



## **Estrategias de formación para posiciones críticas en mabe Colombia S.A.S**

Manuela Castañeda Castaño- Maria Camila Valencia Hincapie

Trabajo de grado presentado para optar al título de Especialista en Gerencia del Talento Humano

Asesores: Angela Ocampo Mosquera, Luis Humberto Orozco Nieto Especialista (Esp)

Universidad de Manizales  
Facultad de Ciencias Sociales y Humanas  
Especialización en Gerencia del Talento Humano  
Manizales, Caldas, Colombia

2025

---

<b>Cita</b>	(Castañeda Castaño, Valencia Hincapie 2025)
<b>Referencia</b>	Castañeda Castaño, M. Valencia Hincapie, M. C. (2021). <i>Estrategias de formación críticas en mabe Colombia S.A.S.</i> [Trabajo de grado especialización]. Universidad de Manizales. RIDUM: Repositorio Institucional Universidad de Manizales.
<b>Estilo APA 7 (2020)</b>	

---



Especialización en Gerencia del Talento Humano , XXX

Grupo de Investigación Administración y Gerencia del Talento Humano

Línea de Investigación Gerencia del Talento Humano.

Seleccione centro de investigación UManizales (A-Z).

**Declaración de inteligencia artificial:** el o los autores de este trabajo de grado declaran que han utilizado herramientas de inteligencia artificial (IA), tales como [ChatGPT, Gemini], de manera ética y responsable, tal como se establece en el Acuerdo UManizales 002 (julio 26 de 2023) sobre propiedad intelectual e IA. Estas herramientas son empleadas como apoyo en la redacción, revisión gramatical y generación de ideas, pero en ningún caso sustituyen el análisis crítico, la argumentación académica ni la originalidad del trabajo. Asimismo, cualquier contenido generado con asistencia de IA está citado y referenciado adecuadamente, garantizando la integridad académica y el cumplimiento de los principios éticos de la investigación.

**Biblioteca y Centro de Recursos:** <https://biblioteca.umanizales.edu.co/>

**Repositorio Institucional:** <http://ridum.umanizales.edu.co/>

**Universidad de Manizales:** [www.umanizales.edu.co](http://www.umanizales.edu.co)

**Revistas:** <http://revistasum.umanizales.edu.co/>

**Fondo Editorial:** <https://editorialum.umanizales.edu.co/>

El contenido de esta obra corresponde al derecho de expresión de los autores y no compromete el pensamiento institucional de la Universidad de Manizales ni desata su responsabilidad frente a terceros. Los autores asumen la responsabilidad por los derechos de autor y conexos.

## Tabla de contenido

1 Caracterización de la Empresa: mabe Colombia S.A.S. ....	6
2 Importancia para talento humano .....	9
3 Objetivos .....	11
3.1 Objetivo general .....	11
3.2 Objetivos específicos.....	11
4 Revisión de Literatura – Estado del Arte .....	12
5 Conceptos .....	19
5.1 Gestión Humana.....	19
5.2 Prácticas de Talento Humano.....	20
5.3 Formación.....	21
5.4 Metodologías de Formación.....	21
5.5 Cross Training .....	22
6 Propuesta teórica .....	23
7 Metodología .....	26
7.1 Fase 1: .....	26
7.2 Fase 2.....	27
7.3 Fase 3.....	28
8 Resultados .....	30
8.1 Fase 1.....	30
8.1.1 Talentos tempranos: .....	33
8.1.2 Líderes estratégicos:.....	33
8.1.3 Liderando en mabe:.....	34
8.1.4 Trabajo Colaborativo: .....	34
8.2 Fase 2.....	34

---

8.3 Fase 3.....36

9 Discusión .....38

10 Conclusiones .....40

11 Referencias .....41

---

### Lista de figuras

Figura 1 .....	27
Figura 2 .....	27
Figura 3 .....	31
Figura 4 .....	32
Figura 5 .....	32
Figura 6 .....	33
Figura 7 .....	37

## 1 Caracterización de la Empresa: mabe Colombia S.A.S.

Mabe es una empresa de origen mexicano, sus fundadores se llaman: Egon Mabardi y Luis Francisco Berrondo Martínez, esta compañía es líder global en la fabricación de aparatos de uso doméstico de línea blanca (refrigeración, lavado y secado, cocción, climatización) y se encuentra en el mercado desde el año 1946. Es la empresa mayor fabricante latinoamericana de electrodomésticos y cuenta con más de 76 años en el mercado

En la actualidad mabe cuenta con 16 marcas, 9 plantas de producción entre ellas la planta más grande del mundo en la fabricación de estufas en México y 11 oficinas comerciales a nivel mundial. mabe comercializa sus productos a más de 75 países a nivel mundial y cuenta con un centro de tecnología y proyectos ubicado en la ciudad de Querétaro, México; siendo ésta su sede principal. Esta multinacional mexicana llega al país de Colombia y específicamente a la ciudad de Manizales en el año 1996 cuando una industria llamada “Philips electrodomésticos” decide vender las instalaciones y la razón social a mabe, quedando constituida como: mabe Colombia S.A.S, la ejecución de este proyecto tendría lugar en la sede de Manizales, Caldas, Colombia.

Mabe Colombia busca mantener su competitividad a través de altos estándares de calidad y procesos eficientes de manufactura y producción. En la actualidad mabe Colombia ha tenido un crecimiento considerable en rentabilidad gracias a nuevos proyectos. Las personas han enfrentado grandes retos que se derivan de movimientos a nivel interno y en diferentes posiciones que han acarreado que la banca de talento y semillero de programas de sucesión hayan disminuido para suplir posiciones actuales y futuras necesidades de la empresa, para lo cual mabe Colombia se ve en la obligación de crear e innovar en planes más efectivos de formación que permitan a su gente aprender y fortalecer competencias técnicas y comportamentales para enfrentar posiciones de índole gerencial y/o directivas dentro de la organización.

En el entorno de mabe Colombia, la operación se sustenta en áreas fundamentales como **Calidad, Manufactura y Producción**. Estas áreas no sólo son responsables de asegurar la eficiencia en la línea de operaciones, desde el diseño de las estaciones de trabajo, la calidad del proceso y del producto, sino también del cumplimiento desde cada uno de los estándares internacionales y regulaciones colombianas que rigen el sector de electrodomésticos. La gestión

adecuada de estos procesos es clave para mantener la reputación y el crecimiento de la empresa en un mercado altamente competitivo.

mabe ha enfrentado grandes cambios a nivel competitivo con el desarrollo de nuevos productos con el fin de hacer de la marca la más innovadora y con mayores procesos de automatización, en este proceso se ha dado cuenta que la gran mayoría del conocimiento clave del negocio y el éxito de la implementación de un proyecto se encuentra sustentado desde estas tres áreas de la compañía (calidad, manufactura y producción), sin embargo no se encuentra preparada para reemplazar las posiciones de liderazgo de dichas áreas con los cambios constantes de personal por movimiento internos y por relevos generacionales, por tal razón mabe pone en riesgo la continuidad del negocio al no tener perfiles preparados para asumir estas responsabilidades de liderazgo.

Un líder en áreas operativas debe dominar competencias técnicas específicas como el control de calidad, la eficiencia en manufactura y la optimización de producción y habilidades sociales como: liderazgo, comunicación, toma de decisiones y colaboración. Los procesos de formación deben de combinar habilidades blandas y conocimientos técnicos aplicados en las funciones o el que hacer del negocio que a su vez son esenciales para gestionar equipos y procesos de manera efectiva. Estos enfoques ayudan a que los futuros gerentes de mabe no solo conozcan el aspecto técnico de sus responsabilidades, sino que también posean las capacidades y/o competencias de liderazgo necesarias para motivar a sus equipos y fomentar un ambiente de trabajo colaborativo.

Uno de los mayores desafíos que enfrenta mabe Colombia es la necesidad de **preparar a su talento interno para ocupar roles críticos de liderazgo** en estas áreas estratégicas, ya que una interrupción o falta de habilidades adecuadas en posiciones clave podría afectar la productividad y la calidad de los productos. Para enfrentar este desafío, la empresa necesita un enfoque sistemático que no solo desarrolle las competencias técnicas de sus colaboradores, sino que también fomente habilidades sociales, como el liderazgo, la comunicación efectiva y el trabajo en equipo, que son esenciales para un desempeño exitoso en roles gerenciales y/o de dirección.

Dicho lo anterior se crea la siguiente pregunta que lleva a mabe a repensar las nuevas formas de desarrollar el talento con metodologías acorde a la cultura **¿Cómo desarrollar talento humano a través de una formación que asegure la sucesión en áreas críticas?**

## 2 Importancia para talento humano

En la actualidad las áreas de gestión humana enfrentan un sin número de retos para lograr que su personal sea idóneo para sus organizaciones, es un área que con el paso de los años se ha posicionado de forma tal que alcanza niveles transversales en la operación de la empresa, actúa en procesos desde la requisición del personal, la retención del talento, el desarrollo de sus competencias, la gestión del conocimiento, entre otras. Estas prácticas permiten a las organizaciones mejorar el desempeño de sus equipos, así como apostar a la productividad de la empresa y alinear a todos los miembros hacia el cumplimiento de los objetivos.

Si bien, todas las prácticas que se desarrollan dentro del área de talento humano son relevantes y constituyen impactos positivos para la organización, es importante detenernos en una que sin duda alguna juega un papel fundamental en el éxito de la organización, y son las estrategias de formación, esta práctica se vuelve imperativa a la hora de hablar de todo el proceso de desarrollo dentro de una empresa, pues allí se apuesta al desarrollo de las competencias, la gestión del conocimiento, y la motivación del talento humano. Existe una gran variedad de teorías que sustentan que la capacitación continua dentro de las organizaciones no solo favorece el crecimiento del capital intelectual y personal de los miembros de la organización, sino, a su vez incide e impacta directamente en la competitividad y el crecimiento de las mismas, una de estas teorías es La teoría del capital humano propuesta por Gary S. Becker en 1964 donde nos invita a pensar que la inversión en temas de educación y formación dentro las organizaciones impacta directamente en temas de productividad, lo que a su vez incide en el crecimiento del capital económico, y que por tal motivo la lectura que debe de hacerse de los planes de formación dentro de la organizaciones no deben de ser en torno a un término de “gasto” sino por el contrario en términos de “inversión” ya que estos retornan nuevamente a la organización pues una persona altamente capacitada puede llegar a ser una persona altamente productiva. Adicionalmente Becker en esta teoría invita a no limitar esta visión única y exclusivamente al entorno empresa sino a pensarlo a nivel macroeconómico, pues las sociedades con niveles educativos y de capacitación altos tienden a tener economías más desarrolladas. Es por ello que es importante ejecutar dentro de las empresas estrategias de formación estructuradas y sobre todo alineadas con los objetivos organizacionales, y convertir esta práctica en un factor clave para el éxito y la sostenibilidad del mundo empresarial.

Libro original: Human Capital: A Theoretical and Empirical Analysis, with Special Reference to Education – Gary S. Becker (1964).

El siguiente trabajo de tipo investigativo y con miras a la implementación de una prueba piloto plantea los siguientes objetivos:

### 3 Objetivos

#### 3.1 Objetivo general

**Diseñar una estrategia de formación** que permita desarrollar el talento, facilitando planes de sucesión efectivos en posiciones de liderazgo en áreas críticas de la organización.

#### 3.2 Objetivos específicos

**Diagnosticar cuales son las estrategias** con las que cuenta la organización para la formación del talento interno.

**Identificar un método efectivo** para formar talento interno de una manera estructurada y vivencial que asegure tener personas competentes para posiciones críticas de la organización.

**Estructurar el programa de formación bajo una metodología** teórico-práctica que vincule a las áreas críticas de la organización y que permita la evaluación y seguimiento de las acciones formativas.

#### **4 Revisión de Literatura – Estado del Arte**

En el presente trabajo se revisaron los siguientes antecedentes que enseñan como otras organizaciones le han apostado a procesos de entrenamiento que permiten el desarrollo de las personas en las industrias actuales.

##### **Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánicas. Garcia Giuliani, Jesús Enrique; Duran, Sonia, Ethel; Prieto Pulido, Ronald (2017)**

En el trabajo de investigación sobre desarrollo de competencias Realizan una investigación con supervisores de una empresa del sector metalmeccánico en barranquilla, Colombia; donde identifican que las organizaciones enfrentan dificultades en la gestión del talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales por la falta de planeación, planificación, capacitación y desarrollo, lo que limita el crecimiento profesional del personal que desempeña roles de supervisión y liderazgo; los objetivos de este estudio estuvieron enfocados a analizar todas las políticas de gestión en el desarrollo de las competencias de liderazgo o gerenciales en el personal, con el fin de mejorar la eficiencia operacional y evaluar la efectividad de los programas ejecutados. La metodología de investigación aplicada fue descriptiva y de campo, aplicando un instrumento de recolección de datos. Las conclusiones a las que llega este estudio son que las organizaciones necesitan mejorar el seguimiento y control de la gestión del talento humano, adicional a esto es importante fortalecer las herramientas de capacitación, entrenamiento y desarrollo para optimizar el desempeño gerencial.

##### **Perdomo, Montenegro, Cabrera (2013) En el trabajo investigativo sobre Planes de Sucesión Planes de Sucesión: Paralelo de Casos de Éxito en empresas colombianas y estadounidenses**

proponen que los planes de sucesión “son procesos estratégicos que identifican y desarrollan talento interno para garantizar la continuidad en roles clave de la organización”. (Perdomo, Montenegro, Cabrera, 2013) Este concepto es fundamental para empresas como mabe Colombia S.A.S, ya que uno de los objetivos del Cross Training es preparar a los colaboradores para posiciones gerenciales en áreas críticas, que puede lograr desde la Identificación de talento clave Usando el programa de Cross Training como un paso inicial para

identificar a futuros líderes. Esto implica realizar evaluaciones periódicas de los participantes para determinar su aptitud y potencial para roles críticos, según esta investigación programas de formación también implican Desarrollo de Líderes Versátiles que fomenten una formación integral y permita a los colaboradores manejar múltiples funciones, facilitando su transición a posiciones gerenciales.

**Perdomo, Montenegro, Cabrera (2013) encontraron que la teoría de la Sucesión Organizacional:** Resalta la importancia de preparar talento para roles de liderazgo, garantizando la continuidad operativa y alineando los objetivos de desarrollo con la visión a largo plazo de la empresa. La estructuración del plan de sucesión es una etapa formal y es indispensable la fase del entrenamiento, asegurando que los participantes reciben mentoría constante y oportunidades de desarrollo específicas, creando un perfil de sucesor ideal para cada posición clave, alineando las competencias desarrolladas en el Cross Training con las necesidades del cargo.

Parte de los beneficios que se han encontrado gracias a las teorías anteriormente mencionadas y citadas tiene relevancia en obtener una mayor retención de talento, donde los colaboradores perciben el programa como una oportunidad de crecimiento, reduciendo la rotación en áreas críticas, sin duda la preparación de líderes versátiles, donde los participantes estarán capacitados para manejar múltiples funciones, garantizando continuidad operativa en caso de vacantes inesperadas fortaleciendo la cultura organizacional y Promoviendo un ambiente de aprendizaje continuo, motivación y compromiso con los objetivos de la empresa.

**La influencia positiva del programa de cross-training en la calidad de servicio desde la perspectiva de los jefes de área y colaboradores en la cadena hotelera casa andina, Perú**

Lucas Tafur Gonzales y Marcelo Conde Argüelles en el año 2020 realizaron una investigación con una población objeto que incluyó 3 jefes de área y 3 colaboradores de la cadena hotelera casa Andina en Perú, con el fin de abarcar el nivel operativo y gerencial de la organización, en esta investigación se usó el paradigma cualitativo y el enfoque fenomenológico, la técnica implementada fue la entrevista semiestructurada para captar la percepción de los jefes y colaboradores seleccionados; la problemática que llevó al desarrollo de esta investigación fue la necesidad de mejorar el servicio en la cadena hotelera, siendo este un factor crítico para la competitividad de la empresa identificando como mayor falencia el proceso de entrenamiento de

los colaboradores, por esta razón designan como objetivo principal determinar el impacto del cross-training en la calidad de servicio en la cadena hotelera, los objetivos específicos que dieron desarrollo a la investigación fueron enfocados a identificar como la implementación del entrenamiento afectaría el desarrollo de competencias del personal y como esto se vería reflejado en la calidad de servicio; como resultado de esta investigación se evidencia que al promover los espacios de capacitación del personal se relega una mejor coordinación entre las áreas que se traduce en un servicio más eficiente y de calidad percibida por los huéspedes, además de un aumento significativo en la productividad, motivación y cohesión de equipos, contribuyendo al posicionamiento competitivo de la empresa.

### **Plan de sucesión en cargos críticos de profesionales especialistas y su impacto en la percepción de rotación voluntaria**

Mackarena Castro Ardiles en el 2016 realizó una investigación centrada en trabajadores con posiciones críticas como supervisores y profesionales especialistas en la empresa Minera Centinela en Santiago de Chile, específicamente en la gerencia de operaciones, en esta investigación se implementó el paradigma cualitativo y el estudio de caso como enfoque aplicado, las entrevistas semiestructuradas fueron el método implementado pre- y post intervención, la problemática que dio origen a este estudio recae sobre la alta rotación laboral en cargos estratégicos de la industria minera chilena, que genera altos costos en los procesos de contratación y capacitación del personal, impactando negativamente la productividad; El objetivo general buscaba evaluar el impacto de los planes de sucesión en la rotación voluntaria de profesionales especialistas en minería, los objetivos específicos que se definieron para esta investigación fueron la definición de cargos críticos, el establecimiento de líneas de sucesión y la medición de la rotación del personal antes y después de la aplicación del plan; como conclusiones generales se planteó que la inclusión en la línea de sucesión reduce la rotación del personal aumentando la percepción de estabilidad y oportunidades de crecimiento profesional, también se identificó que la transparencia y la coherencia en los procesos al involucrar a la alta gerencia se traduce en la fidelización del personal y su confianza en la organización.

### **Plan de sucesión de personas en empresas del sector financiero en Brasil**

Carlos Eduardo Ferreira da Costa, Pablo Alfredo Rituay Trujillo, Jonathan Alberto Campos Trigoso, Marcelo Eduardo De Oliveira en el 2019 realizaron un estudio que duró 6 meses dirigido a 5 colaboradores en posiciones críticas del área de ventas y crédito de una organización financiera en sao paulo, Brasil. El paradigma utilizado en esta investigación fue el cuantitativo, la herramienta implementada fue la clasificación sistemática de colaboradores mediante la matriz NINE BOX que consiste en ubicar al colaborador en el cuadrante que más lo favorece de acuerdo con su desempeño y potencial, la problemática que dio origen a este estudio fue la falta de procesos estratégicos para la identificación de posiciones críticas que afectaba la retención del talento y la productividad, al ser el sector financiero uno de los más competitivos a nivel laboral era necesaria la formación de líderes para garantizar la sostenibilidad empresarial. El objetivo general se enfocó en la implementación de la matriz NINE BOX para optimizar la identificación de los colaboradores en cargos críticos para incluirlos en el plan de sucesión, los objetivos específicos apuntaban a evaluar el desempeño y potencial para identificar su capacidad de liderazgo y proyectarlos a cargos estratégicos e implementar con ellos la sucesión. A la conclusión que llega este estudio es que la implementación de procesos estructurados contribuye a una mejora en la percepción del talento interno y la sostenibilidad empresarial, todo esto se logró gracias a la metodología NINE BOX que proporcionó la clasificación acertada de los colaboradores basada en las competencias intrínsecas de cada funcionario, esto reforzó la importancia de la gestión del talento como punto clave en la sostenibilidad empresarial en un mercado altamente competitivo.

### **Capacitación cruzada: Una herramienta para el aumento de la productividad organizacional.**

Jannya Pancardo Pérez, Mirla Roció Ruiz Castillo, María Teresa Ramírez Argudín, realizaron un estudio en México D.F aplicado a empleados de una empresa de publicidad que oscila entre 89 trabajadores los cuales fueron clasificados en perfiles profesionales, técnicos, operarios con oficio y operarios sin oficios con el fin de tener una muestra de todos los niveles organizacionales y teniendo presente áreas claves de la organización como producción, mantenimiento y montaje. En este estudio se integra el enfoque cuantitativo y cualitativo, las técnicas llevadas a cabo para la recopilación y seguimiento de la información fueron la observación, las entrevistas a profundidad y las encuestas, incluyeron instrumentos como los cuestionarios y el análisis de resultado. La problemática identificada en esta organización que dio

lugar al estudio fue que ante la inexistencia de planes de capacitación y falta de recursos internos los empleados se encontraban estancados, con pocas oportunidades de desarrollo, realizando actividades de forma rutinaria que impacta directamente en la motivación y en la productividad empresarial. Definieron como objetivo general resaltar la importancia de la herramienta de la capacitación cruzada para el aumento de la productividad, la optimización y el uso del recurso humano. Los objetivos específicos se centraron en generar espacios de capacitación en diferentes áreas para enfrentar ausencias o emergencias, además de apostar a la reducción de costos asociados al reclutamiento y selección, y buscar incentivar a su personal para aumentar su motivación y satisfacción laboral. La conclusión que arrojó este estudio fue que la capacitación cruzada ayuda a las empresas a optimizar el recurso humano, fomentando el aprendizaje continuo, reduciendo la monotonía y aumentando tanto la flexibilidad laboral como la productividad, aumenta la cohesión entre los equipos, y permite a las empresas hacer frente a las emergencias sin afectar la operación.

### **Propuesta de planes de sucesión para el área de retail de honda S.A**

Leonardo Andrés Salinas Molina en el año 2024 realizó una investigación en Cuenca-Ecuador enfocado a una muestra de 32 trabajadores del área Retail de una empresa, dichos funcionarios se encontraban distribuidos en 8 cargos considerados claves dentro de la organización. En este estudio se implementa el enfoque cuantitativo descriptivo, la metodología llevada a cabo es el uso de matrices como Head Count, identificación de puestos claves y ponderaciones. La técnica que primó en este estudio fue el análisis de datos suministrados por los trabajadores y los directivos. La problemática que da paso al desarrollo de esta investigación surge de la necesidad de establecer planes de sucesión que permitirían garantizar la continuidad y la productividad, ya que tras la ausencia de planificación estructurada no se permite evidenciar altos potenciales, ni preveer reemplazo ante vacantes inesperadas. Designa como objetivo general elaborar una propuesta de planes de sucesión para el área retail de HONDA S.A. y como objetivos específicos se buscaba que pudieran identificar cuales eran los puestos claves y altos potenciales dentro del organigrama, diseñar e implementar rutas de sucesión basadas en competencias críticas y validar los planes con los directivos de la organización. La investigación concluye que la implementación de los planes de sucesión contribuye a la estabilidad y continuidad en los procesos operativos de esta empresa, pues se cuenta con un plan de contingencia ante situaciones de emergencia, esto a su vez reduce riesgos asociados a la rotación y el ausentismo laboral.

## **Plan de Sucesión para la empresa industrial TUCSON usando un Modelo de Competencias**

Tania Moscoso en el Año 2007 realizó una investigación en Ecuador enfocado a la empresa industrial Tucson quienes se dedican a la fabricación y comercialización de productos de alambre, la población objeto estuvo conformada por todos los miembros de la empresa, prestando mayor atención a aquellos que eran considerados de alto desempeño o con alto potencial de desarrollo. En este estudio se implementa un modelo de estudio de competencias, las técnicas utilizadas son la evaluación de competencias y el Análisis de brechas entre perfiles actuales y objetivos. La problemática que da origen a esta implementación es la necesidad de garantizar la sostenibilidad y continuidad de liderazgo dentro de la empresa, ya que la pérdida en esto podría afectar el logro de objetivos estratégicos, especialmente ante la rotación de cargos directivos. El objetivo general de este estudio se basó en diseñar un Plan de sucesión para la empresa Tucson aplicando un modelo de competencias. acompañado de objetivos específicos como la definición de sistema de gestión del desempeño basado en competencias para potenciar las habilidades blandas del personal, establecer un sistema de entrenamiento y desarrollo para posiciones clave y diseñar un plan de formación para los sucesores identificados. La investigación concluye que incluir un sistema de sucesión basado en competencias permite garantizar la continuidad de posiciones estratégicas, esto asegura cumplimientos estratégicos a largo plazo

## **El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: Estructura instrumentos y técnicas. Carolina Fernández, salinero miguel en el año de 1999**

El diseño de planes de formación en las empresas actuales se configura como una de las alternativas estratégicas que posee la organización para desarrollarse, crecer y ser más competitiva en los mercados. Depende, por lo tanto, de la planificación general de la compañía, configurándose como uno de sus pilares cada vez más importantes, y ha de responder tanto a los requerimientos presentes de cambio como a las transformaciones laborales futuras. La estructura en la que se divide la planificación formativa varía según distintos modelos, la utilización de uno u otro por parte de las empresas estará en función de sus objetivos estratégicos, sus demandas de formación, su cultura organizativa y sus intereses particulares. No obstante, en cualquiera de ellos debemos reconocer los siguientes elementos: Identificación de la política de formación, análisis de las necesidades formativas, precisión de las acciones a realizar, formulación de objetivos,

planificación operativa (contenidos, actividades y métodos), planificación logística (formadores, organización, duración, presupuesto y recursos), comunicación del plan (dirección, formadores y participantes), seguimiento y evaluación.

El diseño de un Plan de Formación se convierte, en definitiva, en una labor de gestión del conocimiento con tres metas globales: Generar el desarrollo y optimización de la empresa, favorecer un adecuado clima de trabajo y potenciar las posibilidades personales, profesionales y laborales de las personas que conforman el equipo humano de la organización. Con tal misión debe fomentarse la implicación de todos los niveles de la empresa, tanto la Alta Dirección, como el personal de línea, los jefes inmediatos y los empleados; existiendo una auténtica comunicación entre todos ellos, tanto si se constituyen en organizadores de la formación como si son participantes en la misma. Este conjunto de actividades debe ser promovido desde del Departamento de Recursos Humanos, Personal o Formación y ha de convertirse en una tarea habitual dentro de la empresa. En cuanto a la estructura de un Plan de Formación, resulta fundamental no olvidar la secuencia analizada, es decir:

Identificar las políticas de formación de la empresa, detectar y priorizar las necesidades más relevantes implicar este proceso en los objetivos estratégicos de la compañía, en su cultura y paradigmas de desarrollo, así como en los procesos de innovación y cambio, siempre desde una perspectiva de resultados positivos, formular los objetivos a alcanzar, planificar operativamente los contenidos, las actividades y el método, Identificar a los formadores, controlar la organización (condiciones, lugares y tiempos), la duración de las acciones, el presupuesto necesario y los recursos disponibles y requeridos, Comunicar el Plan al personal con poder decisorio (Alta Dirección y línea media) y al personal implicado (formadores y participantes), establecer las líneas de ejecución, manteniendo un seguimiento constante del proceso de desarrollo, un control riguroso y un análisis de los imprevistos, Evaluar el Plan, considerando la evaluación como un análisis continuo y constante de la planificación de la formación. El diseño de un Plan de Formación así concebido abre una puerta a la formación como instrumento de cambio y mejora y orienta la política empresarial hacia la “organización autocualificante”, aquella que busca en el conocimiento y en el aprendizaje las herramientas para el progreso y la competitividad.

## 5 Conceptos

### 5.1 Gestión Humana

La gestión humana ha evolucionado de ser una función meramente operativa, centrada en procesos administrativos como la contratación, el pago de nóminas o la administración de beneficios, a convertirse en una función estratégica y sobre todo clave dentro de las organizaciones. Según Pearson (2017), se trata de un proceso estratégico y sistemático enfocado en atraer, desarrollar y retener el talento, con el propósito de alinear el capital humano con los objetivos empresariales y así incrementar la productividad.

David Ulrich (1997), uno de los referentes más influyentes en esta transformación, propuso un modelo que redefine el papel del área de talento humano, destacando cuatro roles fundamentales: socio estratégico, agente de cambio, campeón de los empleados y experto administrativo. Este enfoque integra las dimensiones humanas con la lógica del negocio, haciendo énfasis en que el talento no es solo un recurso, sino un factor influyente en la creación de valor organizacional.

Desde una mirada más contemporánea, encontramos autores como Martín-Barbero y Toro (2020) ampliando esta visión al concebir la gestión humana como un sistema adaptativo complejo, que opera en entornos dinámicos y cambiantes, donde el aprendizaje continuo y el compromiso emocional de los empleados son fundamentales para el éxito organizacional. Esta perspectiva se apoya en la idea de que las personas no solo ejecutan tareas, sino que son agentes de cambio que tienen como fin aportar creatividad, innovación y sentido al trabajo.

Por otro lado, Zárate (2014) subraya la dimensión relacional de la gestión humana, definiéndola como el arte de conducir las capacidades humanas con integridad, promoviendo climas laborales saludables y orientados al compromiso. Esto implica que la gestión humana también debe ser participe del bienestar de los colaboradores, fomentando entornos organizacionales donde el respeto, la equidad y la participación sean fundamentales y se conviertan en el centro.

Para concluir es importante reconocer que la gestión humana debe ser entendida como un área transversal que combina estrategias de negocio, desarrollo del talento, cultura organizacional

y bienestar laboral, convirtiéndose en un actor clave en la sostenibilidad y competitividad de las organizaciones.

## **5.2 Prácticas de Talento Humano**

Las prácticas de talento humano constituyen un conjunto de acciones y políticas organizacionales orientadas a gestionar eficazmente las capacidades, comportamientos y potencial de los colaboradores, su objetivo es alinear el desempeño de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la organización. Estas prácticas no pueden ser aisladas, deben de formar un sistema que influya directamente en el clima organizacional, el compromiso del personal, y la sostenibilidad empresarial.

Según García-Muina y Alonso (2014), la gestión del talento humano incluye prácticas clave como la identificación del potencial interno, el desarrollo profesional estructurado y la retención del talento a través de incentivos y cultura organizacional. Estas acciones permiten crear condiciones para que los colaboradores no solo se mantengan en la organización, sino que también crezcan dentro de ella, aportando valor y sentido.

Vera-Barbosa y Blanco-Ariza (2019) señalan que dichas prácticas deben estar alineadas con la filosofía y cultura organizacional, integrando procesos como la selección estratégica del talento, la capacitación continua y políticas específicas para mejorar el desempeño y productividad empresarial. Esta alineación asegura coherencia entre lo que la organización necesita y a su vez lo que promueve a través de sus políticas internas.

Dentro de este marco, el reclutamiento y selección representa la puerta de entrada al talento. Chiavenato (2007) lo define como un proceso sistemático que busca atraer y escoger al mejor candidato, combinando entrevistas, pruebas estandarizadas y herramientas de evaluación modernas. Hoy en día, este proceso no solo busca cubrir vacantes, sino que busca responder a demandas estratégicas de la organización, como la diversidad, el potencial de liderazgo y la adaptación de personal idóneo a la cultura de la empresa.

Una vez vinculado el talento, se procede con la capacitación, entendida como un proceso educativo planificado para mejorar habilidades, conocimientos y actitudes según los requerimientos jerárquicos de la organización (Werther y Davis, 2000). La capacitación continua

y con sentido contribuye a cerrar brechas de desempeño y facilita la adaptación a los cambios constantes del mercado.

Complementariamente, las prácticas de desarrollo del talento permiten proyectar el crecimiento profesional a mediano y largo plazo. Vera-Barbosa y Blanco-Ariza (2019) destacan que estas acciones se centran en generar oportunidades de aprendizaje y fortalecimiento de competencias, mientras que Quinapanta y Junco (2024) enfatizan la importancia del aprendizaje continuo, la mejora de capacidades blandas y técnicas, y la capacidad de adaptación en contextos laborales dinámicos.

En conjunto, estas prácticas forman un sistema articulado de gestión del talento humano, donde cada componente desde el reclutamiento hasta el desarrollo está orientado a mejorar el desempeño individual, y a construir una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. La efectividad de estas prácticas depende de la forma de implementarlo de acuerdo con el contexto organizacional, que sea coherente y efectivo, y con su capacidad de dar respuesta a las necesidades tanto del negocio como de las personas que lo integran.

### **5.3 Formación**

Salas, Tannenbaum, Kraiger y Smith-Jentsch (2012) definen la formación como un enfoque sistemático del aprendizaje y el desarrollo que busca mejorar la efectividad individual, del equipo y de la organización. Se trata de un proceso planificado que pretende generar cambios en el comportamiento y desempeño de los colaboradores, respondiendo a las demandas que constantemente se generan en el entorno laboral.

Desde la perspectiva de Padilla Gómez (2015) señala que la formación debe estar alineada con un enfoque por competencias, el cual promueve el desarrollo de habilidades clave y capacidades adaptativas frente a los constantes cambios del mercado laboral. En la misma línea, Toro y Rodríguez (2017) destacan que la formación debe entenderse como un proceso continuo, que no solo mejora el conocimiento técnico, sino que fortalece valores organizacionales, cultura ética y cohesión interna.

### **5.4 Metodologías de Formación**

La implementación efectiva de procesos formativos se basa en seleccionar metodologías adecuadas a los objetivos, los perfiles de los empleados y el contexto organizacional. Algunas de las metodologías más comunes incluyen el aprendizaje experiencial, el coaching, la rotación de puestos, el entrenamiento en el puesto, y el Cross Training, entre otras. Estas estrategias permiten abordar el aprendizaje desde otra perspectiva, contribuyendo a mejorar la retención de conocimientos y aportar a una cultura de desarrollo continuo.

### **5.5 Cross Training**

El Cross Training o entrenamiento cruzado es una metodología que consiste en capacitar a un empleado para desempeñar funciones distintas a las de su cargo habitual, dentro o fuera de su área de trabajo. Esta práctica favorece la polivalencia, mejora la comprensión del proceso organizacional completo y fortalece la colaboración entre equipos (Salas et al., 2012).

Desde la gestión del talento humano, el Cross Training aporta una mayor flexibilidad operativa, disminuye la dependencia de roles únicos y mejora la capacidad de respuesta ante cambios. Además, esta metodología potencia el desarrollo de nuevas habilidades y prepara a los empleados para asumir nuevos desafíos o roles de liderazgo (Noe, 2017). Su aplicación es útil en organizaciones que buscan una continuidad operativa.

## 6 Propuesta teórica

Analizando el referente teórico y los conceptos del presente trabajo se ha definido como propuesta teórica para dar respuesta a esta investigación, que existen industrias que han implementado procesos de desarrollo basados en programas de Cross Training (Entrenamientos cruzados) tal es el caso de: Casa Andina, una cadena hotelera de Perú que decidió evaluar la influencia positiva del programa en la calidad de su servicio desde una perspectiva de jefes y colaboradores. En esta organización se indagó más a detalle las bases teóricas de este programa de desarrollo encontrando que, el entrenamiento como práctica siempre ha existido en la industria de la hospitalidad, donde se imparte imitando: el nuevo empleado imita y sigue lo que hace el empleado experimentado durante su turno de trabajo (Jaszay & Dunk, 2003). Como parte de una industria que ofrece servicios, los hoteles priorizan el entrenamiento puesto que el servicio y el producto se convierten en un solo elemento (Jaszay & Dunk, 2003) y el entrenamiento predice la capacidad del servicio de los empleados (Song et al., 2011).

Cross-training es la actividad de entrenar empleados para más de una función específica, lo que le suma conocimiento práctico en diferentes áreas de la organización. Esta experiencia los vuelve flexibles y versátiles en el trabajo. (United Nations, 2015). Abuharris (2014) define Cross-training como el programa de entrenamiento que implica mover a los aprendices de un trabajo a otro para aprender el trabajo de otras áreas. Por ejemplo, housekeeping puede entrenar en la recepción y viceversa, así como recepción en el área de marketing, ventas, relaciones públicas, alimentos y bebidas, banquetes, seguridad, compras, y viceversa. Mover empleados en diferentes departamentos y viceversa puede beneficiar a los empleados, ya que el cross-training es la oportunidad para que ellos adquieran nuevas habilidades y estudien cómo es el desempeño en otras áreas. Además, puede conducir a un cambio de área oficial. De acuerdo a Cannon et al. (1998) hay tres tipos de Cross Training en cualquier industria:

**Aclaración de posiciones:** conversación introductoria al empleado para proveer conocimiento general de las funciones de cada uno de los puestos de la organización, la estructura de las áreas y responsabilidades de sus trabajadores. Este entrenamiento también incluye lecturas y demostraciones.

**Modelo de posiciones:** en este entrenamiento se discuten y observan las funciones de los empleados. Es diferente al entrenamiento anterior porque este hace énfasis en la observación directa, las dinámicas del área, y cómo sus funciones se relacionan y afectan a otras áreas.

**Rotación de posiciones:** este entrenamiento les da a los empleados conocimiento práctico y las funciones específicas de otras áreas similares a rotar. El objetivo es que los empleados desarrollen perspectiva y comprendan el trabajo de estas otras áreas con que interaccionan. Este método es el más usado en la industria hotelera. Con una duración de varias semanas, los empleados conocen y comparten con el personal del área donde están entrenando (Woods, 2002).

Si bien analizamos que se aplicó a una industria hotelera encontramos que el sector manufacturero podría funcionar por la necesidad actual de la operación teniendo en cuenta que lo que se busca es desarrollar personas que tengan la capacidad de asumir roles de liderazgo en la compañía desde un entrenamiento teórico práctico y con rotación entre áreas claves del negocio

Es así que el programa de Cross Training se justifica como una estrategia para abordar desafíos críticos de desarrollo de talento, retención y planes de sucesión dentro de mabe Colombia S.A.S., especialmente en áreas estratégicas como Calidad, Manufactura y Producción. La elección de esta estrategia responde a diversas necesidades organizacionales como preparar personas competentes para la sucesión en roles críticos.

El programa de Cross Training permite que los colaboradores adquieran una visión integral y experimenten en la práctica los desafíos específicos de cada área, preparándose para tomar decisiones informadas y estratégicas en futuras posiciones de liderazgo.

El Cross Training no solo proporciona formación técnica; también promueve una cultura de aprendizaje y desarrollo constante. Al crear oportunidades para que los colaboradores roten entre áreas, mabe demuestra su compromiso con el crecimiento profesional de su personal, lo que fortalece el sentido de pertenencia y compromiso. Los empleados se sienten valorados y apoyados en su desarrollo, lo que impacta positivamente su motivación, retención y lealtad hacia la empresa. Además, el aprendizaje continuo genera una mentalidad de mejora, en la cual los colaboradores buscan constantemente formas de perfeccionar su trabajo y contribuir al éxito de la organización.

La rotación de roles y el intercambio de conocimientos entre áreas fomentan una mayor comprensión de los desafíos y objetivos de cada departamento. Este conocimiento compartido contribuye a una comunicación más fluida y a una colaboración efectiva entre equipos, reduciendo

silos organizacionales y fortaleciendo la cohesión. Los participantes en el programa de Cross Training aprenden a ver los procesos de la empresa de manera integral, lo que facilita una toma de decisiones informada y una mejor coordinación en proyectos interdepartamentales.

Al desarrollar internamente las habilidades necesarias para roles críticos, el programa de Cross Training reduce la necesidad de contratar talento externo para posiciones de liderazgo, lo que genera ahorros en procesos de selección y capacitación. Además, al contar con un talento interno capacitado y versátil, mabe puede evitar los costos asociados a la interrupción operativa que podría causar una vacante en roles clave. La inversión en el desarrollo de empleados actuales asegura un retorno a largo plazo al fortalecer la eficiencia y la estabilidad de las operaciones

En conclusión, el programa de Cross Training en mabe Colombia es una inversión estratégica en el talento humano de la empresa, que garantiza la disponibilidad de líderes altamente capacitados y preparados para asumir posiciones clave en áreas críticas. Este enfoque no solo mejora la capacidad operativa de la organización, sino que también contribuye a un ambiente laboral inclusivo, comprometido y alineado con los objetivos de crecimiento sostenible y eficiencia operativa de mabe.

## 7 Metodología

A continuación, presentaremos la metodología utilizada para desarrollo del trabajo:

### 7.1 Fase 1:

Para iniciar la recolección de la información e identificar cuáles son las estrategias que tiene mabe Colombia S.A.S para el desarrollo del talento interno, iniciaremos por revisar el modelo de capacitación y desarrollo organizacional, dicho modelo se encuentra de manera teórica en unos manuales que especifican el paso a paso de todo su proceso de inducción, capacitación y entrenamiento de sus trabajadores, se puede identificar como se realizan las formaciones y planes de desarrollo de la organización. Una vez entendido el modelo en su literatura tendremos reunión con la persona que actualmente ocupa la posición de Gerencia de Recursos Humanos y las personas encargadas del proceso de capacitación para tener un foro de conversación e indagar más el qué y el cómo se ejecutan todos los programas de formación con los que cuenta la empresa y a su vez identificarlos.

El instrumento utilizado para la recolección de datos es la entrevista estructurada,

En su obra *Doing Interviews* (2007), el investigador danés **Steinar Kvale** plantea una perspectiva cualitativa de la entrevista que se aleja del enfoque rígido y cuantitativo. Su propuesta parte de concebir la entrevista no solo como una herramienta técnica, sino como un **acto de conversación orientado a la producción de conocimiento**.

Kvale describe la **entrevista semiestructurada** como una forma de conversación que tiene una **estructura previa**, pero que también permite flexibilidad. Se basa en una guía de temas o preguntas prediseñadas, sin que éstas limiten el desarrollo natural de la interacción. Esta guía actúa como un marco de referencia, no como un guion cerrado.

A diferencia de la entrevista estructurada (cerrada y estandarizada) o la entrevista abierta (completamente libre), la semiestructurada busca un equilibrio: tiene un objetivo claro y ciertas preguntas preparadas, pero también da espacio para que el entrevistado aporte información relevante que no había sido prevista por el investigador (Kvale, 2007).

A continuación, adjuntamos formato de entrevista utilizado

7:38

Entrevista planes de desarrollo

Cuando envíe este formulario, no recopilará automáticamente sus detalles, como el nombre y la dirección de correo electrónico, a menos que lo proporcione usted mismo.  
\* Obligatorio

1. Nombre Completo \*

Escriba su respuesta

2. Cargo Actual \*

Escriba su respuesta

3. Área \*

Escriba su respuesta

4. Antigüedad en la empresa \*

Escriba su respuesta

5. ¿Qué programas de formación están actualmente activos en la empresa? \*

Escriba su respuesta

6. ¿A qué áreas o niveles van dirigidos principalmente estos programas? \*

Escriba su respuesta

7. ¿Qué objetivos busca la empresa al implementar estos programas? \*

Escriba su respuesta

8. ¿Cómo se identifican las necesidades de formación? \*

Escriba su respuesta

9. ¿Los programas se diseñan internamente? \*

Sí

No

10. ¿La empresa utiliza formación presencial, virtual o híbrida? \*

Presencial

Virtual

Híbrida

11. ¿Los programas de formación se imparten de forma periódica? \*

Sí

No

forms.office.com

Figura 1

7:38

12. ¿Cuál es la duración promedio de los programas? \*

Menos de 1 mes

1-3 meses

Más de 3 meses

13. ¿Existen responsables definidos para coordinar los programas? \*

Sí

No

14. ¿Cómo se mide la efectividad de los programas implementados? \*

Escriba su respuesta

15. ¿Qué herramientas de evaluación se aplican durante o después de la formación? \*

Escriba su respuesta

16. ¿Qué resultados tangibles se han observado tras la implementación de estos programas? \*

Escriba su respuesta

17. ¿Qué desafíos enfrentan actualmente en la ejecución de la formación? \*

Escriba su respuesta

18. ¿Qué oportunidades de mejora han detectado en los programas actuales? \*

Escriba su respuesta

19. ¿Qué rol considera que juega la formación en la estrategia general de la empresa? \*

Escriba su respuesta

Enviar

No revela nunca su contraseña. [Verificar ahora](#)

Microsoft 365

forms.office.com

Figura 2

## 7.2 Fase 2

Para identificar un método efectivo para formar talento interno de manera estructurada y vivencial, se utilizará un enfoque de investigación-acción, que permitirá intervenir activamente en el entorno organizacional mientras se genera conocimiento práctico y contextualizado.

La investigación se desarrollará en ciclos interactivos de diagnóstico, planificación, acción, observación y reflexión, que permitan identificar un método adecuado para la organización. En una

primera etapa, se llevará a cabo un diagnóstico participativo mediante grupos focales y revisión de documentación interna como los planes de carrera, cartas de reemplazo y programas de talento existentes en la compañía, con el fin de comprender las necesidades y limitaciones actuales en el desarrollo del talento para posiciones críticas.

El grupo focal es una técnica cualitativa que permite obtener información a través de una conversación estructurada con un grupo de personas, con el objetivo de explorar en profundidad actitudes y experiencias sobre un tema específico. Según Krueger y Casey (2015), “el grupo focal es una entrevista grupal cuidadosamente planificada diseñada para obtener percepciones sobre un área de interés en un ambiente permisivo y no amenazante”.

En este caso, se conformará un grupo focal con colaboradores de diferentes áreas, seleccionados por su conocimiento del tema o su participación en procesos de formación y desarrollo dentro de la organización y su potencial de liderazgo. Las preguntas serán de tipo abierto y semiestructurado.

Esta técnica permitirá recoger insumos clave para el diseño de una propuesta formativa contextualizada, que responda a las necesidades reales de la organización.

### **7.3 Fase 3**

Se estructurará un modelo de formación interna que combinará metodologías de aprendizaje experiencial, rotación por áreas, mentorías internas, y evaluación de competencias. Esta propuesta tiene bases de algunos programas ya implementados en la organización para garantizar que el talento interno adquiera los conocimientos teóricos suficientes para desenvolverse en el rol y escenario vivenciales reales que permitan el desarrollo de sus habilidades para asumir cargos críticos dentro de la organización.

La estructura de esta metodología iniciará con un proceso de selección de participantes que nos permitirá identificar a los colaboradores con potencial para asumir cargos de liderazgo y disposición para el aprendizaje, ligado a un perfil claramente definido; después se abordará el tema de capacitación teórico- práctica en áreas identificadas como claves del negocio como: calidad, manufactura y operaciones, garantizando la consolidación de conocimiento y posterior a esto proyectar el cambio del rol de cada uno de los participantes del programa. Durante este proceso se realizarán acercamientos constantes a los funcionarios con el fin de generar feedback de los

mentores y procesos de autoevaluación de estos para llegar por último al proyecto final de integración, donde los participantes aplicarán sus conocimientos al intercambiar roles en la organización a través de procesos de estructuración cross training donde podrán demostrar el dominio de competencias y su preparación para asumir roles gerenciales.

## 8 Resultados

### 8.1 Fase 1

Se inició el proceso de investigación con el gerente de recursos humanos y las personas encargadas del área de desarrollo organizacional en el cual encontramos que mabe Colombia S.A.S es una empresa que le apuesta a la formación y al desarrollo del talento interno. Los directivos nos comentaron mediante una entrevista semiestructurada como inicia un proceso de capacitación desde que la persona ingresa a la compañía. Se evidencia una estructura en el onboarding organizacional partiendo de una inducción general donde se detallan todos los procesos y procedimiento de todas las áreas, posterior a esto la empresa diseña un plan de entrenamiento específico ligado a la descripción del cargo y a un gantt de trabajo que tiene una duración de tres meses considerándose estos como periodo de prueba del colaborador. Una vez culmine esta fase la empresa cuenta con un proceso llamado detección de las necesidades de capacitación en la cual se detalla 3 veces al año en conjunto con el equipo gerencial todas esas formaciones teórico, prácticas ligadas a un modelo corporativo de Universidad mabe. En este modelo se identifican las posiciones y/o cargos actuales, la persona que ocupa dicha posición, su nivel de talento, área y jefe inmediato y mediante 4 escuelas generales como: Escuela de liderazgo, escuela de desarrollo profesional, escuela de excelencia y escuela de desarrollo personal se determina esas capacitaciones y formaciones requeridas por persona. Con este levantamiento de necesidades se genera un plan de trabajo y programaciones, analizando diferentes variables entre ellas: instructores, salas, recursos tecnológicos y presupuesto. Este plan de trabajo lleva consigo unos KPI's donde se identifica cumplimiento, efectividad y eficacia de las formaciones. encontramos también formaciones muy técnicas propiamente de metodologías mabe e indispensables para la operación del negocio, dichas formaciones son diseñadas y ejecutadas por las mismas personas que laboran en la compañía considerándose como el know how de la organización. Pudimos encontrar que mabe invierte un presupuesto mensual a todo su proceso de formación sin embargo encontramos que la industria 4.0 ha revolucionado las formas de trabajo y obliga a la empresa a tener talento especializado de manera más acelerada y con capacidades de liderazgo para que puedan ocupar posiciones estratégicas de la compañía y sobre llevar los proyectos que se traen en respuesta al mercado y a las exigencias de los consumidores actuales.

Parte de los desafíos comentados en la entrevista surge la necesidad de preparar talento de una forma efectiva y a corto plazo, también se enfrentan a un cambio generacional grande donde los directivos y/o posiciones claves están más próximos a su jubilación y deben garantizar que los sucesores o cartas reemplazo estén lo suficientemente preparados para asumir responsabilidades gerenciales y no colocar en riesgo la continuidad del negocio.

Una vez entendido el modelo de formación inicial y propiamente del cargo y abordando temas netamente de desarrollo encontramos que mabe Colombia S.A.S cuenta con una estructura de revisión del talento mabe, la cual evoluciona. Revisión de talento mabe, evoluciona hacia una metodología más amplia para la gestión del talento, con el fin de evaluar a los colaboradores en relación con su desempeño y potencial, estableciendo estrategias diferenciadas para contribuir con su desarrollo dentro de la organización. Dicho proceso se realiza una vez en el año y permite tener visibilidad del talento y tomar decisiones sobre el mismo en relación con sí vincular a la persona en un programa de desarrollo, un plan de mejora o una decisión de salida.



*Figura 3*

*Pirámide de talento*

Este programa está dividido en tres fases



Figura 4

Cada una de las fases son clave para determinar el indicador de talento. A continuación, se relacionan los indicadores de talento determinado por una metodología nine box

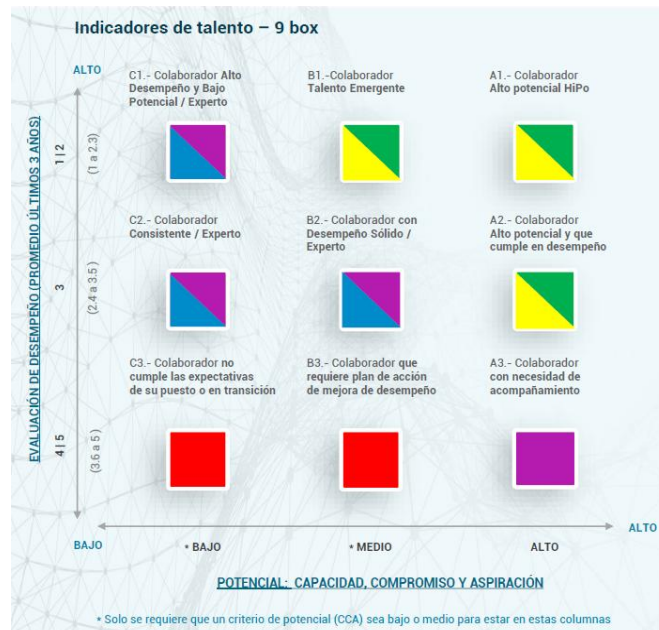


Figura 5



Figura 6

Una vez se identifican el indicador de talento de todas las personas se definen cuáles son las personas que participaran en un programa de desarrollo, se encontraron varios programas para las personas catalogadas como altos potenciales, alto potencial nuevo en puesto y expertos.

Entre los programas de desarrollo encontrados con los que actualmente mabe cuenta son:

**8.1.1 Talentos tempranos:** Este programa busca ayudar a desarrollar competencias y potenciar el talento interno a través de la guía de un mentor, elaboración de un proyecto de impacto en la compañía y formaciones con simuladores para desarrollar habilidades blandas, con las cuales se puedan suplir las necesidades de talento actuales y futuras de mabe. Para ser un talento temprano se debe cumplir una serie de requisitos entre los que se destacan: menor de 35 años, estar catalogado como alto potencial, ser sucesor o carta reemplazo de un cargo con mayor responsabilidad, inglés intermedio y llevar más de 1 año en la compañía. En este programa se aplica la metodología (70 20 10) (70% aprendizaje desde el puesto actual, 20% aprendizaje de otros y 10% capacitación externa)

**8.1.2 Líderes estratégicos:** Este programa busca incrementar y robustecer las principales herramientas de liderazgo en los actores claves de la organización para dirigir con éxito a sus equipos de trabajo y cumplir con los objetivos centrales del negocio. Esta formación está diseñada

para personas con proyección a ocupar perfiles gerenciales o directivos y se estructura en un esquema mixto entre presencialidad y virtualidad con especialistas como coach matutinos.

**8.1.3 Liderando en mabe:** Es un programa de formación enfocado a habilidades blandas para niveles jefaturas (N4 de la pirámide de talento) mediante formaciones netamente teóricas y tareas específicas. Comprende 15 módulos de comportamiento hacia un estilo de liderazgo azul donde a través de dinámicas, role play se aprende de manera divertida.

**8.1.4 Trabajo Colaborativo:** Es un programa de formación enfocado a habilidades blandas para niveles de coordinación (N 5 de la pirámide de talento) mediante formaciones netamente teóricas y tareas específicas. Comprende 12 módulos de comportamiento hacia un estilo de liderazgo azul donde a través de dinámicas, role play se aprende de manera divertida.

Estos programas han funcionado a lo largo de los años para la organización, sin embargo, identificamos mediante la conversación que no son lo suficientemente prácticos y vivenciales para desarrollar eficazmente el talento tanto en lo técnico como en las habilidades soft.

## 8.2 Fase 2

Se realizó una fase diagnóstica con personas que actualmente participan o han participado en programas de desarrollo de la organización. Esta etapa se ejecutó desde la metodología cualitativa, a través de tres grupos focales, los cuales permitieron recoger percepciones, experiencias y oportunidades de mejora directamente desde los colaboradores.

Según Krueger y Casey (2015), el grupo focal es “una entrevista grupal cuidadosamente planificada diseñada para obtener percepciones sobre un área de interés, en un ambiente permisivo y no amenazante”. Esta técnica permitió generar un espacio de conversación abierta y guiada, fomentando la participación y el intercambio de pensamientos observaciones de procesos de mejora

Los grupos se conformaron por colaboradores de diferentes áreas clave, logrando un 100% de asistencia. Se abordaron los siguientes ejes temáticos a través de preguntas abiertas y semiestructuradas:

En primer lugar, se indagó sobre la percepción de los participantes respecto a los programas de desarrollo actuales, mediante preguntas como: *¿Cómo describirías tu experiencia en los*

*programas de desarrollo en los que has participado? y ¿Qué aspectos destacarías y qué mejorarías?*

En segundo lugar, se abordó la relación entre teoría y práctica en los procesos formativos, a través de interrogantes como: *¿Consideras que los programas incluyen suficientes oportunidades para aplicar los conocimientos adquiridos? y ¿Cómo ha sido esa experiencia?*

El tercer eje temático se centró en las metodologías vivenciales implementadas, para lo cual se plantearon preguntas como: *¿Has tenido oportunidad de participar en simulaciones, rotaciones o acompañamientos en cargos proyectados? y ¿Cómo influyó eso en tu preparación?*

Finalmente, se abordó el componente de seguimiento y evaluación, por medio de preguntas como: *¿Cómo ha sido el acompañamiento o retroalimentación durante y después del programa? y ¿Qué sugerencias harías para mejorarlo?*

Estas preguntas permitieron recoger información profunda, contextualizada y relevante en torno a las experiencias de los colaboradores, aportando insumos significativos para el análisis y la formulación de la propuesta metodológica de desarrollo del talento humano.

A partir de los grupos focales realizados, se identificaron varios aspectos clave que reflejan las percepciones y experiencias de los colaboradores en relación con los programas de desarrollo de talento que actualmente se encuentran en la organización.

*Estructura teórica sólida:* Los participantes coincidieron en que los programas presentan una adecuada planificación conceptual. valoran positivamente la claridad de los contenidos, la relevancia de las temáticas abordadas y el aporte desde el eje técnico.

*Limitada aplicación práctica.* Una de las principales limitaciones encontrada fue la falta de articulación entre la formación teórica y la práctica en el entorno laboral. Aunque algunos programas incluyen simulaciones o actividades experienciales, los colaboradores manifestaron no contar con oportunidades reales para aplicar los conocimientos adquiridos en los roles o cargos hacia los cuales están proyectados.

*Falta de seguimiento continuo.* Se evidenció una ausencia de mecanismos de evaluación y retroalimentación en las distintas fases de los programas. Los participantes indican que el acompañamiento es discontinuo y no logran identificar objetivamente si su desempeño está cumpliendo con los objetivos de la formación

Estos hallazgos constituyen fuentes importantes para la formulación de una propuesta metodológica más integral, que responda a las demandas manifestadas por los colaboradores y mitigue las falencias detectadas. Dicho esto, el diagnóstico permitió establecer la necesidad de un programa estructurado que combine lo teórico con lo práctico, incorpore el aprendizaje vivencial, y cuente con procesos de seguimiento y evaluación efectivos, adaptados al contexto organizacional.

### **8.3 Fase 3**

Una vez recabada toda la información se estructuró un plan de desarrollo partiendo de la base de los programas encontrados y existentes en mabe colombia S.A.S., considerando también las investigaciones de métodos efectivos de formación encontrando que el entrenamiento cruzado o Cross Training como una metodología que combina la teoría y la práctica en espacios de simulación real.

Partimos del programa macro de RTM (revisión de talento mabe) puesto que acá tenemos la visibilidad del talento interno y las personas catalogadas como altos potenciales e identificados como perfiles para ocupar posiciones gerenciales o directivas.

La primera fase del programa inicia con un proceso de diagnóstico y selección de participantes. Para esto se construyó el siguiente perfil:

1. Colaborador con más de tres (3) años en la compañía
2. Mapeado como alto potencial en RTM (Revisión de talento mabe)
3. Sucesor o carta reemplazo de posiciones gerenciales o directivas
4. Plan de carrera alineado a filosofía mabe.

En el proceso de selección se consideran los participantes que cumplan el perfil, las revisiones gerenciales y de sus jefes inmediatos en conjunto a las evaluaciones de desempeño del año inmediatamente anterior.

La segunda fase del programa parte de diseñar y ejecutar un plan de trabajo ligado a un entrenamiento específico de los cargos identificados. En esta parte utilizamos las descripciones de los puestos a pilotar en este plan de desarrollo en áreas catalogadas como claves de la compañía (Manufactura, Calidad y Operaciones). A su vez se asigna un tutor que será la persona que actualmente ocupa esa posición para enseñar de manera teórica las funciones propias del cargo;

también se formaliza un mentor que será el gerente del área en mención con un acompañamiento intencionado de su proceso durante la participación en el programa.

De manera simultánea se trabaja en sus formaciones de habilidades blandas asignado a los participantes desde su DNC (detección de las necesidades de formación) aquellos cursos o programas enfocados en habilidades de liderazgo, trabajo en equipo y toma de decisiones.

En la fase tres de este programa y una vez culminada la formación teórica se realiza una evaluación de competencias técnicas y competencias blandas, posterior a esto se ejecuta la rotación entre las 3 áreas claves de la compañía durante un periodo determinado donde el participante deberá desempeñar su nuevo rol y vivir la experiencia desde el hacer. El programa finaliza cuando los participantes hayan rotado por las tres áreas y tengan un conocimiento del negocio más amplio e integral, esto se medirá como parte de evaluación al desempeño en el proceso actual con el que ya cuenta la compañía.

Este programa incluye seguimiento con una frecuencia mensual por parte del equipo involucrado donde se tienen espacios de feedback y/o modificaciones a las programaciones de agendas cuidando no saturar a los participantes.

A continuación, se detalla la estructura del programa Cross Training diseñado para mabe Colombia S.A.S



Figura 7

## 9 Discusión

El desarrollo de este trabajo permitió identificar que mabe Colombia S.A.S tiene un sistema estructurado en torno hacia el desarrollo del talento, se destacan modelos de formación que avanzan progresivamente al interior de la organización, haciendo uso de diferentes dinámicas y escuelas internas como lo son Universidad mabe. estos hallazgos van de la mano con los postulados de Fernández y salinero (1999) donde exponen que el diseño de planes de formación debe de responder a objetivos estratégicos, procesos de cambio y necesidades futuras del negocio, lo que en el caso particular de mabe se evidencia con la implementación de indicadores (KPIs) y una inversión constante en formación continuada; en la misma línea encontramos a Perdomo, Montenegro y Cabrera (2013), mabe comprende la importancia del Cross Training, teniendo una postura holística del proceso, y no limitándose exclusivamente como mecanismo de capacitación, sino como herramienta clave en la preparación de perfiles con potencial de liderazgo para afrontar procesos de sucesión. La compañía, ejecuta proceso de revisión anual de talento basado en desempeño, que articula las recomendaciones de estos autores en cuanto a la identificación de perfiles críticos y establece las rutas formativas para asegurar la continuidad operativa.

Así mismo, los desafíos enfrentados por mabe en cuanto al relevo generacional encuentran relación en la investigación de Castro Ardiles (2016), quien plantea como los planes de sucesión mitiga la rotación voluntaria, al aumentar en los colaboradores la percepción de estabilidad, mabe al anticiparse y al usar modelos internos de gestión de conocimiento, permite construir una cultura de fidelización, compromiso, similar a la propuesta chilena que los autores plantean; La investigación también nos evidencia que mabe ejecuta programas de capacitaciones impartidas por el propio talento interno, lo cual se alinea con lo plateado por Pancardo Pérez et al. (s.f) quienes valoran la capacitación cruzada como una herramienta para romper la rutina y también aumentar los temas de productividad, este punto fortalece la identidad organizacional cuando reconoce y utiliza el Know-how que ya existe. Por otra parte, la aplicación de modelos de entrenamiento con rotación dentro de las áreas implementando un enfoque teórico- práctico se relaciona directamente con los aportes de Jazzy & Dunk (2003) y Abuharris (2014) quienes reconocen el valor de Cross Training como ese programa integral que permite a los colaboradores adquirir habilidades tanto prácticas como teóricas en múltiples funciones, y esto apunta directamente a la flexibilidad organizacional. Muestra de esto es la experiencia positiva en el caso

de la cadena hotelera Casa andina (Tafur & conde, 2020), donde la rotación por áreas generó coordinación, motivación y productividad, que son los mismos efectos observables en mabe. También es importante destacar que la propuesta de mabe no solo se enfoca en responder las necesidades operativas, sino que también se orienta hacia principios como sostenibilidad, innovación y excelencia, esto permite sin duda alguna alinear la formación del talento dentro de la visión estratégica de la empresa, tal como se evidencia en el modelo teórico revisado en estudio como el de Moscoso (2007) en la industria de manufactura ecuatoriana.

Dicho lo anterior, el desarrollo de este trabajo nos confirma que introducir nuevas estrategias de formación, como por ejemplo el entrenamiento cruzado, resulta ser acertado para empresas como mabe donde la ausencia de posiciones críticas de los procesos puede generar grandes desafíos para la compañía, el programa de cross training tal cual lo demuestra los antecedentes consultados permite preparar anticipadamente líderes internos, asegurar la continuidad operativa y darle un sentido de pertenencia diferente a los miembros de la organización, esto válida entonces la importancia de introducir dentro de las organizaciones nuevas estrategias de capacitaciones que logren integrar armónicamente lo practica con lo técnico de los procesos.

## 10 Conclusiones

Este trabajo permitió demostrar cómo la formación juega un papel importante en las áreas de talento humano y logra ser una práctica con más impacto cuando dentro de las empresas se articulan la formación teórica con la práctica, así mismo permitió identificar como la implementación de nuevas estrategias como el cross training en los procesos de formación pueden desarrollar competencias transversales, logrando así que el talento humano adquiera una comprensión más amplia de los procesos, y una interacción más articulada con otras áreas, generando un aporte significativo a las áreas de talento humano demostrando que cuando la práctica del entrenamiento cruzado es planificada y alineada con los objetivos estratégicos logra convertirse en una transformación organizacional que fortalece el sentido de pertenencia y el compromiso del personal al ver oportunidades de crecimiento y reconocimiento.

A lo largo de este trabajo se logra identificar que mabe Colombia S.A.S a pesar de contar con estructuras sólidas de formación, constantemente se está enfrentando a retos para preparar a su personal y sobre todo para asumir posiciones críticas en un contexto cambiante y competitivo, por eso la implementación de nuevas estrategias de formación surge como una respuesta frente a las necesidades actuales de la población; este trabajo de igual forma nos permitió identificar que cuando se apuesta a modelos de formación que logren vincular al trabajador con los procesos reales y transformacionales de la empresa obtiene un mayor impacto, una mejor preparación y mayor adherencia a los procesos, en este sentido, se convierte en una herramienta y no solo una formación sin sentido.

con lo anterior podemos concluir también que este trabajo nos demuestra cómo el éxito organizacional no se limita exclusivamente a procesos técnicos o a la inversión de maquinaria, sino en gran medida al desarrollo y formación consciente de nuestro talento, y a su vez confirmar que la formación es uno de los pilares más fuertes hacia la sostenibilidad de la empresa, la innovación y la consolidación de una cultura organizacional con proyección al futuro.

## 11 Referencias

- Abuharris, N. (2014). Cross-training in the hotel industry: Enhancing employee skills through interdepartmental experience. Universidad de Benghazi.
- Argüelles, L. T. (2020). La influencia positiva del programa de cross-training en la calidad de servicio desde la perspectiva de los jefes de área y colaboradores en la cadena hotelera Casa Andina, Perú. Universidad San Ignacio de Loyola. <https://hdl.handle.net/20.500.14005/12697>
- Barbero, M., & Toro, G. (2020). Gestión del talento en contextos de incertidumbre. *Revista CEA*, 6(12), 103–121. <https://doi.org/10.22430/24223182.1623>
- Becker, G. S. (1964). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.
- Carlos Eduardo Ferreira da Costa, Trujillo, P. A. R., Campos Trigoso, J. A., & De Oliveira, M. E. (2019). Plan de sucesión de personas en empresas del sector financiero en Brasil. *Revista Ciencias Sociales (VE)*, 25(4), 208–218. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=28062322017>
- Castro Ardiles, M. C. (2016). Plan de sucesión en cargos críticos de profesionales especialistas y su impacto en la percepción de rotación voluntaria. Universidad de Chile. <https://repositorio.uchile.cl/handle/2250/140819>
- Chiavenato, I. (2007). *Gestión del talento humano*. McGraw-Hill. [https://books.google.com/books/about/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento\\_humano.html?id=wVDvDwAAQBAJ](https://books.google.com/books/about/Gesti%C3%B3n_del_talento_humano.html?id=wVDvDwAAQBAJ)
- Fernández, C., & Salinero, M. (1999). El diseño de un plan de formación como estrategia de desarrollo empresarial: Estructura, instrumentos y técnicas. Universidad Complutense de Madrid. <https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/53236998/18102-18178-1-PB-libre.PDF>
- García Giuliani, J. E., Durán, S. E., & Prieto Pulido, R. (2017). Políticas de gestión de talento humano para el desarrollo de competencias gerenciales en empresas metalmeccánicas. Universidad del Atlántico.
- García-Muina, F. E., & Alonso, Á. (2014). La gestión del talento: Líneas de trabajo y procesos clave. *Intangible Capital*, 10(1), 142–173. <https://www.redalyc.org/pdf/549/54932957007.pdf>
- Jaszay, C., & Dunk, P. (2003). *Training & development for the hospitality industry*. Educational Institute of the American Hotel & Lodging Association.
- Kvale, S. (2007). *Doing interviews*. SAGE Publications.
- Molina, L. A. S. (2024). Propuesta de planes de sucesión para el área de retail de Honda S.A. Universidad del Azuay. <https://dspace.uazuay.edu.ec/handle/datos/14115>
- Moscoso, T. (2007). Plan de sucesión para la empresa industrial Tucson usando un modelo de competencias. Universidad Técnica Particular de Loja.

- Noe, R. A. (2017). *Employee training and development* (7.<sup>a</sup> ed.). McGraw-Hill Education.
- Padilla Gómez, A. (2015). La formación del docente universitario: Concepciones teóricas y metodológicas. *Universidad y Sociedad*, 7(1), 47–56. <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v7n1/rus11115.pdf>
- Pancardo Pérez, J., Ruiz Castillo, M. R., & Ramírez Argudín, M. T. (s.f.). Capacitación cruzada: Una herramienta para el aumento de la productividad organizacional. *Memorias del Congreso Internacional de Contaduría, Administración e Informática*. ANFECA. <https://investigacion.fca.unam.mx/docs/memorias/2011/4.02.pdf>
- Perdomo, L., Montenegro, L., & Cabrera, D. (2013). Planes de sucesión: Paralelo de casos de éxito en empresas colombianas y estadounidenses. *Universidad Jorge Tadeo Lozano*.
- Quinapanta, C. A., & Junco, V. H. (2024). Modelos de gestión de talento humano. *Revista Científica Ecociencia*, 11(1), 120–135.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The science of training and development in organizations: What matters in practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74–101. <https://doi.org/10.1177/1529100612436661>
- Toro, J., & Rodríguez, M. P. (2017). Formación en ética en las organizaciones: Revisión de la literatura. *Información Tecnológica*, 28(2), 117–124. <https://www.scielo.cl/pdf/infotec/v28n2/art18.pdf>
- Torrington, D., Hall, L., Atkinson, C., & Taylor, S. (2020). *Human resource management* (11.<sup>a</sup> ed.). Pearson.
- Ulrich, D. (1997). *Human resource champions: The next agenda for adding value and delivering results*. Harvard Business Press.
- Vera-Barbosa, A., & Blanco-Ariza, A. B. (2019). Modelo para la gestión del talento humano en las pymes del sector servicios de Barranquilla, Colombia. *Innovar*, 29(74), 137–152. [http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512019000400025&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.org.co/scielo.php?pid=S0121-50512019000400025&script=sci_arttext)
- Werther, W. B., & Davis, K. (2000). *Administración de personal y recursos humanos*. McGraw-Hill Interamericana.
- Zárate, A. (2014). *Gestión humana para la competitividad*. Fondo Editorial del Tecnológico de Costa Rica.