicos. El *Analista de RRHH* se enfoca en iniciativas sociales, mientras el *Asistente* gestiona tareas administrativas.

Oportunidades:

- **Sobrecarga en el Ejecutivo de RRHH:** este cargo acumula responsabilidades estratégicas (relaciones sindicales, capacitación) y operativas (gestión de SAP, terceros), lo que podría limitar su eficacia en prioridades críticas.
- **Vacíos en gestión de clima laboral:** ningún cargo asume explícitamente la medición y mejora del clima organizacional, un aspecto vital para la retención de talento.
- **Superposición en logística de eventos:** tanto el *Analista* como el *Asistente* participan en la organización de eventos, lo que genera duplicidad de esfuerzos.

10.1.4. Comparación con Mejores Prácticas de la Industria

Al contrastar con estándares globales de empresas similares, se observan diferencias clave:

Tabla 4*Comparación de cargos de Coca-Cola Femsa con mejores prácticas del sector*

Dimensión	Coca-Cola FEMSA	Mejores Prácticas en Empresas del Sector	Oportunidades de Mejora
Especialización de cargos	Funciones diversas concentradas en pocos roles (Ejecutivo RH con múltiples responsabilidades)	Roles diferenciados: Coordinador de Capacitación, Especialista en Relaciones Laborales, etc.	Crear cargos especializados para mejorar enfoque y profundidad en cada función.
Gestión del clima organizacional	No hay un cargo claramente asignado a esta función	Existe el rol de Gerente de Experiencia del Empleado o similar	Diseñar un nuevo rol centrado en clima laboral y experiencia del empleado.
Automatización de procesos	Uso limitado de SAP con procesos manuales	Uso de plataformas integradas como Workday, SuccessFactors, BambooHR, etc.	Implementar herramientas tecnológicas que integren procesos y mejoren la eficiencia.
Enfoque en análisis de datos	Informes elaborados manualmente por Especialista o Analista RH	Equipos con Analistas de Datos de RRHH usando dashboards interactivos y reportes dinámicos	Incluir un Analista de Datos con manejo de Power BI, Excel avanzado, etc.
Claridad de funciones	Algunas superposiciones (por ejemplo, logística de eventos entre Analista y Asistente RH)	Distribución clara de responsabilidades por nivel y función	Redefinir funciones para evitar duplicidad y mejorar eficiencia operativa.
Gestión de relaciones sindicales	Asumida por el Ejecutivo RH junto a otras funciones	Cargo específico: Especialista en Relaciones Laborales	Designar un rol enfocado únicamente en temas sindicales y normativos.
Capacitación en herramientas TIC	Competencia desigual en herramientas tecnológicas	Formación continua en herramientas digitales (Power BI, ERPs, análisis predictivo, etc.)	Establecer programas de capacitación digital por rol.

Fuente: Elaboración propia

El análisis comparativo evidencia brechas significativas entre la estructura de cargos del área de Recursos Humanos de Coca-Cola FEMSA y las mejores prácticas observadas en empresas líderes del sector. Las principales oportunidades de mejora se centran en la especialización de

roles, la automatización de procesos, la incorporación de tecnologías para la analítica de datos y la redefinición de funciones para evitar solapamientos. Estos hallazgos permiten identificar áreas críticas que deben ser intervenidas mediante un rediseño organizacional estratégico, que fortalezca la eficiencia operativa y el aporte de valor del área de Recursos Humanos a la organización.

10.1.5. Propuestas de Rediseño para Optimizar Cargos

Con base en las brechas identificadas a través del análisis comparativo, se proponen las siguientes acciones orientadas a optimizar la estructura del área de Recursos Humanos en Coca-Cola FEMSA:

1. Redistribución estratégica de responsabilidades:

Reasignación de funciones del Ejecutivo de RRHH: se recomienda trasladar las tareas operativas relacionadas con la gestión de nómina y el manejo de SAP al cargo de Especialista de RRHH, con el fin de liberar al Ejecutivo para que pueda concentrarse en actividades de carácter estratégico, tales como la formulación de programas de formación y el fortalecimiento de las relaciones laborales y sindicales.

Creación del rol de Coordinador de Clima Laboral: se sugiere la incorporación de un nuevo cargo orientado exclusivamente al diseño, aplicación y análisis de encuestas de satisfacción laboral, así como a la implementación de programas de bienestar. Este rol reportaría directamente al Ejecutivo de RRHH y contribuiría al fortalecimiento del ambiente organizacional.

2. Fortalecimiento de la especialización de funciones:

Especialista en Relaciones Laborales: se plantea la inclusión de un profesional cuya responsabilidad se enfoque exclusivamente en la interlocución con sindicatos, la gestión de conflictos laborales y la verificación del cumplimiento de acuerdos colectivos.

Analista de Datos de RRHH: se recomienda incorporar un perfil con competencias en inteligencia de negocios (Business Intelligence) para la construcción de tableros de control (dashboards) y el análisis de indicadores clave como la rotación, el ausentismo o el costo laboral.

3. Automatización de procesos operativos:

Se propone la implementación de soluciones tecnológicas como SAP SuccessFactors, que permita integrar los procesos de nómina, reclutamiento, evaluación y formación, con el objetivo de reducir la carga operativa de los cargos existentes y aumentar la eficiencia general del área.

4. Fortalecimiento de competencias digitales del talento humano:

Se sugiere desarrollar un plan de formación continua en herramientas analíticas, incluyendo Excel avanzado y Power BI, dirigido al Especialista y Analista de RRHH, para mejorar la generación de informes estratégicos y el análisis predictivo de datos laborales.

El diagnóstico realizado permite evidenciar que, si bien la estructura actual cubre funciones esenciales, existen oportunidades significativas de mejora a través de una redefinición de responsabilidades, mayor especialización funcional y la incorporación de tecnologías de automatización. La implementación de estas propuestas no solo facilitará una gestión más eficiente y alineada con las tendencias del mercado, sino que también fortalecerá la capacidad del área de Recursos Humanos para generar valor estratégico, mejorar la experiencia del empleado y contribuir a la sostenibilidad organizacional.

10.2. Diseño de los cargos del área de recursos humanos de los departamentos de producción y comercial

El diseño de cargos claros y coherentes se convierte en un motor estratégico para el éxito organizacional. En Coca-Cola FEMSA, este rediseño busca responder a las demandas operativas actuales de los departamentos de producción y comercial y anticipar los desafíos futuros mediante

una estructura que priorice la eficiencia, la equidad y la innovación. Partiendo de un diagnóstico integral previo, este objetivo se centra en construir una arquitectura de roles que fortalezca la gestión del talento, potencie la colaboración interdepartamental y alinee las capacidades humanas con las metas corporativas.

10.2.1. Propósito del Rediseño de Cargos

El propósito fundamental del rediseño de cargos es establecer una estructura organizativa coherente, funcional y orientada al cumplimiento de los objetivos estratégicos de Coca-Cola FEMSA. Este rediseño busca eliminar ambigüedades, reducir duplicidades funcionales y potenciar el valor agregado de cada colaborador a la operación de la compañía. En este marco, se plantean tres principios orientadores:

- **Clarificación de funciones y responsabilidades:** establecer descripciones de cargo precisas y delimitadas, evitando la dispersión de tareas y asegurando que cada función tenga un impacto cuantificable en los procesos clave.
- **Promoción de la equidad interna:** homogeneizar los criterios de evaluación del desempeño y asignación de compensaciones, garantizando un trato justo y transparente, con base en aportes objetivos al cumplimiento de metas.
- **Escalabilidad organizacional:** diseñar una estructura flexible y resiliente, que permita adaptarse a procesos de expansión territorial, incorporación de nuevas tecnologías, aumento de la demanda o transformaciones del entorno regulatorio.

10.2.2. Estructuración de los Cargos

La nueva propuesta de diseño de cargos se fundamenta en dos dimensiones esenciales: especialización funcional y sinergia interdepartamental. Esta configuración busca potenciar tanto

la eficiencia operativa como la alineación estratégica entre áreas clave. La distribución de cargos propuesta es la siguiente:

10.2.2.1. Departamento de Producción

Líder Estratégico de Talento Humano: responsable de articular las políticas de gestión del talento con las metas de productividad, eficiencia operativa y seguridad industrial.

Especialista en Relaciones Laborales: profesional orientado exclusivamente a la gestión sindical, resolución de conflictos laborales y cumplimiento de la normatividad vigente.

Coordinador de Nómina y Beneficios: encargado de la administración integral de compensaciones, beneficios extralegales y procesos fiscales asociados.

10.2.2.2. Departamento Comercial

Coordinador de Desarrollo Comercial: diseña y ejecuta planes de formación en habilidades comerciales avanzadas, liderazgo en ventas y gestión del talento comercial.

Analista de Inteligencia Comercial (Data Analytics): Analiza grandes volúmenes de datos para identificar tendencias, comportamientos de compra y oportunidades de mejora en la gestión de clientes.

Asistente de Clima Laboral: Apoya logísticamente las iniciativas de bienestar, reconocimiento y eventos internos dirigidos al equipo comercial.

10.2.2.3. Cargos Transversales

Coordinador de Clima y Cultura Organizacional: lidera el diseño, ejecución y evaluación de programas de bienestar, reconocimiento y engagement; mide su impacto a través de encuestas y herramientas de monitoreo.

10.2.3. Alineación con la Estrategia Corporativa

El rediseño propuesto no solo responde a criterios técnicos de mejora organizacional, sino que se alinea directamente con los pilares estratégicos de Coca-Cola FEMSA, fortaleciendo su posicionamiento competitivo:

Sostenibilidad: el Coordinador de Clima y Cultura Organizacional integra principios ESG (ambientales, sociales y de gobernanza) en la planificación de eventos, campañas internas y programas de bienestar, incluyendo la medición de indicadores como la huella de carbono institucional.

Innovación: el Analista de Inteligencia Comercial explora el uso de herramientas de inteligencia artificial y aprendizaje automático para mejorar la segmentación de clientes, la predicción de la demanda y la personalización de estrategias comerciales.

Excelencia operacional: el Especialista en Relaciones Laborales fomenta la conformación de comités mixtos de mejora continua con representación sindical, orientados a optimizar procesos de producción, disminuir tiempos muertos y promover entornos seguros y colaborativos.

10.2.4. Resultados Esperados

La implementación del nuevo diseño de cargos permitirá alcanzar mejoras significativas en la eficiencia operativa, la gestión del talento humano y el cumplimiento de los objetivos estratégicos. Entre los principales resultados proyectados se destacan:

Mayor claridad organizacional: cada colaborador tendrá una comprensión precisa de su rol, sus responsabilidades y su impacto en los resultados organizacionales, facilitando la alineación con los objetivos corporativos.

Optimización de la comunicación interna: la delimitación clara de funciones evitará la duplicidad de tareas y conflictos de competencia, fortaleciendo el trabajo colaborativo entre áreas.

Fortalecimiento de la cultura corporativa: la implementación de programas de bienestar, reconocimiento y desarrollo profesional reforzará valores organizacionales como la innovación, la equidad y el sentido de pertenencia.

Alta capacidad de adaptación estratégica: la nueva estructura estará preparada para responder eficazmente a desafíos emergentes como la expansión geográfica, cambios regulatorios o incorporación de tecnologías disruptivas.

10.2.5. Descripción de nuevos cargos

Cada puesto incorpora competencias especializadas que responden a las brechas identificadas, asegurando que la empresa cuente con el talento necesario para sostener su crecimiento y consolidarse como referente en innovación y bienestar laboral.

Tabla 5

Tabla comparativa de rediseño de cargos

Cargo Actual	Cargo Propuesto	Descripción del Nuevo Cargo
Ejecutivo de RRHH (Producción)	Líder Estratégico de Talento Humano	Este nuevo cargo asume un enfoque estratégico en la gestión del talento humano, alineando los procesos de personal con los objetivos de productividad, eficiencia y seguridad del área de Producción. A diferencia del anterior, que tenía un enfoque más administrativo, este líder toma decisiones clave sobre cultura organizacional, transformación digital del área y liderazgo de iniciativas de mejora.
Ejecutivo de RRHH (Comercial)	Coordinador de Desarrollo Comercial	Este rol se enfoca en el fortalecimiento de las capacidades del equipo comercial mediante programas de formación, liderazgo en ventas y desarrollo de talento comercial. Supera el enfoque tradicional del Ejecutivo al incorporar un componente estratégico orientado al crecimiento del área y su alineación con los objetivos de mercado.

Especialista de RRHH (Producción)	Especialista en Relaciones Laborales	Evoluciona hacia un perfil especializado en normativas laborales, negociación colectiva y gestión de relaciones sindicales. Mejora la eficiencia al separar estas funciones del resto de tareas administrativas, permitiendo una atención focalizada en el clima laboral y cumplimiento normativo, especialmente en contextos sindicalizados.
Especialista de RRHH (Comercial)	Analista de Inteligencia Comercial (Data Analytics)	Este nuevo rol se centra en la recopilación, procesamiento y análisis de datos del área comercial para mejorar la toma de decisiones. Sustituye el perfil administrativo anterior por uno técnico, capaz de generar informes con insights clave para incrementar ventas, fidelización de clientes y eficiencia comercial.
Analista de RRHH (Producción)	Coordinador de Nómina y Beneficios	Se convierte en un cargo especializado en el procesamiento preciso de la nómina, administración de beneficios y cumplimiento fiscal. A diferencia del perfil anterior, que era más generalista, este coordinador gestiona integralmente estos procesos, automatiza tareas repetitivas y asegura conformidad con la legislación vigente.
Cargo Actual	Cargo Propuesto	Descripción del Nuevo Cargo
Analista de RRHH (Comercial)	Asistente de Clima Laboral	Este rol ofrece soporte operativo a las actividades de bienestar del equipo comercial. Aunque conserva su carácter de apoyo, ahora se enfoca exclusivamente en iniciativas de reconocimiento, eventos internos y encuestas de clima. Esta especialización aumenta su aporte al fortalecimiento de la cultura interna del área.
Supervisor ATENCOM	Coordinador de Clima y Cultura Organizacional	Este cargo asume un liderazgo transversal sobre los programas de clima, bienestar y cultura organizacional en ambos departamentos. Reemplaza el enfoque operativo del supervisor anterior con un perfil estratégico encargado de diseñar políticas de reconocimiento, gestionar encuestas de clima y elaborar indicadores de engagement alineados con los objetivos corporativos.
Asistente de RRHH	Asistente Integral de Talento Humano	Este cargo se redefine con un enfoque más robusto y polivalente. Apoya tareas tanto administrativas como logísticas en procesos de reclutamiento, formación, documentación, soporte a nómina y actividades de bienestar. Se fortalece su perfil mediante formación básica en herramientas

tecnológicas, lo que mejora su eficiencia y valor operativo dentro del nuevo modelo.

Fuente: Elaboración propia

Para garantizar una estructuración homogénea y funcional de los cargos, se adopta un modelo basado en competencias y alineación estratégica. Este modelo se fundamenta en los siguientes componentes esenciales:

1. **Identificación del cargo:** incluye el nombre del cargo, el área de adscripción y el nivel jerárquico dentro de la organización.
2. **Propósito del cargo:** define la razón de ser del cargo dentro de la estructura organizacional, destacando su impacto en la operación y los objetivos estratégicos.
3. **Funciones principales:** lista las tareas clave del cargo, diferenciando entre responsabilidades operativas, estratégicas y de supervisión.
4. **Competencias claves:** especifica las habilidades, conocimientos y capacidades requeridas para el desempeño óptimo del rol. Se dividen en:
 - **Técnicas:** relacionadas con el conocimiento especializado y herramientas necesarias.
 - **Blandas:** habilidades interpersonales y de liderazgo.
5. **Requisitos del cargo:** describe el nivel de formación, experiencia y certificaciones necesarias.
6. **Relaciones organizacionales:** indica con quién interactúa el cargo dentro de la empresa y su nivel de autoridad.
7. **Condiciones de trabajo:** breve mención de las condiciones generales del puesto (presencial, híbrido, remoto, nivel de esfuerzo físico, etc.).

A continuación, se presenta la descripción de los nuevos cargos propuestos:

Tabla 6*Líder Estratégico de Talento Humano*

1. Identificación del cargo	
Nombre: Líder Estratégico de Talento Humano	
Área: Producción	
Nivel Jerárquico: Alta dirección funcional	
2. Propósito del cargo	
Liderar la estrategia de gestión del talento humano en el área de producción, asegurando la alineación entre los procesos de RRHH y los objetivos organizacionales relacionados con productividad, eficiencia operativa y seguridad laboral.	
3. Funciones principales	
✓ Diseñar e implementar la estrategia de gestión de talento en planta, alineada con metas de productividad, eficiencia y seguridad industrial. ✓ Dirigir procesos de planificación estratégica de fuerza laboral (Workforce Planning), anticipando necesidades futuras. ✓ Liderar proyectos de transformación cultural, promoviendo valores de seguridad, mejora continua e innovación.	
3. Funciones principales	
✓ Supervisar la ejecución de planes de carrera, formación y sucesión, haciendo seguimiento a su avance. ✓ Coordinar mesas de diálogo con mandos medios, identificando necesidades emergentes y diseñando acciones correctivas. Monitorear indicadores estratégicos de RRHH y elaborar reportes trimestrales para la alta dirección.	
4. Competencias clave	5. Requisitos del cargo
✓ Técnicas: dirección estratégica de RRHH, KPI en gestión del talento, gestión por competencias. ✓ Blandas: liderazgo inspirador, comunicación asertiva, pensamiento estratégico.	✓ Profesional en Psicología, Administración o afines. ✓ Especialización en Gerencia del Talento Humano. ✓ Experiencia mínima de 5 años en liderazgo de RRHH industrial.
6. Relaciones organizacionales	7. Condiciones de trabajo
✓ Reporta a Gerencia de Planta y Dirección de Talento Corporativo. ✓ Coordina con SST, Producción y Comité de Gestión Humana.	✓ Presencial. ✓ Trabajo de oficina con desplazamientos internos a planta.

Fuente: Coca Cola FEMSA 2023

Tabla 7*Especialista en Relaciones Laborales*

1. Identificación del cargo
Nombre: Especialista en Relaciones Laborales

Área: Producción	
Nivel Jerárquico: Nivel medio técnico	
2. Propósito del cargo	
Gestionar las relaciones laborales en el área productiva, garantizando el cumplimiento normativo, la resolución efectiva de conflictos y el fortalecimiento del clima laboral en entornos sindicalizados.	
3. Funciones principales	
✓ Gestionar las relaciones con sindicatos y representantes de trabajadores, anticipando posibles conflictos. ✓ Liderar procesos de negociación colectiva y asegurar cumplimiento de los acuerdos alcanzados. ✓ Realizar auditorías internas de cumplimiento normativo y proponer acciones preventivas según hallazgos. ✓ Brindar asesoría continua a mandos medios sobre normativa laboral y prácticas de diálogo constructivo. ✓ Actuar como mediador en conflictos individuales o colectivos antes de que escalen. ✓ Actualizar periódicamente los procesos de selección, contratación y desvinculación conforme a la ley colombiana.	
4. Competencias clave	5. Requisitos del cargo
✓ Técnicas: derecho laboral, negociación colectiva, resolución de conflictos. ✓ Blandas: manejo emocional, capacidad de mediación, ética profesional.	✓ Profesional en Derecho, Psicología o Trabajo Social. ✓ Formación en relaciones laborales y legislación laboral. ✓ 3 años de experiencia en entornos sindicalizados.
6. Relaciones organizacionales	7. Condiciones de trabajo
✓ Interacción directa con sindicatos, líderes operativos y asesores jurídicos.	✓ Presencial. ✓ Alta carga emocional y relacional.

Fuente: Coca Cola FEMSA 2023

Tabla 8

Coordinador de Nómina y Beneficios

1. Identificación del cargo
Nombre: Coordinador de Nómina y Beneficios
Área: Producción
Nivel Jerárquico: Técnico especializado
2. Propósito del cargo
Garantizar una gestión eficiente, transparente y oportuna de la nómina, beneficios legales y extralegales, con apego a la normatividad vigente y optimización de procesos.
3. Funciones principales
✓ Gestionar integralmente el proceso de nómina para la planta, asegurando el cálculo preciso de salarios y beneficios.

✓ Coordinar el pago puntual de utilidades, comisiones y bonificaciones, cumpliendo con la normativa. ✓ Implementar mejoras en el proceso de nómina a través de herramientas automatizadas y portales de autoservicio. ✓ Resolver todas las solicitudes relacionadas con beneficios laborales y gestionar reclamaciones. ✓ Interactuar con áreas de finanzas, tesorería y proveedores para asegurar el flujo de recursos. ✓ Mantener registros actualizados y confidenciales de información salarial y laboral. ✓ Realizar auditorías internas para verificar cumplimiento y corregir desviaciones.	
4. Competencias clave	5. Requisitos del cargo
✓ Técnicas: manejo avanzado de SAP, legislación laboral, Excel financiero. ✓ Blandas: rigurosidad, atención al detalle, confidencialidad.	✓ Profesional en Contaduría, Administración o afines. ✓ Experiencia de 2 años en procesos de nómina. ✓ Certificación en SAP (deseable).
6. Relaciones organizacionales	7. Condiciones de trabajo
✓ Colabora con Finanzas, Contabilidad y RRHH. ✓ Atiende consultas de empleados.	✓ Presencial, con picos de carga en cierre de mes.

Fuente: Coca Cola FEMSA 2023

Tabla 9

Coordinador de Desarrollo Comercial

1. Identificación del cargo		
Nombre: Coordinador de Desarrollo Comercial		
Área: Comercial		
Nivel Jerárquico: Nivel medio funcional		
2. Propósito del cargo		
Diseñar y liderar programas de desarrollo de competencias comerciales, alineando la formación y el talento del equipo con los objetivos de crecimiento del negocio.		
3. Funciones principales		
✓ Diagnosticar necesidades de formación del equipo comercial y crear itinerarios de capacitación alineados con objetivos de venta. ✓ Supervisar la implementación de herramientas digitales (CRM, analítica de venta) y su integración en procesos diarios. ✓ Generar reportes de desempeño comercial y realizar sesiones de feedback con equipos, ajustando planes según resultados. ✓ Identificar y desarrollar talento comercial interno para asumir roles con mayor responsabilidad. ✓ Colaborar con marketing y finanzas para diseñar planes de mejora continua y optimización comercial. ✓ Gestionar planes piloto para nuevas iniciativas, evaluando su impacto y escalabilidad.		
4. Competencias clave		5. Requisitos del cargo
✓ Técnicas:	formación comercial,	✓ Profesional en Mercadeo,

liderazgo en ventas, diagnóstico de necesidades.	Administración o afines.
✓ Blandas: influencia, visión de negocio, comunicación.	✓ Experiencia en desarrollo comercial.
	✓ Formación en coaching comercial (deseable).
6. Relaciones organizacionales	7. Condiciones de trabajo
✓ Relación directa con fuerza de ventas y Dirección Comercial.	✓ Trabajo híbrido.
	✓ Posibilidad de viajes a regiones.

Fuente: Coca Cola FEMSA 2023

Tabla 10

Analista de Inteligencia Comercial (Data Analytics)

1. Identificación del cargo	
Nombre: Analista de Inteligencia Comercial (Data Analytics)	
Área: Comercial	
Nivel Jerárquico: Técnico analítico	
2. Propósito del cargo	
Analizar datos de comportamiento de clientes, ventas y mercados para generar información estratégica que potencie la toma de decisiones en el área comercial.	
3. Funciones principales	
✓ Recopilar, depurar y consolidar datos comerciales clave del área Producción (ventas, rotación, participación de mercado). ✓ Diseñar dashboards automatizados que integren variables comerciales y de talento humano. ✓ Realizar análisis estadísticos avanzados para identificar patrones, relaciones y oportunidades. ✓ Presentar insights de forma visual y narrativa a mandos medios y superiores, orientando la toma de decisiones. ✓ Desarrollar capacidades analíticas internas mediante capacitación en herramientas de BI (Power BI, SQL). ✓ Realizar estudios periódicos de benchmarking y tendencias para anticipar escenarios de mercado.	
4. Competencias clave	5. Requisitos del cargo
✓ Técnicas: Power BI, SQL, estadística aplicada.	✓ Profesional en Estadística, Ingeniería, Economía.
✓ Blandas: Pensamiento analítico, curiosidad, iniciativa.	✓ Manejo avanzado de herramientas de BI.
6. Relaciones organizacionales	7. Condiciones de trabajo
✓ Relación con Dirección Comercial y Tecnología.	✓ Trabajo híbrido.
	✓ Ritmo ágil y análisis constante.

Fuente: Coca Cola FEMSA 2023

Tabla 11

Asistente de Clima Laboral

1. Identificación del cargo	
Nombre: Asistente de Clima Laboral	
Área: Comercial	
Nivel Jerárquico: Apoyo operativo	
2. Propósito del cargo	
Brindar soporte logístico y operativo a las iniciativas de clima, bienestar y reconocimiento en el equipo comercial.	
3. Funciones principales	
✓ Apoyar logísticamente la organización de programas de bienestar, actividades de integración y reconocimiento. ✓ Gestionar bases de datos de inscripciones, devoluciones y asistencias. ✓ Realizar seguimiento de la implementación de iniciativas culturales y medir su efectividad. ✓ Administrar el proceso de encuestas de clima: envío, seguimiento y consolidación de resultados.	
3. Funciones principales	
✓ Colaborar en el diseño de campañas y materiales de comunicación internos relacionados con cultura y clima. ✓ Gestionar el presupuesto asignado a iniciativas culturales y apoyarlas en ejecución. ✓ Mantener actualizados los registros sobre alcance y satisfacción de las iniciativas.	
4. Competencias clave	5. Requisitos del cargo
✓ Técnicas: manejo de herramientas ofimáticas, logística de eventos. ✓ Blandas: empatía, organización, servicio.	✓ Técnico o tecnólogo en gestión humana, administración o afines.
6. Relaciones organizacionales	7. Condiciones de trabajo
✓ Interactúa con todo el equipo comercial y RRHH.	✓ Presencial con posibilidad de desplazamientos locales.

Fuente: Coca Cola FEMSA 2023

Tabla 12

Coordinador de Clima y Cultura Organizacional

1. Identificación del cargo
Nombre: Coordinador de Clima y Cultura Organizacional
Área: Transversal
Nivel Jerárquico: Nivel medio de gestión
2. Propósito del cargo
Diseñar y liderar la estrategia de cultura organizacional, alineando el clima, el bienestar y los valores corporativos en toda la empresa.
3. Funciones principales
✓ Diseñar e implementar programas de bienestar, reconocimiento y cohesión cultural en planta. ✓ Coordinar y ejecutar encuestas de clima, consolidando resultados y presentando análisis a

liderazgo. ✓ Desarrollar acciones de engagement, tales como campañas temáticas, jornadas de reconocimiento y actividades de integración. ✓ Monitorear indicadores de clima y rotación, diseñando planes de acción para estabilizar el ambiente laboral. ✓ Servir de enlace entre el área de salud ocupacional y los equipos de planta para promover un entorno integral. ✓ Validar la efectividad de iniciativas mediante evaluaciones periódicas y ajustes continuos.	
4. Competencias clave	5. Requisitos del cargo
✓ Técnicas: Cultura organizacional, psicología positiva, metodología de encuestas. ✓ Blandas: Empatía, liderazgo emocional, creatividad.	✓ Psicólogo organizacional o profesional afín. ✓ Experiencia en cultura organizacional (mínimo 3 años).
6. Relaciones organizacionales	7. Condiciones de trabajo
✓ Interacción con todas las áreas, reporta a Dirección de RRHH.	✓ Trabajo híbrido. ✓ Alta demanda emocional.

Fuente: Coca Cola FEMSA 2023

Tabla 13

Asistente de Recursos Humanos

1. Identificación del cargo	
Nombre: Asistente de Recursos Humanos	
Área: Producción y Comercial	
Nivel Jerárquico: Operativo	
2. Propósito del cargo	
Apoyar los procesos administrativos y logísticos del área de talento humano en ambas áreas, garantizando el cumplimiento oportuno de tareas recurrentes.	
3. Funciones principales	
✓ Administrar procesos de incorporación: documentación, inducción y entrega de equipos. ✓ Mantener actualizados los registros de personal y gestionar su archivo digital o físico. ✓ Apoyar en gestión documental: contratos, anexos, renovaciones. ✓ Coordinar logística para procesos de formación, evaluaciones y eventos. ✓ Atender solicitudes y brindar soporte operativo a empleados. ✓ Apoyar en actualización de bases de datos para reportes de talento (asistencia, KPI, rotación, formación).	
4. Competencias clave	5. Requisitos del cargo
✓ Técnicas: herramientas ofimáticas, archivo, procesos de apoyo. ✓ Blandas: proactividad, servicio al cliente interno, orden.	✓ Técnico en Gestión Humana o carreras afines.
6. Relaciones organizacionales	7. Condiciones de trabajo
✓ Interactúa con todo el equipo de RRHH, reporta a coordinadores.	✓ Presencial. ✓ Trabajo rutinario con atención al detalle.

Fuente: Coca Cola FEMSA 2023

El rediseño de los cargos en Coca-Cola FEMSA responde a la necesidad de optimizar la estructura organizacional mediante la especialización de funciones, la reducción de redundancias y la alineación estratégica con los objetivos corporativos. La nueva distribución permite una gestión más eficiente del talento, fortaleciendo áreas clave como relaciones laborales, inteligencia comercial y bienestar organizacional.

10.3. Formulación del plan de mejoramiento al proceso de selección y capacitación existentes a partir de los resultados obtenidos

Para garantizar la atracción, desarrollo y retención del mejor talento en Coca-Cola FEMSA, se propone la optimización de los procesos de selección y formación a partir de un análisis detallado de las prácticas actuales. Este objetivo busca alinear la gestión del talento con la estrategia corporativa, asegurando que los colaboradores cuenten con las competencias necesarias para desempeñarse eficazmente en sus roles y contribuir a los objetivos de la compañía.

10.3.1. Evaluación de los procesos actuales de selección y formación

El proceso de selección de personal es uno de los pilares fundamentales de la gestión del talento humano, ya que garantiza la incorporación de perfiles que se alineen con los requerimientos técnicos, culturales y estratégicos de la organización. Una evaluación profunda de este proceso permite identificar su grado de formalización, eficiencia, alineación con los objetivos organizacionales y capacidad de atracción de talento competitivo.

Por su parte, la formación y capacitación del personal son estrategias clave para la consolidación de una cultura organizacional de mejora continua, adaptación al cambio y desarrollo de competencias. Evaluar su estructura, planeación, ejecución y medición de impacto permite

establecer su grado de madurez y efectividad como mecanismo de desarrollo humano y organizacional.

10.3.1.1. Metodología de Evaluación y Valoración

La herramienta utilizada para esta evaluación es una lista de chequeo organizada, que permite revisar punto por punto los aspectos más importantes del proceso. Cada pregunta o ítem será calificado usando una escala numérica que permite medir con claridad qué tan bien está funcionando cada aspecto del proceso:

1 (Sí): el criterio está completamente implementado y documentado.

0.5 (Parcial): el criterio está parcialmente implementado, de forma informal o incompleta.

0 (No): el criterio no se aplica o no existe dentro del proceso evaluado.

Cada lista tiene un puntaje máximo de 8 puntos, lo que permite establecer un análisis cuantitativo y comparativo con el siguiente rango de interpretación:

7.5 – 8 puntos: proceso altamente estructurado y funcional

5 – 7 puntos: proceso aceptable, con oportunidades de mejora

< 5 puntos: proceso deficiente que requiere rediseño o intervención inmediata

Tabla 14

Lista de Chequeo – Proceso de Selección

Ítem de Evaluación	Sí (1)	Parcial (0.5)	No (0)	Observaciones
¿Existe un procedimiento documentado y actualizado para el proceso de selección?				Existe una política básica, pero sin procedimientos detallados ni actualizados.

Ítem de Evaluación	Sí (1)	Parcial (0.5)	No (0)	Observaciones
¿Se aplican pruebas técnicas o psicotécnicas según el perfil del cargo?				Se aplican ocasionalmente, sin estandarización ni validación técnica.
¿Se utilizan entrevistas estructuradas con criterios definidos?				Las entrevistas son aplicadas sin una guía común o rúbricas de evaluación.
¿Se emplean herramientas digitales  para gestionar vacantes y hojas de vida?				Se usa correo electrónico y hojas de cálculo, sin plataforma especializada.
¿El proceso incluye validación de referencias laborales y verificación de estudios?				Se realiza una verificación básica por parte del área de RRHH.
¿Los tiempos promedio del proceso  están definidos y controlados?				No hay KPIs establecidos, pero se hace seguimiento informal.
¿Existe un registro histórico de la efectividad del proceso (personas contratadas vs desempeño)?				Se hace una evaluación informal de desempeño, sin relación directa con el proceso.
¿Se realiza retroalimentación a los candidatos no seleccionados?				No existe una política de comunicación a candidatos no seleccionados.
Subtotal obtenido (sobre 8 puntos):	3x1 3	4x0,5 2	1x0 0	Total: 5 puntos

Fuente: Elaboración propia

El proceso actual de selección de personal puede considerarse funcional, ya que cumple con los pasos básicos requeridos para cubrir vacantes y gestionar el ingreso de nuevo talento. Sin embargo, la aplicación de la lista de chequeo revela importantes oportunidades de mejora en aspectos clave como la estandarización, trazabilidad y la medición de resultados. En primer lugar, la estandarización del proceso es limitada. No todos los cargos tienen definidos perfiles de cargo claros y actualizados, lo que genera inconsistencias en los criterios de selección y afecta la objetividad al momento de evaluar candidatos. Esto también dificulta la implementación de buenas prácticas, ya que las decisiones pueden depender más de la experiencia individual que de lineamientos institucionales.

Por otro lado, se identifica una débil trazabilidad, ya que la documentación de cada etapa del proceso no siempre se realiza de forma completa y sistemática. Esto impide hacer seguimiento efectivo de los candidatos, así como revisar o auditar decisiones pasadas para identificar errores o buenas prácticas replicables. Finalmente, se observa una baja capacidad de medición del desempeño del proceso. No existen indicadores claramente establecidos que permitan evaluar la efectividad de las fuentes de reclutamiento, la duración promedio del proceso, el índice de rotación de nuevos ingresos o el grado de ajuste entre el perfil del cargo y el perfil del contratado. Esta falta de indicadores limita la posibilidad de tomar decisiones informadas y mejora continua basada en datos objetivos.

Tabla 15

Lista de Chequeo – Proceso de Formación y Capacitación

Ítem de Evaluación	Sí (1)	Parcial (0.5)	No (0)	Observaciones
¿Existe un plan anual de formación aprobado y alineado con los objetivos estratégicos?				Existe una planificación general, no formalizada ni alineada al plan estratégico.
¿Se realiza diagnóstico de  necesidades de capacitación por área o cargo?				Se hace de manera informal, sin métodos sistemáticos de análisis de brechas.
¿La empresa cuenta con un  presupuesto definido para formación?				Se asigna presupuesto anual, aunque sin distribución por tipo de formación.
¿Las capacitaciones tienen  objetivos, contenidos y metodologías claramente definidos?				Los cursos internos y externos sí tienen estructura definida.
¿Se aplica una evaluación de aprendizaje y satisfacción posterior a la capacitación?				Se aplican encuestas básicas, pero no se analiza sistemáticamente la información.
¿Se realiza seguimiento al impacto de la formación en el desempeño del colaborador?				Hay intentos de seguimiento informal, pero sin indicadores concretos.

¿Se lleva registro de asistencia,  horas de formación y tipo de cursos impartidos?	Se cuenta con registros manuales y en Excel.			
¿Las capacitaciones consideran  aspectos de seguridad, salud laboral y bienestar?	Se imparten capacitaciones en SST con regularidad.			
Subtotal obtenido (sobre 8 puntos):	4x1	4x0,5	0	Total: 6 puntos
	4	2	0	

Fuente: Elaboración propia

El proceso de formación y capacitación presenta un nivel aceptable de desarrollo, evidenciando avances importantes en aspectos operativos como la existencia de registros, ejecución periódica de actividades formativas y cobertura de temas relevantes como la seguridad y salud en el trabajo. Asimismo, se destaca la asignación de presupuesto y la estructuración básica de contenidos y metodologías en las capacitaciones ofrecidas. Sin embargo, el análisis revela oportunidades de mejora significativas en dimensiones estratégicas y de control. No se cuenta con un plan anual de formación debidamente formalizado ni alineado con los objetivos estratégicos de la organización, lo que limita la contribución del proceso al desarrollo del talento desde una perspectiva integral.

Además, las necesidades de formación no se diagnostican mediante herramientas estructuradas ni con base en análisis de brechas competenciales, lo cual puede derivar en acciones poco efectivas o no prioritarias. Adicionalmente, la evaluación de los aprendizajes y el seguimiento al impacto de la formación en el desempeño del colaborador carecen de metodologías formales, indicadores de resultado y análisis sistemático, dificultando la retroalimentación del proceso y la toma de decisiones basadas en evidencia.

10.3.2. Diseño de un plan de acción con mejoras propuestas

Con base en los resultados obtenidos a partir de los diagnósticos realizados mediante listas de chequeo, se identificaron debilidades estructurales y operativas en los procesos actuales de

selección de personal y formación/capacitación en la empresa. Esta segunda actividad se enfoca en la formulación de un plan de acción estructurado, con propuestas concretas de mejora, orientadas a cerrar las brechas detectadas, optimizar la gestión del talento humano y alinear estos procesos con los objetivos estratégicos organizacionales.

El plan está diseñado bajo un enfoque sistemático, basado en la metodología PHVA (Planificar, Hacer, Verificar, Actuar), lo que permite establecer una hoja de ruta clara, medible y adaptable a las dinámicas operativas de la organización.

Tabla 16

Área de mejora: Proceso de Selección

Acción Propuesta	Recursos requeridos	Descripción
Elaborar un manual de selección con criterios por cargo alineados al perfil de competencias.	Tiempo del equipo de talento humano, documentos base	Permitirá definir criterios técnicos y conductuales por cargo, garantizando uniformidad y objetividad en los procesos.
Implementar una lista de chequeo estandarizada para entrevistas y pruebas técnicas.	Formatos de evaluación, hojas de vida	Mejora la trazabilidad y comparabilidad de candidatos, eliminando juicios subjetivos.
Establecer un registro digital centralizado de hojas de vida, resultados de entrevistas y pruebas.	Software de gestión documental o archivos compartidos	Aumenta la eficiencia del proceso, reduce errores y facilita auditorías o trazabilidad.
Capacitar a líderes de área en entrevista por competencias.	Material de formación, sesiones de capacitación	Profesionaliza la selección, al asegurar que quienes entrevistan lo hagan bajo criterios validados.

Fuente: Elaboración propia

Las acciones propuestas permiten fortalecer uno de los procesos más críticos de la gestión del talento: la incorporación del personal adecuado. Actualmente, se evidencian debilidades en la estandarización, trazabilidad y profesionalización del proceso. El diseño e implementación del manual, junto con herramientas como listas de chequeo, apuntan a una mayor rigurosidad técnica.

Además, la digitalización del registro de candidatos mejorará la eficiencia operativa y reducirá el riesgo de pérdida de información. La formación a líderes contribuirá al alineamiento entre selección y necesidades del área, fortaleciendo el proceso desde una perspectiva integral.

Tabla 17

Área de mejora: Proceso de Formación y Capacitación

Acción Propuesta	Recursos requeridos	Descripción
Diseñar un Plan Anual de Formación alineado con el plan estratégico.	Software de planificación, sesiones de análisis	Permitirá priorizar capacitaciones claves según objetivos organizacionales y recursos disponibles.
Aplicar un diagnóstico de necesidades de formación por cargo mediante análisis de brechas.	Encuestas, entrevistas, revisión de desempeño	Garantiza que la oferta de capacitación responda a necesidades reales, aumentando su impacto.
Establecer un sistema de evaluación de impacto de la formación en el desempeño laboral.	Indicadores de desempeño, herramientas de medición	Asegura que las capacitaciones no solo se impartan, sino que tengan un efecto medible en los resultados del cargo.
Crear un repositorio digital de registros de asistencia, duración y evaluación de capacitaciones.	Plataforma tecnológica, archivos organizados	Facilita el control, auditoría, reporte y planeación futura de programas formativos.

Fuente: Elaboración propia

El proceso de capacitación presenta importantes avances en cobertura, pero aún carece de una estructura estratégica y sistemática. El diseño de un plan anual permite direccionar los esfuerzos de formación hacia competencias prioritarias. El diagnóstico de necesidades por cargo posibilita la optimización de recursos, evitando capacitaciones genéricas. Evaluar el impacto posterior al proceso formativo será clave para generar valor organizacional real, y no limitarse a eventos aislados. Por último, la creación de un repositorio digital facilitará la trazabilidad y permitirá una gestión más profesional y eficiente del conocimiento organizacional.

10.4. Definición de una propuesta de plan carrera para los cargos del área de recursos humanos

Un plan carrera bien definido permite al personal conocer sus posibles rutas de crecimiento, los requisitos para avanzar dentro de la estructura organizacional y las competencias que deben fortalecer para lograrlo. Además, fomenta la equidad en las decisiones de ascenso, contribuye al desarrollo de perfiles de alto rendimiento, y mejora la capacidad institucional de responder a los retos estratégicos con personal comprometido y capacitado. La definición de este plan se apoya en el análisis de los perfiles actuales y futuros, la revisión de buenas prácticas en gestión del talento, y la necesidad de implementar mecanismos objetivos de promoción interna, todo ello alineado con la misión y visión organizacional.

10.4.1. Establecimiento de los criterios de promoción interna

El establecimiento de criterios de promoción interna tiene como objetivo generar una estructura clara, objetiva y meritocrática que incentive el desarrollo profesional dentro de la organización. Esta práctica no solo aumenta la motivación del talento humano, sino que reduce la rotación, optimiza el uso del conocimiento institucional y fortalece la cultura organizacional. La propuesta parte de la identificación de competencias clave por nivel jerárquico, así como de condiciones mínimas necesarias para considerar a un colaborador como elegible para un ascenso.

Cada uno de estos criterios se fundamenta en prácticas ampliamente reconocidas en la gestión del talento y la planificación de carreras, y se han implementado en empresas líderes a

nivel global para asegurar una promoción interna basada en el mérito y la contribución real. Estos se muestran a continuación:

Tabla 18

Criterios de promoción interna propuestos

Criterio	Descripción
Antigüedad mínima	Haber desempeñado el cargo actual por un período no menor a 18 meses con evaluaciones de desempeño positivas y sin procesos disciplinarios activos.
Evaluación de desempeño	Haber alcanzado una calificación igual o superior a 85/100 durante los dos últimos ciclos de evaluación.
Formación académica requerida	Cumplir o estar en proceso de finalizar el nivel de estudios exigido para el cargo al cual se postula.
Competencias técnicas y blandas	Contar con una validación positiva (por jefe directo y comité de talento) sobre las competencias requeridas para el nuevo rol.
Disponibilidad de vacante	Existencia de una vacante o la apertura formal de la posición dentro del plan de carrera.
Aporte a la innovación/mejora de procesos	Participación activa en iniciativas de mejora, innovación o aportes significativos al equipo o área.
Compromiso organizacional	Historial de participación en actividades institucionales, programas de bienestar y bajo nivel de ausentismo.

Fuente: Elaboración propia

Antigüedad mínima: este criterio establece que el colaborador debe haber desempeñado su cargo actual por al menos 18 meses, acompañado de evaluaciones de desempeño positivas y sin procesos disciplinarios activos. La importancia de este requisito radica en asegurar que el candidato tenga tiempo suficiente para adaptarse al puesto, comprender la cultura organizacional y demostrar de manera sostenida su capacidad y estabilidad. En sectores altamente competitivos como el de bebidas, donde la eficiencia operativa es crítica, promover a alguien con experiencia comprobada minimiza el riesgo de decisiones apresuradas que puedan impactar negativamente la productividad y el clima laboral. Además, la antigüedad mínima favorece la continuidad y la

transferencia de conocimientos, lo que es fundamental para mantener la calidad y consistencia en los procesos internos.

Evaluación de desempeño: requerir una calificación igual o superior a 85/100 durante los dos últimos ciclos de evaluación asegura que el candidato mantenga un rendimiento alto y constante. Este criterio es vital porque proporciona una medida objetiva del aporte del colaborador y garantiza que su promoción se base en resultados verificables. En el contexto de Coca-Cola FEMSA, por ejemplo, donde la eficiencia y el cumplimiento de estándares son esenciales, una alta evaluación de desempeño refuerza la confianza en que el candidato podrá asumir mayores responsabilidades y contribuir a la mejora continua. La literatura en gestión del desempeño (como la de Armstrong y Barón, 2005) respalda que evaluaciones consistentes son clave para el desarrollo de carreras internas.

Formación académica requerida: este criterio exige que el colaborador cumpla o esté en proceso de finalizar el nivel de estudios requerido para el cargo al cual se postula. La formación académica es un indicador de la capacidad técnica y analítica necesaria para enfrentar desafíos complejos, especialmente en industrias reguladas y competitivas como la de bebidas. Además, contar con una base académica sólida facilita la asimilación de nuevas tecnologías y metodologías, lo que resulta esencial en un entorno de constante innovación. Empresas líderes suelen vincular el avance profesional a la actualización educativa, lo cual se alinea con prácticas recomendadas en gestión del talento.

Competencias técnicas y blandas: la validación positiva, tanto por el jefe directo como por el comité de talento, de las competencias requeridas para el nuevo rol, asegura que el

colaborador no solo domina los aspectos técnicos del puesto, sino que también posee habilidades interpersonales y de liderazgo. Este criterio es fundamental para garantizar que la promoción contribuya a la mejora de la eficiencia operativa y a la cohesión del equipo. Las competencias técnicas permiten ejecutar tareas específicas y complejas, mientras que las blandas (como la comunicación, el trabajo en equipo y la resolución de conflictos) son esenciales para el manejo de equipos y la conducción del cambio. Referencias teóricas en modelos de competencias (Spencer & Spencer, 1993) destacan la relevancia de combinar ambos tipos para el éxito organizacional.

Disponibilidad de vacante: este criterio asegura que la promoción interna se realice cuando exista una vacante formal o la apertura de una posición dentro del plan de carrera. Es fundamental porque evita promociones arbitrarias y garantiza que los ascensos se alineen con las necesidades reales de la estructura organizacional. En sectores dinámicos, como el de bebidas, la existencia de vacantes planificadas permite una transición suave, reduciendo el riesgo de desorganización y asegurando que la movilidad interna se gestione de manera estratégica, conforme a una planificación de sucesión previamente establecida.

Aporte a la innovación/mejora de procesos: se valora la participación activa del colaborador en iniciativas de mejora, innovación o en aportar ideas que optimicen los procesos del equipo o área. Este criterio reconoce a aquellos empleados que no se limitan a cumplir con sus funciones diarias, sino que buscan proactivamente formas de generar valor agregado a la organización. Fomentar la innovación es esencial en la industria de bebidas, donde la competitividad depende en gran medida de la capacidad para adaptarse y mejorar continuamente. Empresas líderes utilizan este criterio para identificar a futuros líderes que impulsarán el cambio y la eficiencia en sus operaciones.

Compromiso organizacional: este criterio se enfoca en el historial del colaborador respecto a su participación en actividades institucionales, programas de bienestar y su nivel de ausentismo. Un alto compromiso organizacional es indicativo de la lealtad, la alineación con los valores corporativos y la capacidad de trabajar de manera colaborativa en pro de objetivos comunes. En una empresa de gran envergadura como Coca-Cola FEMSA, donde la cohesión y el espíritu de equipo son cruciales para el éxito, este criterio permite identificar a aquellos colaboradores que, además de cumplir con sus responsabilidades, demuestran una actitud proactiva y comprometida con el crecimiento de la organización.

10.4.2. Elaboración del manual de plan carrera

El manual de Plan Carrera es una herramienta estratégica que permite visualizar el crecimiento profesional dentro del área de talento humano, identificando rutas de ascenso claras, requisitos por cargo, competencias clave, tiempos estimados de permanencia y programas de desarrollo asociados. Este plan promueve la movilidad interna, alinea expectativas del personal con las necesidades organizacionales y fortalece la retención del conocimiento.

10.4.2.1. Objetivos del Plan de Carrera

Alinear el crecimiento profesional de los colaboradores de RRHH con los objetivos estratégicos de la organización: garantizar que el desarrollo individual contribuya al logro de las metas corporativas.

Proporcionar claridad y transparencia sobre las oportunidades de desarrollo y promoción dentro del área: establecer rutas de carrera definidas y accesibles para todos los miembros del equipo.

Fomentar la retención y el compromiso del talento en RRHH: crear un entorno donde los colaboradores se sientan valorados y vean un futuro prometedor dentro de la organización.

Desarrollar competencias clave y preparar a futuros líderes en el área de RRHH: identificar y cultivar habilidades esenciales para enfrentar los desafíos presentes y futuros del departamento.

10.4.2.2. Beneficios del Plan de Carrera

Para la organización:

- **Reducción de la rotación de personal en RRHH:** al ofrecer oportunidades claras de crecimiento, se disminuye la necesidad de buscar oportunidades externas.
- **Fortalecimiento del liderazgo interno:** preparar internamente a futuros líderes asegura una transición fluida en roles clave.
- **Mejora del clima organizacional:** colaboradores motivados y con perspectivas de desarrollo contribuyen a un ambiente laboral positivo.

Para los colaboradores:

- **Claridad en su desarrollo profesional:** conocer las rutas de crecimiento y los requisitos asociados facilita la planificación de su carrera.
- **Incremento de la satisfacción laboral:** sentirse valorado y con oportunidades de avance mejora la percepción del trabajo.
- **Desarrollo de nuevas habilidades y competencias:** la capacitación continua enriquece el perfil profesional y aumenta la empleabilidad.

10.4.2.3. Alcance

El manual aplica a todo el personal vinculado al área de Talento Humano, tanto en los frentes operativos como estratégicos, incluyendo las áreas de Producción y Comercial, y es extensible a funciones transversales que impacten directa o indirectamente en la gestión del talento.

10.4.2.4. Estructura Organizacional Base del Plan de Carrera

La estructura del plan de carrera se fundamenta en los siguientes cargos, reconfigurados para atender los desafíos del entorno y los objetivos estratégicos de la organización:

Tabla 19

Estructura organizacional base

Cargo Propuesto	Área	Nivel Jerárquico
Líder Estratégico de Talento Humano	Producción	Estratégico
Coordinador de Desarrollo Comercial	Comercial	Estratégico
Coordinador de Clima y Cultura Organizacional	Transversal	Estratégico
Especialista en Relaciones Laborales	Producción	Táctico
Analista de Inteligencia Comercial	Comercial	Táctico
Coordinador de Nómina y Beneficios	Producción	Táctico
Asistente de Clima Laboral	Comercial	Operativo
Asistente Integral de Talento Humano	General	Operativo

Fuente: Coca Cola FEMSA 2023

Tabla 20

Niveles de Carrera

Nivel	Descripción
Operativo	Cargos de apoyo con foco en ejecución de tareas y soporte administrativo.
Táctico	Cargos intermedios con responsabilidad en coordinación, análisis y control.
Estratégico	Cargos de liderazgo, toma de decisiones y alineación con la estrategia.

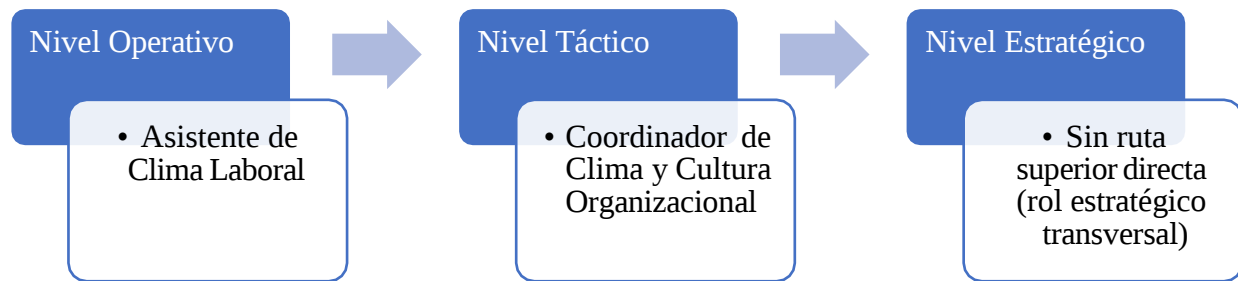
Fuente: Elaboración propia

10.4.2.5. Rutas de Carrera Propuestas

Estas rutas representan los caminos formales de crecimiento profesional dentro de la organización, agrupadas por línea funcional. Cada ruta detalla las posibles transiciones entre niveles de responsabilidad, garantizando coherencia entre la evolución de funciones, competencias requeridas y aportes al cumplimiento estratégico de la empresa.

Figura 7

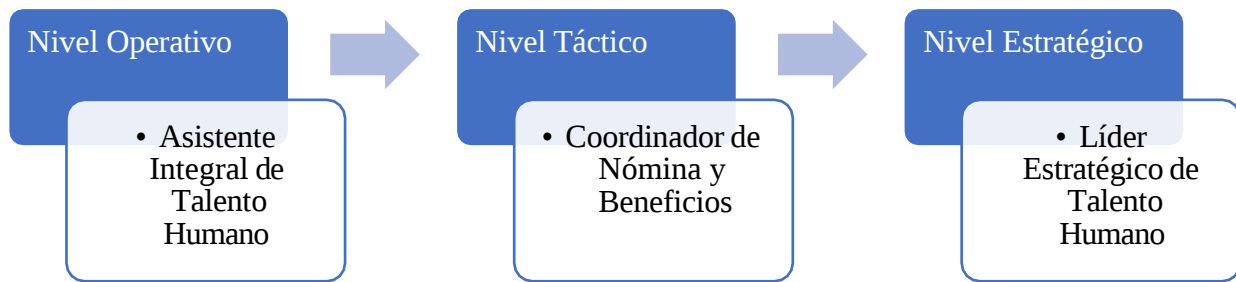
Ruta 1: Desarrollo Organizacional y Clima Laboral



Fuente: Elaboración propia

- Esta ruta está orientada al fortalecimiento de la cultura, el bienestar y el engagement organizacional.
- El crecimiento parte del rol operativo enfocado en ejecución y logística, hacia un cargo con capacidad de diseño e implementación de políticas de clima y cultura alineadas con la estrategia empresarial.
- Este último rol tiene alcance transversal en todas las áreas de la empresa.

Figura 8

Ruta 2: Gestión del Talento en Producción*Fuente: Elaboración propia*

- Esta ruta impulsa el desarrollo desde tareas de apoyo administrativo hasta la gestión integral del talento humano del área de Producción.
- El Coordinador de Nómina y Beneficios asume la responsabilidad de procesos críticos como la nómina, beneficios legales y extralegales, y su automatización.
- El Líder Estratégico de Talento Humano articula la visión del área con la productividad, cultura y digitalización.

Figura 9*Ruta 3: Relaciones Laborales y Cumplimiento Normativo**Fuente: Elaboración propia*

- Esta ruta está orientada al dominio de la normatividad laboral y la gestión del clima en contextos sindicalizados.

- El especialista se encarga de negociaciones colectivas, manejo disciplinario y asesoría legal interna.
- El liderazgo estratégico implica la planificación del talento en áreas operativas de alta complejidad normativa y relacional.

Figura 10

Ruta 4: Gestión del Talento en el Área Comercial



Fuente: Elaboración propia

- Esta ruta impulsa la evolución de perfiles administrativos hacia funciones analíticas con foco en la estrategia comercial.
- El Analista convierte los datos de RRHH en información clave para tomar decisiones comerciales, impactando directamente en ventas, fidelización y eficiencia.
- El Coordinador lidera el desarrollo de talento comercial a través de planes de formación, coaching y alineación con los objetivos de mercado.

Estas son algunas observaciones generales sobre las rutas establecidas:

Las rutas pueden tener bifurcaciones o rutas cruzadas, permitiendo que colaboradores con intereses o competencias híbridas puedan cambiar de trayectoria previa validación del comité de desarrollo profesional.

Todas las rutas están diseñadas bajo el principio de meritocracia, formación continua, compromiso organizacional y resultados.

Los movimientos verticales están condicionados por la existencia de vacantes, el cumplimiento de los criterios establecidos anteriormente y las evaluaciones integrales del comité.

10.4.2.6. Mecanismos de Seguimiento

1. Evaluación semestral del cumplimiento del plan carrera.
2. Revisión de brechas por parte de Talento Humano con acompañamiento de jefaturas.
3. Informe anual de promoción interna.
4. Encuestas de satisfacción del plan de carrera.

10.4.2.7. Comité de Desarrollo Profesional

El comité estará conformado por el jefe del área de Talento Humano, un representante del área donde labora el colaborador, y un delegado del área de Planeación Estratégica. Este comité evaluará cada candidatura a promoción bajo criterios técnicos, objetivos y éticos.

10.4.2.8. Disposiciones Finales

Este manual será revisado y actualizado cada dos años o cuando exista una reestructuración organizacional significativa. La implementación será progresiva y deberá contar con el respaldo del área de Dirección General.

10.5. Definición de planes de formación con las herramientas educativas de la empresa

La capacitación continua y estratégica constituye uno de los pilares fundamentales para el desarrollo del talento humano y el cumplimiento de los objetivos organizacionales. En esta fase

del proyecto, se propone la estructuración integral de los planes de formación por niveles y áreas, basados en las competencias requeridas en las rutas de carrera y en el rediseño de los perfiles definidos previamente. Esta planificación se apoya en las herramientas educativas internas de la empresa (plataforma virtual, instructores internos, convenios académicos y módulos en Excel), y responde a las brechas identificadas en los procesos anteriores. El objetivo no es solo impartir conocimiento, sino también generar impacto medible en el desempeño, en la cultura organizacional y en la sostenibilidad del crecimiento profesional.

10.5.1. Creación de programas de formación por niveles y áreas

El diseño de los programas responde a la necesidad de fortalecer las competencias técnicas, administrativas, estratégicas y transversales de los colaboradores, asegurando así una progresión coherente dentro de la organización. Cada nivel jerárquico: operativo, táctico y estratégico, presenta retos específicos que requieren habilidades diferenciadas. Asimismo, cada área funcional, demanda conocimientos técnicos particulares. Por ello, los programas se han segmentado para atender tanto el nivel como el rol del trabajador. Esta segmentación, además de permitir una formación más focalizada, promueve una cultura de aprendizaje continuo y eleva el nivel de desempeño colectivo.

Tabla 21

Programas de Formación según Niveles Jerárquicos

Nivel Jerárquico	Programa Propuesto	Competencias Enfocadas	Modalidad
Operativo	“Formación Básica Corporativa”	Orientación al detalle, cumplimiento, comunicación	Virtual / Taller

Táctico	“Gestión de Procesos y Liderazgo Funcional”	Gestión del tiempo, coordinación, pensamiento crítico	Presencial / Mixto
Estratégico	“Liderazgo Estratégico y Transformación Digital”	Planeación, innovación, dirección estratégica	Virtual / Seminario

Fuente: Coca Cola FEMSA 2023

Esta clasificación permite garantizar una progresión coherente del aprendizaje en cada fase del desarrollo profesional, fortaleciendo las competencias transversales y específicas requeridas en cada tramo de las rutas de carrera.

Tabla 22

Programas de Formación por Áreas Funcionales

Área	Programa Propuesto	Enfoque Principal	Recursos Didácticos
Producción	“Talento Productivo y SST”	Seguridad laboral, normas técnicas, liderazgo operativo	Módulos en Excel, talleres
Comercial	“Formación en Inteligencia Comercial”	Análisis de datos, CRM, fidelización de clientes	Plataforma virtual, coaching
Relaciones Laborales	“Marco Legal y Resolución de Conflictos”	Normatividad laboral, negociación, comunicación efectiva	Casos prácticos, guías
Clima y Bienestar	“Diseño de Programas de Cultura y Compromiso”	Psicología organizacional, eventos, indicadores de clima	Manuales internos

Fuente: Coca Cola FEMSA 2023

Este diseño por áreas permite especializar el conocimiento de acuerdo con los retos y necesidades reales de cada unidad, y se conecta con los nuevos cargos definidos para cada dominio funcional. A continuación, se desarrollan los contenidos completos de cada programa:

10.5.1.1. Programa: “Talento Productivo y SST”

Objetivo general: desarrollar competencias en seguridad y salud en el trabajo, dominio de normas técnicas operativas y fortalecimiento del liderazgo desde los roles de base y supervisión en el entorno productivo.

Módulo 1: Seguridad y Salud en el Trabajo (SST) aplicada a Producción

- Identificación de peligros y valoración de riesgos
- Uso adecuado de EPP y procedimientos seguros
- Normatividad legal colombiana aplicable al área industrial (Ley 1562/2012, Decreto 1072/2015)

- Reporte y análisis de incidentes

Módulo 2: Dominio técnico de operaciones

- Procedimientos Operativos Estandarizados (POEs)
- Estándares de calidad en producción
- Principios de control de procesos
- Optimización de recursos operativos

Módulo 3: Liderazgo operativo

- Liderazgo situacional en entornos industriales
- Gestión de conflictos en planta
- Comunicación efectiva entre turnos y áreas
- Responsabilidad del liderazgo sobre seguridad, calidad y eficiencia

Módulo 4: Cultura de autocuidado y mejora continua

- Construcción del compromiso colectivo en SST
- Ciclo PHVA aplicado al puesto de trabajo
- Prácticas de mejora desde la línea base
- Reconocimiento al cumplimiento de estándares

10.5.1.2. Programa: “Formación en Inteligencia Comercial”

Objetivo general: fortalecer las competencias en el manejo de datos comerciales, CRM, segmentación de clientes y estrategias de fidelización, optimizando así la toma de decisiones en ventas y marketing relacional.

Módulo 1: Fundamentos de Inteligencia Comercial

- ¿Qué es la inteligencia comercial?
- Variables clave en el análisis de comportamiento del cliente
- Procesos de recolección y depuración de datos

Módulo 2: CRM como herramienta estratégica

- Uso operativo y analítico del CRM
- Automatización de procesos comerciales
- Análisis de oportunidades de venta
- Seguimiento y fidelización posventa

Módulo 3: Análisis de datos e indicadores comerciales

- KPIs: conversión, ventas, retención, CAC
- Construcción de dashboards básicos
- Segmentación de clientes (ABC, RFM, clústeres)
- Informes ejecutivos con insights de valor

Módulo 4: Estrategias de fidelización y retención de clientes

- Diseño de campañas de fidelización
- Programas de lealtad
- Gestión de relaciones y comunicación personalizada
- Evaluación del ciclo de vida del cliente

10.5.1.3. Programa: “Marco Legal y Resolución de Conflictos”

Objetivo general: capacitar a los responsables de relaciones laborales en la aplicación del marco legal colombiano, la gestión preventiva de conflictos y técnicas de negociación para contextos sindicalizados o colectivos.

Módulo 1: Marco legal laboral en Colombia

- Constitución y Código Sustantivo del Trabajo
- Principios de derecho colectivo laboral
- Obligaciones del empleador frente al trabajador y viceversa
- Contratos, jornada, salarios, fuero sindical

Módulo 2: Negociación colectiva y relaciones con sindicatos

- Ciclo de la negociación colectiva
- Técnicas de negociación y construcción de acuerdos
- Manejo de tensiones y puntos críticos
- Mesa de diálogo y actas de entendimiento

Módulo 3: Comunicación efectiva y gestión de desacuerdos

- Comunicación no violenta en ambientes laborales
- Escucha activa y manejo de emociones
- Prevención de conflictos y canales formales de comunicación
- Construcción de confianza en relaciones laborales

Módulo 4: Resolución alternativa de conflictos laborales (RAC)

- Mediación, conciliación y arbitraje
- Procedimientos internos de quejas y reclamos
- Cultura organizacional orientada al diálogo

10.5.1.4. Programa: “Diseño de Programas de Cultura y Compromiso”

Objetivo general: desarrollar capacidades para el diseño, implementación y evaluación de programas de bienestar organizacional y cultura empresarial, fomentando el sentido de pertenencia y la alineación con los valores corporativos.

Módulo 1: Fundamentos de clima y cultura organizacional

- Diferencia entre clima y cultura
- Tipologías culturales: clan, jerárquica, adhocrática, mercado
- Diagnóstico del clima organizacional

Módulo 2: Psicología organizacional aplicada

- Factores psicosociales y bienestar emocional
- Diseño de entornos saludables
- Motivación y reconocimiento no económico
- Prevención del burnout

Módulo 3: Diseño de eventos e iniciativas de engagement

- Tipos de actividades y segmentación del público interno
- Planeación logística y comunicacional
- Alianzas externas y presupuesto
- Actividades de integración, bienestar y celebraciones institucionales

Módulo 4: Evaluación e indicadores de programas de clima

- Herramientas para medición de clima: encuestas, grupos focales
- Indicadores de compromiso: rotación, ausentismo, productividad
- Retroalimentación y mejora de programas
- Comunicación de resultados y planes de acción

La estructuración de programas de formación por niveles y áreas responde a una necesidad estratégica de la empresa: fortalecer las capacidades internas del talento humano y garantizar su alineación con los objetivos organizacionales. Cada programa fue diseñado no como un conjunto aislado de capacitaciones, sino como un proceso integral de desarrollo por competencias, que articula el aprendizaje técnico con el crecimiento personal y el desempeño en el puesto de trabajo. Al abordar dimensiones como la seguridad, la inteligencia comercial, el conocimiento legal-laboral y la gestión del clima organizacional, la empresa construye un ecosistema de formación coherente y escalable.

10.5.2. Planificación de sesiones de capacitación y evaluación

El éxito de los planes de formación no depende únicamente del contenido, sino también de una adecuada gestión del tiempo, de los recursos y de los indicadores de evaluación. En este sentido, se han definido sesiones según niveles y áreas, ajustadas a la disponibilidad operativa de la empresa y con metodologías acordes a los perfiles participantes. Asimismo, se contemplan tres niveles de evaluación: aprendizaje, satisfacción e impacto, lo cual permitirá identificar puntos de mejora, ajustar contenidos y metodologías, y tomar decisiones estratégicas que retroalimenten el ciclo formativo.

Tabla 23

Cronograma de Formación Inicial

Programa	Periodicidad	Responsable académico	Duración estimada	Herramienta educativa
Formación Básica Corporativa	Trimestral	Coordinador de Talento	4 horas	Plataforma Virtual
Gestión de Procesos y Liderazgo	Semestral	Coordinador de Nómina	6 horas	Aula Presencial

Liderazgo Estratégico	Anual	Líder Estratégico de RRHH	8 horas	Seminario/Workshop
Inteligencia Comercial	Trimestral	Analista de Data	5 horas	Módulos + Tutoría
Marco Legal y Conflictos	Cuatrimestral	Especialista Relaciones	4 horas	Estudio de casos
Cultura y Compromiso	Trimestral	Coordinador de Cultura	3 horas	Taller vivencial

Fuente: Coca Cola FEMSA 2023

El cronograma de formación propuesto responde a una necesidad operativa y representa una herramienta estratégica de alineación cultural y funcional. La selección de programas, su frecuencia y modalidad no son aleatorios: cada uno apunta a cerrar brechas específicas que se han evidenciado durante el rediseño organizacional. Es decir, esta parrilla de formación no es genérica, sino que surge como una respuesta directa al nuevo modelo organizativo derivado del proceso de transformación interna.

El hecho de que haya una formación corporativa recurrente con carácter obligatorio revela una intención de cimentar una cultura organizacional sólida, que trascienda los cambios estructurales y facilite la apropiación de los nuevos roles y principios. La formación en procesos y liderazgo, por su parte, fortalece los eslabones intermedios de la cadena jerárquica: aquellos que deben ejecutar, pero también traducir la estrategia en acción. Esta decisión sugiere una apuesta por el empoderamiento de mandos medios, muchas veces subutilizados en organizaciones de estructura tradicional.

Tabla 24

Evaluación de Impacto Formativo

Tipo de evaluación	Método aplicado	Frecuencia	Uso de resultados
Evaluación de aprendizaje	Pruebas rápidas, actividades prácticas	Al finalizar cada sesión	Determinar dominio de contenidos

Evaluación de satisfacción	Encuestas anónimas	Al finalizar cada módulo	Retroalimentación sobre metodología
Evaluación de impacto	Seguimiento al desempeño y aplicación en campo	Trimestral	Toma de decisiones sobre mejora o refuerzo

Fuente: Coca Cola FEMSA 2023

La inclusión de tres niveles de evaluación: aprendizaje, satisfacción e impacto, refleja un enfoque maduro del proceso formativo, alineado con modelos internacionales como el de Kirkpatrick. Esta metodología plantea que la verdadera formación no se mide por lo que se enseña, sino por lo que se transforma en la práctica. El enfoque aquí implementado permite precisamente eso: cerrar el ciclo de formación con trazabilidad, obteniendo insumos valiosos para la toma de decisiones.

La evaluación del aprendizaje, al centrarse en pruebas rápidas y ejercicios aplicados, demuestra que la organización no se limita a la transferencia de conocimiento teórico, sino que exige una puesta en práctica inmediata, lo que facilita la retención del conocimiento y la integración funcional. La satisfacción, evaluada con herramientas anónimas, cumple una doble función: retroalimentación pedagógica y medición del “clima formativo”, es decir, cómo se siente el talento humano con respecto a las oportunidades de crecimiento, lo cual es un predictor directo de rotación y compromiso.

10.6. Desarrollo de herramientas de análisis de datos para el seguimiento de la gestión de los cargos del área de recursos humanos en el departamento de producción

La transformación estructural del área de Recursos Humanos exige herramientas de análisis que permitan monitorear el desempeño, tomar decisiones basadas en evidencia y medir el impacto real de los nuevos cargos, programas y procesos. Este objetivo busca sentar las bases de un sistema de inteligencia organizacional centrado en el análisis de datos como soporte para la gestión del talento. El área de RRHH, tradicionalmente operativa y administrativa, se proyecta ahora como un

núcleo estratégico en el cual la analítica de datos se convierte en un activo fundamental para la sostenibilidad, la eficiencia operativa y la alineación con el plan estratégico corporativo.

10.6.1. Creación de indicadores clave de desempeño (KPIs)

Los KPIs diseñados en esta sección tienen como propósito medir de forma objetiva, periódica y precisa la eficacia y eficiencia de los nuevos cargos definidos para el área de Recursos Humanos en Producción. Estos indicadores no solo evalúan resultados, sino también comportamientos, tiempos de respuesta, impacto formativo, clima organizacional, entre otros aspectos clave. Cada KPI ha sido alineado con el perfil del cargo rediseñado, con las competencias esperadas, y con los objetivos estratégicos del área y de la organización en su conjunto.

Se busca generar un sistema integral de seguimiento que permita la mejora continua, el reconocimiento de alto desempeño y la toma de decisiones sobre ajustes organizacionales o de formación. Los ejes estratégicos de seguimiento en el departamento de producción son: Productividad del área, Eficiencia de los procesos operativos, Cultura de seguridad, Cumplimiento normativo laboral y Estabilidad del clima organizacional.

Tabla 25

Indicadores Clave de Desempeño (KPIs) para la Gestión del Talento Humano en Producción

Eje estratégico	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Propósito
1. Productividad del área	Tasa de cumplimiento de metas operativas	$\left(\frac{\text{Turnos con metas cumplidas}}{\text{Total de turnos}} \right) \times 100$	Mensual	Medir el grado de efectividad de los equipos operativos frente a los objetivos de producción
	Índice de capacitación efectiva por desempeño	(% de empleados capacitados que mejoraron rendimiento)	Trimestral	Evaluar el impacto de la formación sobre la productividad

				individual
2. Eficiencia operativa	Índice de rotación de personal en producción	(Salidas voluntarias / Promedio empleados mes) $\times 100$	Trimestral	Detectar problemas en la retención del talento
	Tiempo promedio de cobertura de vacantes operativas	Días promedio desde solicitud hasta incorporación	Mensual	Medir la agilidad del proceso de contratación
3. Cultura de seguridad	Tasa de incidentes por cada 100 trabajadores	(N° incidentes $\times 100$) / N° trabajadores	Trimestral	Identificar riesgos latentes y evaluar impacto de campañas preventivas
	Participación en actividades de formación en SST	(% trabajadores asistentes / convocados) $\times 100$	Bimestral	Medir compromiso de los empleados con la seguridad y salud en el trabajo
4. Cumplimiento normativo	Índice de cumplimiento de auditorías laborales internas	(% de requisitos cumplidos / totales evaluados) $\times 100$	Semestral	Controlar la conformidad legal del área en procesos laborales y de contratación
	Nivel de actualización documental del personal	(% carpetas completas y actualizadas / total empleados) $\times 100$	Mensual	Garantizar que la documentación de planta esté en orden
Eje estratégico	Indicador	Fórmula	Periodicidad	Propósito
5. Clima organizacional	Índice de satisfacción del clima laboral	Promedio general en encuesta Likert (1 a 5)	Semestral	Medir percepción general del ambiente de trabajo
	Nivel de participación en encuestas de clima	(% de encuestas respondidas / enviadas) $\times 100$	Semestral	Evaluar el nivel de involucramiento del personal en procesos de mejora

Fuente: Elaboración propia

Esta batería de KPIs representa un sistema efectivo y coherente de análisis del capital humano específicamente en el departamento de producción, donde las condiciones son más críticas en términos de exigencia operativa, normativa y seguridad. Entre sus aportes clave destacan:

- **Integración estratégica:** no se dispersa la evaluación en cargos individuales, sino que se consolida en dimensiones clave que afectan el desempeño del área en su conjunto.
- **Enfoque causa-efecto:** cada indicador está pensado para ser no solo descriptivo, sino predictivo y correctivo, permitiendo a los líderes de Talento Humano actuar sobre variables que inciden directamente en la operación.
- **Adaptabilidad digital:** todos los indicadores son medibles y se pueden automatizar mediante dashboards que se alimenten desde las herramientas de gestión documental, encuestas digitales, sistemas de nómina y plataformas LMS.
- **Priorización del bienestar y cumplimiento:** se asegura que el clima interno y el cumplimiento de normativas legales no se sacrifiquen en función de metas productivas.

10.6.2. Diseño de informes visuales para la presentación

La generación de informes visuales se orienta a transformar los datos recolectados por los KPIs en representaciones comprensibles, dinámicas y estratégicamente útiles para los distintos niveles jerárquicos de la organización. Un informe bien visualizado es más que una herramienta de comunicación: es un instrumento de poder organizacional, que permite tomar decisiones rápidas, fundamentadas y orientadas a resultados. En el marco del seguimiento estratégico al área de Talento Humano en el departamento de Producción, se han propuesto cinco tipos de informes visuales que serán diseñados y utilizados de manera periódica. A continuación, se describe cada uno con su contenido, frecuencia, objetivos y herramientas de elaboración, con el fin que la empresa tome la decisión de desarrollarlos:

10.6.2.1. Informe de Productividad del Área de Producción

Frecuencia: Mensual

Contenido:

- Horas efectivas de trabajo por colaborador
- Tasa de ausentismo justificado e injustificado
- Número de entregables completados en tiempo
- Índice de cumplimiento de metas individuales

Visualización: Gráficas de barras comparativas, tabla de cumplimiento y velocímetros

Herramienta: Power BI o Excel con Dashboard interactivo

Objetivo: Medir el rendimiento individual y colectivo vinculado a los procesos productivos

10.6.2.2. Informe de Eficiencia de Procesos Operativos

Frecuencia: Trimestral

Contenido:

- Tiempo promedio de incorporación de nuevos talentos
- Duración de vacantes abiertas
- Tasa de rotación en el área de producción
- Cuellos de botella en procesos administrativos de RRHH

Visualización: Gráfico de embudo, líneas de tiempo, y semáforos de procesos

Herramienta: Excel Avanzado + tablas dinámicas

Objetivo: Identificar mejoras en los procesos de selección, contratación y retención

10.6.2.3. Informe de Cultura de Seguridad en Producción

Frecuencia: Trimestral

Contenido:

- Tasa de incidentes reportados vs. meta
- Participación en programas de formación en SST
- Auditorías de cumplimiento y hallazgos
- Campañas activas de cultura preventiva

Visualización: Indicadores tipo velocímetro, gráficos de torta, línea de tendencia

Herramienta: Power BI o Google Data Studio

Objetivo: Medir la adherencia a prácticas seguras y evolución de la cultura preventiva

10.6.2.4. Informe de Cumplimiento Normativo Laboral

Frecuencia: Cuatrimestral

Contenido:

- Documentación legal actualizada (contratos, afiliaciones, certificaciones)
- Resultados de auditorías internas de cumplimiento
- N° de no conformidades laborales detectadas y resueltas

Visualización: Semáforo de cumplimiento, barras apiladas, matriz de cumplimiento

Herramienta: Excel con formato condicional o Power BI

Objetivo: Verificar el estado legal y regulatorio del personal del área de producción

10.6.2.5. Informe de Clima Organizacional en Producción

Frecuencia: Semestral

Contenido:

- Resultados de encuestas internas de clima y bienestar

- Participación en actividades de engagement
- Indicadores de satisfacción con liderazgo, entorno y comunicación

Visualización: Gráfico de barras comparativo, nube de palabras (opiniones), índice numérico global

Herramienta: Formularios + hojas de cálculo + Canva o PowerPoint

Objetivo: Evaluar el ambiente laboral y percepción del personal frente a la organización

Cada informe será generado por el equipo de Talento Humano con apoyo del área de análisis de datos. Se recomienda almacenar todos los reportes en una carpeta compartida en la nube (Google Drive, SharePoint o OneDrive), con acceso restringido a los líderes y la dirección. Además, los informes contarán con una plantilla prediseñada, donde se mantendrá la identidad gráfica institucional, bloques de interpretación y recomendaciones finales.

10.7. Socialización de los resultados y las mejoras propuestas a las respectivas unidades

La socialización de resultados es una fase estratégica en todo proceso de mejora organizacional, ya que permite visibilizar los hallazgos, validar las propuestas formuladas, y abrir espacios de retroalimentación que fortalecen la toma de decisiones informadas. Sin embargo, en este caso particular, la naturaleza confidencial de la información tratada dentro de la empresa Coca-Cola Femsa impone restricciones estrictas respecto al manejo, exposición o divulgación de datos internos, lo que limita la posibilidad de desarrollar actividades de socialización más allá del ámbito académico y del equipo responsable del proyecto.

Por esta razón, aunque las actividades propias de esta fase se estructuran y documentan como parte integral del proceso de prácticas llevado a cabo en la empresa, es importante aclarar que la ejecución de estas acciones no ha tenido lugar y, por lineamientos internos de la

organización, posiblemente no se realice de manera formal. Aun así, su planteamiento responde a un ejercicio metodológico que garantiza la coherencia del diseño del proyecto y su eventual aplicabilidad en contextos donde sea permitido.

10.7.1. Elaboración de la presentación de resultados

Como parte del diseño técnico del proyecto, se propone la construcción de una presentación ejecutiva que compile y estructure todos los elementos claves del diagnóstico, análisis, rediseño y propuesta de fortalecimiento del área de talento humano en el departamento de producción. Este material, concebido como una herramienta interna de apoyo, contendría:

1. Portada Institucional y de Proyecto

- Nombre del proyecto
- Departamento responsable
- Fecha de elaboración
- Indicaciones de uso exclusivo interno y confidencialidad

2. Introducción y Justificación

- Breve reseña del objetivo general del proyecto
- Justificación de la intervención en el área de Producción
- Principales desafíos detectados al inicio del análisis
- Relevancia estratégica de la propuesta para la empresa

3. Diagnóstico de la Situación Actual

- Análisis funcional del área de Talento Humano en Producción
- Identificación de debilidades estructurales, operativas y estratégicas
- Descripción de los hallazgos críticos:
 - ✓ Desalineación entre funciones y objetivos de negocio

- ✓ Cargos duplicados o con bajo valor estratégico
- ✓ Brechas en formación, liderazgo y análisis de datos

4. Rediseño de Cargos y Rutas de Carrera

- Tabla comparativa: cargo actual vs. cargo propuesto
- Justificación del rediseño con enfoque estratégico y funcional
- Rutas de carrera propuestas por niveles de desarrollo profesional
- Impacto proyectado del rediseño en la productividad y cultura laboral

5. Planes de Formación y Capacitación

- Programas de formación diseñados por área:
 - ✓ Producción: *Talento Productivo y SST*
 - ✓ Marco Legal y Relaciones Laborales
 - ✓ Clima Organizacional y Cultura
- Contenidos, objetivos, duración y herramientas utilizadas
- Cronograma formativo con responsables académicos

6. Sistema de Indicadores de Gestión (KPIs)

- Indicadores propuestos para seguimiento en Producción:
 - ✓ Productividad operativa
 - ✓ Cultura de seguridad
 - ✓ Clima laboral
 - ✓ Eficiencia en procesos de personal
 - ✓ Cumplimiento normativo laboral
- Frecuencia de evaluación, herramientas de análisis y usos previstos

7. Herramientas Visuales de Seguimiento

- Diseño de dashboards e informes visuales:
 - ✓ Tablero de indicadores por trimestre
 - ✓ Comparativos entre periodos
 - ✓ Alertas visuales de desviaciones
- Propuesta de herramientas tecnológicas a utilizar (Excel con macros, Power BI o herramientas corporativas internas)

8. Propuesta de Socialización Interna

- Audiencias objetivo: líderes de área, supervisores, analistas
- Modalidad sugerida: sesiones presenciales y controladas
- Materiales de apoyo: presentaciones, resúmenes ejecutivos, fichas técnicas

9. Consideraciones Éticas y de Confidencialidad

- Declaración expresa del carácter interno y reservado del contenido
- Instrucciones para no divulgar información sin autorización escrita
- Cierre del documento con firma y aprobación del equipo responsable

10. Anexos Técnicos

- Cuadros detallados de los rediseños de cargo
- Cronograma de formación completo
- Tablas de KPIs con fórmulas de cálculo
- Plantillas visuales de informes

10.7.2. Programación de reuniones de socialización con cada unidad

En condiciones normales, esta fase incluiría la planificación y ejecución de reuniones de socialización con las unidades internas involucradas o impactadas por las propuestas formuladas.

Estas reuniones permitirían explicar los fundamentos técnicos de los cambios, resolver inquietudes, y lograr un mayor nivel de alineación entre los actores clave. No obstante, dadas las restricciones internas de confidencialidad y la sensibilidad de la información procesada, estas sesiones no han sido programadas ni ejecutadas. Aun así, se deja constancia del esquema sugerido para su realización, en caso de que en el futuro la empresa autorice el proceso:

- Reuniones individuales por unidad (Producción, Talento Humano, Supervisores)
- Duración máxima de 1 hora
- Exposición del proyecto por parte del equipo responsable
- Espacio para preguntas, aportes y discusión

10.7.3. Recolección de retroalimentación y ajustes las propuestas

Finalmente, se propone como parte de la metodología, la recogida de retroalimentación estructurada por parte de los participantes de la socialización, con el fin de valorar el grado de aceptación de las propuestas, identificar oportunidades de mejora y generar ajustes en función del contexto operativo real. La retroalimentación se obtendría mediante:

- Encuestas internas tipo Likert con preguntas abiertas
- Rondas de discusión controladas al final de cada reunión
- Actas confidenciales con hallazgos y sugerencias

Posteriormente, el equipo responsable consolidaría los aportes, evaluaría su viabilidad técnica y estratégica, y ajustaría las propuestas pertinentes sin comprometer la lógica general del rediseño. Este paso, al igual que los anteriores, se encuentra estructurado, pero no ha sido ejecutado por razones institucionales.

10.7.4. Impacto esperado de las propuestas luego de su implementación

En un escenario ideal, en donde la empresa decida llevar a cabo de manera organizada y efectiva todas y cada una de las estrategias aquí propuestas, se espera que pueda tener algunos impactos positivos, que van a mejorar las condiciones actuales y permitir que Coca Cola Femsa pueda alcanzar siempre los más altos estándares de calidad. Estos impactos son:

10.7.4.1. Impacto en la eficiencia operativa

La implementación del nuevo modelo de cargos genera una mejora sustancial en la eficiencia operativa del área de Recursos Humanos, particularmente en el departamento de Producción. Al segmentar las funciones y asignarlas a perfiles más especializados, como el Coordinador de Nómina y Beneficios y el Especialista en Relaciones Laborales, se reduce la carga administrativa dispersa y se optimizan los tiempos de respuesta. Esto permitirá una disminución de los reprocesos, un mayor cumplimiento de cronogramas y una estandarización clara de procesos críticos como la nómina, la contratación y la atención a requerimientos sindicales. Así, se prevé una mejora progresiva en los indicadores de desempeño relacionados con la gestión administrativa del talento humano.

10.7.4.2. Mejora del clima organizacional

La creación de cargos como el Coordinador de Clima y Cultura Organizacional y el Asistente de Clima Laboral tiene un impacto directo en el fortalecimiento del ambiente interno de trabajo. Estas figuras operarán como articuladores entre el talento operativo y los lineamientos institucionales de bienestar, promoviendo programas de reconocimiento, seguimiento del engagement y atención temprana a situaciones de riesgo psicosocial. Se espera que estas intervenciones aumenten el nivel de satisfacción laboral y reduzcan el ausentismo, además de consolidar una cultura organizacional más participativa e inclusiva

10.7.4.3. Profesionalización y desarrollo del talento

Uno de los cambios más significativos es la estructuración de un plan carrera vinculado directamente al sistema de formación interna y a criterios objetivos de promoción. Esta articulación crea una ruta clara de crecimiento profesional que contribuye a la motivación, retención y compromiso del personal. La implementación de rutas de ascenso y programas de formación por niveles no solo eleva el perfil de los cargos existentes, sino que además genera un entorno más competitivo y meritocrático, donde el desempeño individual se transforma en motor de desarrollo colectivo. Se proyecta una mejora en el clima de reconocimiento y en la productividad individual, al alinearse mejor los intereses del colaborador con los objetivos estratégicos de la organización.

10.7.4.4. Cumplimiento normativo y prevención de riesgos

La especialización de roles relacionados con relaciones laborales garantiza un mayor control sobre el cumplimiento de las normativas vigentes en materia de derecho laboral, salud y seguridad. El nuevo cargo de Especialista en Relaciones Laborales será clave para la gestión adecuada de procesos disciplinarios, negociaciones colectivas y cumplimiento de los acuerdos establecidos con sindicatos. Esta medida disminuye el riesgo de sanciones, demandas y conflictos laborales, reforzando la estabilidad jurídica y reputacional de la empresa. Además, permite establecer un canal de comunicación más transparente y eficiente con los trabajadores, elemento esencial en entornos sindicalizados como el área de Producción.

10.7.4.5. Toma de decisiones basada en datos e innovación

La inclusión de indicadores clave de desempeño (KPIs) y herramientas de visualización diseñadas específicamente para el área de Producción fortalece la capacidad de análisis y planeación del talento humano. A través de tableros de control y reportes visuales, los responsables de la gestión podrán monitorear variables críticas como rotación, productividad por cargo, cumplimiento normativo y clima laboral, facilitando una toma de decisiones más informada y estratégica. Esta transformación convierte al área de RRHH en un socio activo del negocio, con la capacidad de anticipar tendencias, justificar inversiones y orientar cambios estructurales sobre una base cuantitativa y técnica.

10.7.4.6. Estabilidad estructural y escalabilidad del modelo

La reorganización de funciones y la creación de procesos estandarizados permiten a Coca-Cola FEMSA contar con un modelo de gestión de talento flexible y escalable. Ante escenarios de crecimiento, fluctuación operativa o cambios normativos, la empresa dispondrá de una arquitectura organizacional capaz de adaptarse sin fricciones, gracias a la claridad de roles, los protocolos definidos y el respaldo en tecnología. Además, se reduce la dependencia de conocimientos tácitos concentrados en ciertos individuos, al fortalecerse la documentación, automatización y distribución equitativa de responsabilidades dentro del área de Recursos Humanos.

11. Conclusiones

Se concluye que el diagnóstico evidenció una estructura de cargos funcional, pero con oportunidades de mejora en especialización, automatización y claridad de responsabilidades. Se identificaron redundancias en funciones operativas, sobrecarga en roles estratégicos y vacíos en la gestión del clima laboral. La comparación con mejores prácticas del sector confirmó la necesidad de incorporar tecnología, analítica de datos y perfiles más especializados para optimizar la eficiencia del área.

El rediseño propuesto logró una estructura más coherente, con cargos especializados (ej. Analista de Inteligencia Comercial, Coordinador de Clima Organizacional) que eliminan duplicidades y priorizan la alineación estratégica. Se redistribuyeron responsabilidades para equilibrar cargas de trabajo y se incorporaron competencias digitales críticas. La nueva arquitectura organizacional fortalece la escalabilidad, la equidad interna y la contribución del área a los objetivos corporativos.

Se determinó que los procesos actuales de selección y formación son operativos, pero carecen de estandarización, medición de impacto y alineación estratégica. El plan de acción propuesto incluye la creación de manuales, herramientas digitales para gestión de candidatos, diagnóstico de necesidades de capacitación por competencias y evaluación del impacto en el desempeño. Estas mejoras buscan profesionalizar ambos procesos, vinculándolos directamente a las rutas de carrera y a los KPIs organizacionales.

El plan de carrera estableció rutas claras de crecimiento (ej. Operativo → Táctico → Estratégico), basadas en criterios meritocráticos como evaluación de desempeño, aportes a la innovación y formación continua. Se diseñaron cuatro rutas funcionales (ej. Gestión del Talento en Producción, Relaciones Laborales) con roles transversales para promover movilidad interna. El

manual incluye mecanismos de seguimiento y un comité evaluador, asegurando transparencia y equidad en las promociones.

Los programas de formación se estructuraron por niveles jerárquicos y áreas funcionales, priorizando competencias técnicas (ej. analítica de datos para el área Comercial) y blandas (ej. liderazgo situacional en Producción). La planificación de sesiones combinó modalidades virtuales y presenciales, con evaluaciones de aprendizaje, satisfacción e impacto. Este enfoque integral busca cerrar brechas identificadas en el diagnóstico y fortalecer las capacidades requeridas en los nuevos cargos.

Se definieron KPIs estratégicos (ej. tasa de rotación, cumplimiento de auditorías laborales, índice de clima organizacional) y se propusieron informes visuales automatizados (dashboards en Power BI o Excel) para monitorear la gestión del talento en Producción. Estos instrumentos permitirán tomar decisiones basadas en datos, identificar tendencias y medir el impacto de las mejoras implementadas, transformando al área de RRHH en un socio estratégico.

Debido a la falta de autorización y haber terminado la práctica antes de haber recibido una respuesta positiva para proceder con esta actividad, la socialización formal no se ejecutó; sin embargo, se diseñó una presentación ejecutiva estructurada para comunicar hallazgos, propuestas y beneficios esperados. En un escenario ideal, esta fase habría incluido reuniones por unidad y retroalimentación para ajustar las soluciones. No obstante, la documentación generada queda como insumo para futuras implementaciones autorizadas por la empresa.

12. Recomendaciones

Para garantizar una transición eficiente y minimizar riesgos operativos, se recomienda iniciar con un plan piloto en un área específica, como el departamento de Producción. Esta fase permitirá evaluar la efectividad del rediseño de cargos, los nuevos procesos de selección y los programas de capacitación en un entorno controlado. Durante este período, es crucial recopilar datos sobre el impacto en la productividad, el clima laboral y la adaptación de los colaboradores, lo que facilitará la identificación de ajustes necesarios antes de escalar el proyecto a toda la organización. Esta estrategia no solo optimizará los recursos, sino que también generará aprendizajes clave para una implementación más sólida en otras áreas.

Dado que el rediseño organizacional incluye un fuerte componente de transformación digital, es fundamental capacitar al equipo de RRHH en el uso avanzado de herramientas como Power BI, SAP SuccessFactors y metodologías ágiles. Se recomienda desarrollar un programa de formación estructurado, con módulos prácticos y sesiones de acompañamiento, para asegurar que los colaboradores adquieran las competencias necesarias para gestionar los nuevos KPIs, automatizar procesos y generar informes estratégicos. Esta inversión en capacitación no solo mejorará la eficiencia del área, sino que también empoderará a los equipos para tomar decisiones basadas en datos, alineadas con los objetivos corporativos.

Para garantizar la sostenibilidad del proyecto, se sugiere conformar un comité integrado por representantes de RRHH, Producción, Comercial y TI, encargado de monitorear mensualmente el avance de las métricas y resolver posibles obstáculos. Este equipo deberá revisar los dashboards de seguimiento, analizar desviaciones y emitir informes periódicos a la alta dirección, asegurando que las iniciativas implementadas estén alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Además, el comité servirá como espacio para recibir retroalimentación de los líderes de área, lo

que permitirá realizar ajustes oportunos y mantener el compromiso de todas las partes involucradas.

Uno de los mayores desafíos identificados es la necesidad de integrar el análisis de datos en la toma de decisiones diaria. Para lograrlo, se recomienda institucionalizar el uso de los informes visuales (como los reportes trimestrales de clima laboral o productividad) en las reuniones estratégicas de la empresa. Esto implica capacitar no solo al equipo de RRHH, sino también a los líderes de otras áreas, para que interpreten y utilicen estos datos en la planificación operativa. Al vincular los resultados de la gestión del talento con indicadores de rentabilidad y eficiencia, se reforzará el papel de RRHH como un área generadora de valor estratégico, más allá de sus funciones administrativas tradicionales.

La resistencia al cambio es un factor crítico que puede afectar el éxito del proyecto. Por ello, se recomienda diseñar una campaña de comunicación interna que explique de manera clara y motivadora los beneficios del rediseño organizacional, el plan de carrera y las nuevas oportunidades de desarrollo profesional. Esta campaña puede incluir talleres explicativos, materiales gráficos y testimonios de colaboradores que hayan participado en la fase piloto. Es esencial destacar cómo estas transformaciones promueven la equidad, el crecimiento profesional y la alineación con los objetivos de la empresa. Una comunicación transparente y constante no solo reducirá las resistencias, sino que también fomentará una mayor adhesión y sentido de pertenencia entre los equipos.

Referencias

- Bravo, G. (2016). *Modelos de gestión humana por competencias*. Obtenido de <https://repository.umng.edu.co/server/api/core/bitstreams/74761a57-3692-4857-bbe2-7af9f10b6592/content>
- Coca-Cola FEMSA. (2025). *Evolución Cultural Consistente*. Obtenido de <https://cocalafemsa.com/reportes/KOF2018/es/cultural-evolution.html>
- Fonseca, C. (2019). *Propuesta Manual de Funciones y Competencias Laborales en la Empresa ARTEAGA ORTIZ & AUDITORES S.A.S.* Obtenido de <https://repository.uniminuto.edu/server/api/core/bitstreams/fd70e3f6-1238-4efc-84b1-9331ce7b954f/content>
- Gutiérrez, J. (2012). *Adecuación de Perfiles en la Plataforma Estratégica y Organizacional ORALMEDIC SERVICIOS S.A.S.* Obtenido de https://bibliotecadigital.iue.edu.co/jspui/bitstream/20.500.12717/646/1/iue_rep_pre_cont_gutiérrez_2012_adecuación_perfiles.pdf
- Latorre, F. (2012). *Teorías de RRHH: Guía definitiva de conceptos de recursos humanos*. Obtenido de <https://roderic.uv.es/rest/api/core/bitstreams/2f0a7ba5-8381-418a-8de5-735689c32185/content>
- Mesías, S., & Pinchao, J. (2016). *Propuesta para la Elaboración de la Descripción de Cargos y Perfiles Basado en Competencias para el Nivel de Dirección y Asesor de la Clínica Nuestra Señora de Fátima S.A.* Obtenido de <https://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/25307/PROPU%20ESTA%20PARA%20LA%20ELABORACION%20DE%20LA%20DESCRIPCION%20DE%20CARGOS%20Y%20.pdf>

- Morales, O. (2008). *Gestión de recursos humanos basada en competencias*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-recursos-humanos-basada-en-competencias/>
- Sánchez, J., & Laiseca, H. (2019). *Manual de Perfiles de Cargos por Competencias en la Empresa DISOLPIN*. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/server/api/core/bitstreams/846ac15d-3496-4d6e-8a17-d3e022c3299d/content>
- Sánchez, S., & Herrera, M. (2022). *Teorías de Recursos Humanos*. Obtenido de <http://www.scielo.org.co/scielo.php>
- Universidad Estatal de Milagro. (2023). *Modelos de diseño de cargo y motivación del diseño de cargos*. Obtenido de https://sga.unemi.edu.ec/media/archivologo/2021/11/05/archivologocompendio_2021115171739.pdf
- Vargas, T. (2021). *Explicación de las principales teorías de RR.HH.* Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4767/476748705001.pdf>