



**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA  
LA RETENCIÓN DEL TALENTO  
HUMANO EN LA EMPRESA  
COMERCIALIZADORA PERFORMANCE  
S.A.S, A PARTIR DE LA HERRAMIENTA  
MODELO DE MODERNIZACIÓN PARA  
LA GESTIÓN DE ORGANIZACIONES-  
MMGO**

**John Hans Monroy Jiménez**

Universidad EAN  
Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas  
Maestría en Administración de Empresas, MBA  
Bogotá, D.C., Colombia  
2021

**PROPUESTA DE INTERVENCIÓN PARA LA  
RETENCIÓN DEL TALENTO HUMANO EN  
LA EMPRESA COMERCIALIZADORA  
PERFORMANCE S.A.S, A PARTIR DE LA  
HERRAMIENTA MODELO DE  
MODERNIZACIÓN PARA LA GESTIÓN DE  
ORGANIZACIONES-MMGO**

**John Hans Monroy Jiménez**

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:  
**Magister en Administración de Empresas**

**Director:**

Edwin Augusto Lozada Franco

**Modalidad:**

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de Administración, Finanzas y Ciencias Económicas

Maestría en Administración de Empresas, MBA

Bogotá, Colombia

2021

**Nota de aceptación**

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá D.C. Día - mes – año

A mi familia

La satisfacción radica en el esfuerzo,  
no en el logro. El esfuerzo total es una  
victoria completa

Mahatma Gandhi

## **Agradecimientos**

A la EAN, a mi tutor y a los docentes que me orientaron en los diferentes módulos cursados, por darme la oportunidad de ampliar nuestros conocimientos y mejorar mi desarrollo personal, académico y profesional.

A la empresa Comercializadora Performance S.A.S, a sus socios, a sus colaboradores, y en especial, a su Gerente General, el señor Fredy Alexander Monroy, por haber permitido acceder a esta organización y facilitarme tiempo, espacio, acceso a información y apoyo incondicional para sacar este trabajo adelante.

## Resumen

Las empresas pequeñas y medianas (pyme) se enfrentan a diferentes retos que hacen que se tengan que preparar para abarcar obstáculos que ponen en riesgo la vida de las mismas, los nuevos empresarios deben buscar los diferentes mecanismos que les permitan tener solides y fortalecerse en un entorno laboral donde las grandes multinacionales tienen las estadísticas más estables así como la incidencia en los precios y otros factores que regulan el mercado en general. Adicionalmente la relación laboral de los nuevos empresarios se tiende a dar en un entorno cultural donde prima la ideología y metodología del dueño de las pyme. Los retos en este punto contrastan con las curvas de aprendizaje y de crecimiento tanto de los empresarios como de los trabajadores dado un modelo laboral difícil, hostil o simplemente que no cumple con las expectativas laborales esperadas haciendo de esto un factor que afecta a la compañía Comercializadora Performance S.A.S, donde se espera lograr un mejoramiento de las ventas por medio de la propuesta de retención realizada.

**Palabras clave:** Pyme, contratación, reclutamiento, rotación, capacitación, ventas, clientes

## Abstract

Currently, small and medium-sized companies (SMEs) face different challenges that make the market have to prepare to cover obstacles that put their lives at risk, part of the challenge for new entrepreneurs is to look for the different mechanisms that allow them to be solid and strengthen in a work environment where large multinationals have the most stable statistics as well as the impact on prices and other factors that regulate the market in general.

Additionally, the employment relationship of new entrepreneurs tends to occur in a cultural environment where the ideology and methodology of the owner of SMEs prevail, it is here where they face great challenges since the learning and growth curves of both entrepreneurs how the workers will depend on them that many times, due to facing a difficult, hostile employment model or simply that does not meet the expected work expectations make new employees prefer to migrate to other companies, making this a very big risk for companies given the impact that rotation generates on sales, the learning curves and the maturation time that each worker demands to reach the equilibrium point where work versus effort is profitable for the company and generates a stimulus of well-being and a sense of belonging to the worker.

**Keywords:** Keywords: SME, hiring, recruiting, rotation, training, sales, customers

## Tabla de contenido

	Pág.
1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA.....	14
2. OBJETIVOS .....	18
2.1. Objetivo general.....	18
2.2. Objetivos específicos .....	18
3. JUSTIFICACIÓN .....	19
4. MARCO DE REFERENCIA .....	21
4.1. Presentación de la importancia de los recursos humanos en la organización.....	21
4.1.1. Gestión administrativa de los recursos humanos .....	22
4.2. Procesos de contratación, retención y planeación estratégica.....	23
4.2.1. Contratación .....	23
4.2.2. Retención del recurso humano .....	26
4.2.3. Conceptos de administración y planeación estratégica .....	28
4.3. Herramientas y/o mejores prácticas en los procesos de contratación y retención.....	30
4.3.1. Enfoque sistémico de la Gestión de Recursos Humanos.....	30
4.3.2. Modelos de gestión estratégica de recursos humanos.....	30
4.3.3. Modelo de Besseyre Des Horts (1990).....	31
4.3.3. Modelo de Werther y Davis (1991) .....	32
4.3.4. Modelo de Hax (1992).....	34
4.3.5. Modelo de Harper y Lynch (1992) .....	35
4.3.6. Modelo del CIDEC (San Sebastián, 1994) .....	35
4.3.7. Modelo de Bustillo (1994).....	36
4.3.8. Modelo de Zayas (1996) .....	37
4.3.9. Modelo de Chiavenato (2000).....	39
4.3.10. Modelo MMGO .....	39
5. MARCO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA DONDE SE REALIZARÁ EL PROYECTO .....	45



5.1. Reseña histórica .....	45
5.2. Misión .....	46
5.3. Visión .....	46
5.4. Áreas estratégicas .....	46
5.5. Estructura organizacional .....	47
5.6. Valores corporativos .....	48
5.7. Portafolio de productos .....	48
5.8. Puntos de venta .....	49
5.9. Unidades funcionales .....	51
5.10. Procesos de reclutamiento y selección .....	51
6. DISEÑO METODOLÓGICO DEL PROYECTO .....	52
6.1. Población y muestra .....	54
6.2. Instrumento .....	55
7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL .....	56
7.1. DOFA .....	56
7.2. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS .....	57
8. PLAN DE INTERVENCIÓN .....	68
8.1. Plan .....	70
8.2. Fases .....	71
8.2. Actividades procedimiento de contratación .....	72
8.3. Cronograma procedimiento de contratación .....	72
8.4. Actividades procedimiento de retención .....	73
8.5. Cronograma procedimiento de retención .....	73
9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES .....	74
9.1. Recomendaciones .....	74
9.2. Conclusiones .....	75
10. REFERENCIAS .....	76
ANEXOS .....	83

## Lista de gráficas

### Pág.

Gráfica 1. Antigüedad .....	57
Gráfica 2. Área.....	58
Gráfica 3. Oferta laboral.....	58
Gráfica 4. Información en el anuncio .....	59
Gráfica 5. Formulario.....	59
Gráfica 6. Tiempo.....	60
Gráfica 7. Contactado .....	60
Gráfica 8. Evaluación .....	61
Gráfica 9. Primera impresión .....	61
Gráfica 10. Entrevista .....	62
Gráfica 11. Entrevista virtual .....	62
Gráfica 12. Posición.....	63
Gráfica 13. Reconocimiento como individuo .....	64
Gráfica 14. Motivado .....	64
Gráfica 15. Comunicación .....	65
Gráfica 16. Flexibilidad.....	65
Gráfica 17. Referir.....	66
Gráfica 18. Discriminación Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021).....	66
Gráfica 19. Promoción profesional y motivación .....	67
Gráfica 20. Cambio de trabajo.....	67
Gráfica 21. Gestión humana .....	70

**Lista de tablas****Pág.**

Tabla 1. Matriz DOFA-Estructura básica .....	54
Tabla 2. DOFA .....	56
Tabla 3. Clasificación de los estadios MMGO .....	69
Tabla 4. Actividades procedimiento de contratación .....	72
Tabla 5. Cronograma .....	72
Tabla 6. Actividades procedimiento de retención .....	73
Tabla 7. Cronograma .....	73

**Lista de imágenes**

Imagen 1. Tienda Atlantis .....	49
Imagen 2. Tienda Toms.....	49
Imagen 3. Tienda Quicksilver .....	50
Imagen 4. Tienda DC .....	50

**Lista de Anexos**

Anexo A. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa .....	83
Anexo B. Plan estratégico para potenciar contratación y retención de la Comercializadora Performance S.A.S. ....	88

## 1. ANTECEDENTES DEL PROBLEMA

De acuerdo con Bermúdez & Rodríguez (2013), el estudio de la administración de empresas ha evolucionado en el tiempo y nos permite analizar cómo las empresas han tenido que migrar a modelos de gestión donde no solamente la producción y el salario hacen parte de un factor productivo sino que es necesario encadenar una serie de factores que hacen parte de las necesidades del ser humano, desde la administración científica, cuyo enfoque es el trabajo en el nivel operacional, la estructura que se describe en la teoría clásica, neoclásica donde se puede identificar un enfoque más hacia la estructura, las funciones del administrador así como los principios generales de la administración y como estas se relacionan con las personas lo que en la teoría se describe como la teoría de las relaciones humanas donde términos como liderazgo, motivación comunicación y dinámica de grupos se encadena en las diferentes necesidades de los seres humanos para así, lograr un equilibrio entre los actores de la misma.

Por otra parte, el papel de los recursos humanos en la organización es el encargado de realizar algunos de los procesos más importantes, como son seleccionar y formar a las personas que la empresa necesita, proporcionar a los trabajadores los medios necesarios para que puedan ejercer su trabajo e intentar que el trabajador satisfaga sus necesidades (Bastos, 2019). Los Recursos Humanos pretenden construir un ambiente donde los individuos que forman e integran la organización, puedan producir y generar resultados que beneficien a la organización de la mejor forma posible. Es una tendencia creciente, la de las organizaciones que buscan mejorar la calidad de vida de los empleados en las organizaciones, ya que esto se traduce en una mejor calidad de vida personal y en el trabajo, obteniendo la organización un mejor esquema de trabajo, un mejor desempeño y así, volviéndose también más competitiva.

Acosta y Prieto (2019), en síntesis, concluyen que el mayor impacto que se puede ver reflejado en la rotación del personal es en la productividad, el tiempo y el monetario (inversión), debido a que el proceso de reclutamiento y selección del aspirante se ve impactado en un 20%. En el caso de la empresa analizada (se protegerán los datos de la empresa mencionándose como empresa analizada) se tiene una rotación del 70% en plantilla total mensual que se ve

directamente reflejado en un 150% en el bono anual de oficinas y tiendas/clubes ya que implica desde la liquidación total como baja de beneficios y compensaciones de los colaboradores.

Por otra parte, González, Herrera, Ramírez y Varas (2019), afirman que de los principales problemas a los que se enfrentan las empresas es la rotación de los asesores comerciales, que del sector micro financiero registra una tasa de rotación de 24,2%, superior a la tasa de rotación de Latinoamérica. En este contexto surge la necesidad de entender los motivos por los cuales los asesores comerciales tienen la intención de abandonar la organización. Esta investigación se fundamenta en la teoría de Herzberg, la cual establece dos factores que influyen en la satisfacción laboral de los empleados: los factores extrínsecos o de higiene, que están asociados al contexto en el cual trabaja el empleado, y los factores intrínsecos o de motivación, los cuales están asociados al contexto al contenido del trabajo.

Según Reyes et al (2019), la rotación de personal es un fenómeno costoso en términos de productividad y desempeño. La variable que mejor la predice es la intención de rotar, pero en México son escasos los trabajos empíricos sobre ella. Esta investigación tuvo por objetivo indagar si el agotamiento emocional, el cinismo organizacional y la violación del contrato psicológico, influyen sobre la intención de rotación. Para ello, en esa empresa mexicana, se realizó una investigación cuantitativa, empírica y transversal, en una muestra de 201 empleados operativos en la industria maquiladora autopartista para la exportación, localizada en Ciudad Juárez, Chihuahua. Como técnica estadística se utilizó la regresión de mínimos cuadrados parciales o Partial least squares regression (PLS).

Los resultados indican que el agotamiento emocional y el cinismo del empleado llevan a la intención de rotar, y comparativamente, es mayor la influencia del cinismo. Sin embargo, la relación predictiva entre la violación del contrato psicológico y la intención de rotar, se rechazó. Marcelo (2018), presenta la satisfacción laboral como un objeto de estudio en numerosas ocasiones, inicialmente por su influencia en el rendimiento laboral, como un objetivo de intervención organizacional, así mismo se refiere a la orientación afectiva de las personas hacia los roles que desempeñan en sus puestos de trabajo. Los trabajadores pueden estar satisfechos en

su centro de trabajo, debido a factores concretos, del mismo modo los mismos aspectos que pueden causar satisfacción a unos, pueden generar insatisfacción en otros.

Para Haider, Ahmed y Anwer (2019), sugieren que la coordinación relacional afecta negativamente las intenciones de rotación, y la satisfacción laboral media en esta relación. Los resultados de la simulación indican una fluctuación en los coeficientes para diferentes correlaciones y tamaños de muestra. Los valores de los coeficientes se suavizan para todos los niveles de correlaciones, a medida que aumenta el tamaño de la muestra. Afirman que ninguna investigación previa ha probado empíricamente la relación entre la coordinación relacional y las intenciones de rotación. Además, esta investigación es la primera en probar la mediación entre la relación mencionada anteriormente. También proporciona una mayor generalización del modelo teórico mediante el uso de la simulación de Monte Carlo.

Esta es la probabilidad de que un empleado deje su trabajo, y se ha estudiado como consecuencia de muchos fenómenos organizacionales e individuales, tales como las condiciones de trabajo percibidas, comportamiento de liderazgo, estrés laboral, compromiso con la organización, satisfacción en el trabajo, cultura de aprendizaje organizacional, interacciones de compañeros de trabajo / supervisor, edad, sexo, estado civil, entre otros.

La rotación de personal es un asunto de gran importancia debido al impacto económico así como de imagen que genera no solamente en el área de gestión humana sino en la totalidad de la organización y en la medida en que ha ido creciendo la empresa, se ha tenido que ir contratando más personas y se ha venido presentando una rotación del 90% durante los últimos 3 años, es decir, que por cada 10 personas que se contratan en un año, 9 salen de la compañía, lo que está ocasionando que se genere un ambiente hostil en las tiendas entre los trabajadores que tienen cierta antigüedad y los nuevos que llegan, además de las implicaciones en ventas que han significado disminuciones en las cifras anuales hasta del 20% en algunos de los puntos de venta (Mina, 2019).

Por este motivo se hace fundamental realizar una intervención que permite realizar un diagnóstico eficaz para determinar las causas de esta rotación y poder implementar un programa



piloto en una de las tiendas que contenga un plan de capacitación y de retención de personal, para verificar que las acciones que se tomen resulten en cifras positivas tanto en la permanencia de los empleados en ese punto de venta como en las cifras de crecimiento comercial (Alles, 2007). Este programa pretende ser beneficioso tanto para la empresa en todos sus locales, como para los trabajadores que permita un crecimiento tanto personal como profesional a esas personas que son parte indispensable en la estructura organizacional pues son quienes muestran la cara de la empresa a los clientes que visitan las tiendas. Con la intervención se espera que la rotación de personal disminuya en el primer año de haber implementado el programa y que las ventas se incrementen.

## **2. OBJETIVOS**

### **2.1. Objetivo general**

Elaborar una propuesta de intervención enfocada a la optimización del proceso de contratación y retención de gestión del talento humano y su impacto en las ventas de la empresa Comercializadora Performance S.A.S, por medio del modelo MMGO.

### **2.2. Objetivos específicos**

Construir un marco teórico conceptual sobre rotación, retención y ventas que sirva de referencia para analizar la problemática.

Realizar el diagnóstico de la situación actual de los subprocesos de contratación y de retención en la empresa Comercializadora Performance S.A.S.

Analizar e Identificar las oportunidades de mejoramiento con respecto al modelo actual de los dos subprocesos de gestión aplicando el modelo MMGO en la empresa Comercializadora Performance S.A.S.

Diseñar la propuesta de optimización para el proceso de contratación y gestión del talento aplicando el modelo MMGO en la empresa Comercializadora Performance S.A.S.

Establecer el plan de acción para la implementación de la propuesta diseñada para la empresa Comercializadora Performance S.A.S para poder aumentar las ventas.

### 3. JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo hace parte de un análisis a la empresa Comercializadora Performance S.A.S que busca diseñar una propuesta de modelo de gestión de rotación y retención una vez este el caso debidamente documentado le permita a la empresa tener una serie de mecanismos de gestión que le permitan retener el talento así como el conocimiento del mismo generando un entorno de cultura donde todos sus miembros logren el sentido de pertenencia con la empresa, estas mejoras se deben reflejar en un mejor comportamiento de ventas y en una reducción de gastos administrativos en los cuales la empresa incurre cada vez que pierde un colaborador dado la inversión en capacitación y la curva de productividad que se pierde cuando hay alta rotación de personal atribuido en un gran porcentaje a temas de clima laboral.

La conveniencia de este proyecto se identifica con el poder garantizar la permanencia de una empresa de más de 7 años de funcionamiento que pretende mejorar las cifras de desempeño financiero y del área de recursos humanos, y que además presenta una relevancia social importante pues garantiza ingresos no únicamente para sus accionistas, sino que es la fuente de trabajo para 16 personas y sus familias que fácilmente puede llegar a replicarse a 60 personas de manera directa. Las implicaciones de esta intervención que se propone van encaminadas a lograr efectos en un mejor ambiente laboral, mejores condiciones para los empleados y mejores resultados para la empresa a nivel de utilidades.

Las variables con las que se va a medir la propuesta del modelo de gestión de talento humano son personas contratadas mes a mes por cada una de las áreas y puntos de venta, número de personas que se retiran de la compañía mes a mes por cada una de las áreas y puntos de venta, número total de horas de capacitación al personal por mes, número total de horas de capacitación al personal en promedio por persona al mes, variación de los gastos administrativos mes a mes, variación del volumen de ventas por punto y global mes a mes. El logro de un alto sentido de compromiso de los empleados con la organización es hoy motivo de preocupación en la empresa, considerando tanto el componente humanista al implicarse la persona socialmente como el económico al vincularse al aumento del desempeño.

En la encuesta mundial que reportaron en 2010 conjuntamente el Boston Consulting Group (BCG) y la World Federation of People Management Association (WFPMA), comprendiendo a un total de 109 países, se destacaron cuatro tópicos como los más críticos respecto a los recursos humanos: gestionar el talento, mejorar el desarrollo del liderazgo, realzar el compromiso de los empleados y planificar estratégicamente los recursos humanos (BGC & WFPMA, 2010).

En Colombia, las empresas hacen referencia, fundamentalmente, a cinco prácticas funcionales (tradicionales) de recursos humanos y propias de la administración del personal como: selección, formación o capacitación, planes de carrera, evaluación y retribución o compensación. Sin embargo, según los estudios de Calderón, Naranjo y Álvarez (2010) otros aspectos no funcionales comienzan a cobrar interés en las organizaciones como son el clima organizacional, la cultura como cuestión profunda y a largo plazo, la comunicación, la responsabilidad social, el outplacement, y el acompañamiento a líderes. Finalmente, se indica que posterior al análisis y la revisión teórica, se definió el modelo óptimo para la organización.

## **4. MARCO DE REFERENCIA**

En este aparte se presentan los principales conceptos teóricos que están contemplados dentro de este trabajo, que constituyen la base donde se sustentará la propuesta de desarrollo de este.

### **4.1. Presentación de la importancia de los recursos humanos en la organización**

Según la gestión de los recursos humanos es primordial para las organizaciones empresariales; en las últimas décadas se ha convertido en uno de los factores fundamentales de las políticas empresariales, su impacto tiene alcance no sólo al interior de la organización, es un fenómeno que trasciende al ámbito social. El personal de una empresa ya no es solo percibido como recurso o capital humano; además, es visto como talento humano susceptible de ser potenciado en beneficio de la gestión empresarial competitiva. Toda organización que busca posicionarse y mantenerse sólidamente en el mercado requiere satisfacer las exigencias del cliente, de manera que lo distinga de sus competidores por la calidad y eficiencia de los productos y servicios que oferta, para lo que precisa del talento humano. Al respecto Montoya & Boyero (2016), expresan:

“Hoy el desafío al que se deben enfrentar los dirigentes de las organizaciones está fundamentado, entre otros aspectos, en la dirección de su recurso humano hacia una labor orientada a alcanzar la eficacia y la eficiencia, con el fin de lograr altos estándares de rendimiento fundamentado en valor agregado y en una notoria ventaja competitiva. Es importante tener presente que cuando la organización hace las cosas bien, se tienen grandes ganancias a diferencia de las que no lo hacen” (p.2).

Los empresarios han comprendido que la gestión de los recursos humanos juega un rol fundamental en la consecución de este propósito, es por ello, que cada día más se interesan por conocer qué motiva a sus empleados, qué aspiraciones tienen en la vida laboral, cuáles son sus potencialidades laborales y qué requerimientos de capacitación y competencia tienen que cubrir (Hernando & Van, 2007).

#### **4.1.1. Gestión administrativa de los recursos humanos**

Escobar (2013), considera que la administración de Recursos Humanos es una función eminentemente directiva, macro organizacional, dinámica y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio, sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación son de carácter estratégico. Administrar es planificación, organización, coordinación, desarrollo y control del desempeño eficiente del personal de una empresa; para lo cual, se emplean técnicas que permiten la interrelación y colaboración de los empleados con el propósito de alcanzar los objetivos individuales relacionados directa o indirectamente con el trabajo.

Partiendo de este conocimiento se puede realizar una aproximación a lo que se entiende por gestión de administración de los recursos humanos. Gestión, es la acción y efecto de gestionar: en el contexto empresarial, gestionar puede ser entendida como la realización de acciones encaminadas a la obtención de un beneficio para la organización; es el conjunto de actividades ejecutadas por sus miembros para alcanzar los objetivos tanto personales, empresariales como sociales. La adecuada gestión en la administración de los recursos humanos es determinante para lograr un armonioso clima laboral, de ella depende la actitud ante el trabajo y la permanencia de los empleados (Varela & Vives, 2016).

Ahora bien, la gestión de la administración de los recursos humanos no puede ser sólo vista como las relaciones al interior de la empresa; ésta viene acompañada por importantes valores en la relación e integración de todos los miembros que la componen: clientes, proveedores y empleados, todo los que juegan un rol protagónico en el éxito empresarial (Benavides, et al., 2014).

## **4.2. Procesos de contratación, retención y planeación estratégica**

### **4.2.1. Contratación**

La contratación de personal en las empresas, siempre ha sido el cuello de botella, debido a que no se ha tomado las precauciones legales dentro de la redacción del documento denominado contrato de trabajo, es por ello que nuestra investigación se basa en realizar estudios relacionados a los procesos de reclutamiento, selección y propuestas de admisión, elaboración de planes de motivación e incentivos, contratación e inducción que se debe llevar a cabo en el momento de requerir un trabajador para cumplir con las necesidades de la empresa. Según Valencia (2017), hoy en día las empresas para cumplir con sus objetivos cuentan con planes de negocios anuales, pero para cumplirlos, se debe disponer de verdaderos equipos de trabajo compuestos por los ejecutivos y trabajadores comprometidos que compartan deberes, obligaciones y responsabilidades dentro de la administración de talento humano.

Por otra parte, Chiavenato (2000) establece que el proceso de contratar personal no es un fin en sí mismo, es un medio para que la organización logre sus objetivos. Este proceso consiste en una serie de fases iniciales que deben ser claramente definidas y debe realizarse de la siguiente forma específica:

- Detección y análisis de necesidades de selección. Requerimiento
- Descripción y análisis de la posición a cubrir. Definición del perfil
- Definición del método de reclutamiento
- Concertación de entrevistas
- Entrevistas + técnicas de selección
- Elaboración de informes

#### - Entrevista final

Según Peña (1993), la información brinda el análisis del puesto, proporciona la descripción de las tareas, las especificaciones humanas y los niveles de desempeño que requiere cada puesto; los planes de recursos humanos a corto y largo plazo permiten conocer las vacantes futuras con cierta precisión y conducir el proceso de selección en forma lógica y ordenada; y los candidatos, que son esenciales para disponer de un grupo de personas entre las cuales se pueda escoger. Contar con un grupo grande y bien calificado de candidatos para llenar las vacantes disponibles constituye la situación ideal del proceso de selección. Con base en lo anterior se puede afirmar que existen elementos de juicio que se acercan al problema planteado, como la falta de ética en los procesos de selección y la falta de interés en los líderes.

Se conoce que la tecnología de avanzada es indispensable para lograr la productividad que hoy exige el mercado, pero también se sabe que el éxito de cualquier emprendimiento depende principalmente del talento humano, puesto que de él depende la obtención de los objetivos organizacionales que conduzcan al éxito a cualquier empresa. La tecnología y la información están al alcance de todas las empresas, por lo que la única ventaja competitiva que puede diferenciar una empresa de la otra es el talento humano, y esto se logra mediante procesos de selección eficientes (Bohlander, 2002).

A finales del siglo XIX y comienzos del XX, las empresas del sector privado delegaron la función de seleccionar al personal a un oficinista, que, al decir de algunos autores, fue el primer especialista de personal. Su labor se limitaba a supervisar y controlar un simple registro y nómina de personal. El primer departamento de personal instituido en Estados Unidos, en su moderna concepción, surgió en 1912; posteriormente, en 1915, se inició un programa de entrenamiento a nivel universitario para gerentes y empleados (Butteriss, 2000).

Chruden & Sherman (1992) comentan que al empezar la década de 1920, por consiguiente, el campo de administración y personal se encontraba bien establecido y existía ya un departamento de personal en muchas de las compañías más grandes y en las organizaciones gubernamentales.



A partir de la primera década del siglo XX, en América Latina se iniciaron varios intentos por trasplantar las disposiciones del Servicio Civil de Estados Unidos.

Es preciso observar que en la mayoría de los países hispanoamericanos, donde por diversas circunstancias Estados Unidos ejerció su autoridad militar o civil, se legisló en el sentido de instituir sistemas de administración de personal público; tales sistemas, independientemente de desconocer los valores sociales, económicos y culturales de las naciones donde se aplicaron, no recibieron el debido respaldo de la opinión pública, lo cual los hizo inoperantes.

Para Nebot (1999), el verdadero avance de la administración de personal echó raíces a partir de 1930, cuando surgió la moderna concepción de relaciones humanas y de desarrollo técnico de los principales procesos y elementos de la administración de personal; con ello nació el positivismo administrativo. Los países considerados como avanzados económica y socialmente generalmente han propiciado adecuados sistemas de personal, tanto en el sector privado como en el sector público; en cambio, en otros países menos avanzados ha sucedido lo contrario: el inicio del desarrollo de las técnicas de personal aún no se ha producido, y prevalecen los métodos más arcaicos para el manejo de personal.

En esta época, en la que el conocimiento es la base fundamental de cualquier fuente de competitividad en las organizaciones, cabe señalar que los conceptos actuales de este activo "hombre", o más específicamente, su talento puesto al servicio de su organización juega un papel estratégico fundamental. Lo anterior se afirma por la necesidad del enfoque sistemático y carácter abierto que deben tener las organizaciones para enfrentar los retos y dificultades que se presenten, al formar parte de un entorno tan irregular como el que hoy afronta el mundo empresarial, caracterizado por el proceso de globalización neoliberal que envuelve a las empresas hoy en día.

A la selección de personal le corresponde atraer de manera selectiva, mediante varias técnicas de divulgación y de selección, a candidatos que cumplan con los requisitos mínimos que el cargo o perfil exige. El objetivo específico de la selección es escoger y clasificar los candidatos más idóneos para satisfacer las necesidades de las empresas. Sin embargo, existen situaciones que no

se terminan de comprender; en la actualidad se encuentran nuevos paradigmas de selección presentes en este importante proceso.

Basta simplemente ver los anuncios de selección de personal para observar varios factores determinantes, o en algunos casos excluyentes, que conforman lo que se ha denominado la delgada "línea mortal del profesional"; apenas se lee una publicación y de inmediato salta a los ojos el perfil que demanda profesionales o técnicos no mayores de treinta y cinco años, con excelente presentación personal, buena apariencia física, o que sean egresados de determinados centros educativos, entre otros requisitos.

#### **4.2.2. Retención del recurso humano**

Según Browell (2002), la retención del recurso humano involucra una serie de atenciones especiales, entre ellas resaltan los planes de remuneración económica, los planes de prestaciones sociales y los planes de higiene y seguridad en el trabajo. La retención del personal es justo lo contrario a aquello que implica la desvinculación entre el trabajador y su empleador, es decir, la rotación de personal. Resulta vital la retención de los mejores empleados por la importancia cada vez mayor del capital intelectual, por el vínculo entre la permanencia de los empleados y la satisfacción del cliente, y finalmente por el costo alto que implica el movimiento de personal. Mantener al trabajador dentro de la organización, es lo que significa la retención de personal, y que su vez no sea permitido, bajo ninguna situación, que se retire de la empresa, y más aún si es para formar parte del personal de la competencia. Permitirá una comprensión específica de aquello que interviene en el manejo de la retención de los recursos humanos desde un punto de vista de planeación.

Se muestra una perspectiva desde el punto de vista comparativo entre la rotación de personal y la retención de personal, así como los puntos importantes a tomar en cuenta al momento de valorar su relevancia. Es de gran importancia que se reconozca el valor de la retención de personal, sus beneficios y sus consecuencias de no tomarlo en consideración, más aún si se observa que el personal que se retira, lo hace por otra oportunidad de empleo, entonces todo lo aprendido en la empresa, se lo termina llevando la competencia (Harvard, 2002).

Resulta muy importante que las estructuras de salarios y sueldos sean justas y equitativas en su estructura y para ello la administración de las mismas deba ser adecuada. Para ello establece dos criterios en estas estructuras siendo el primero que los salarios encuentren un equilibrio interno en relación con los demás puestos en una misma empresa; el segundo es que los salarios de los puestos estén acorde a esos mismos puestos en otras empresas, de tal forma que exista un equilibrio externo respecto a los salarios.

Como parte de las estrategias utilizadas en la retención de personal, la administración de sueldos y salarios no puede ser ajeno a su estudio, y es por ello que resulta importante tomar en consideración este indicador con el fin de avalar una satisfacción en el trabajador en relación a su situación remunerativa, y que ésta cumpla condiciones de equidad interna, es decir, de su propia organización, así como externa (Chiavenato, 2007).

Las organizaciones brindan servicios, facilidades, ventajas que favorecen a sus colaboradores y a ello se les llama prestaciones sociales. Si son por exigencia cumplen requerimientos de ley o propias; con respecto a la naturaleza de sus funciones se catalogan en económicas y extraeconómicas; en cuanto a sus propósitos son dirigidos a logros asistenciales, de entretenimiento y otros intrínsecos a su organización. Las prestaciones sociales en esencia están hechas para cubrir exigencias humanas a nivel fisiológico, social, emocional y que garanticen la protección ya sea en el ámbito de lo insatisfactorio e higiénico.

Las prestaciones sociales forman parte del cuidado de un trabajador, y es que ese cuidado abarca una serie de condiciones personales básicas pero importantes en todo ser humano, es por ello que forma parte de las condiciones esenciales cuando lo que busca es retener al personal idóneo en una empresa, pues justamente un colaborador necesita sentirse protegido y cuidado por la empresa a la que brinda sus servicios. Dada esta situación es que las prestaciones sociales no pueden estar divorciadas de las condiciones ideales al momento de elaborar planes de retención de personal (Muñoz, 2021).

Los miembros de una organización al realizar sus actividades laborales tienen un grado de satisfacción de sus exigencias personales conocido como calidad de vida en el trabajo (calidad de vida en el trabajo). Esta calidad de vida comprende una serie de acciones que involucran la satisfacción por los logros obtenidos con el esfuerzo en su trabajo; el ascender de puesto dentro de su organización; el acceso a mejoras salariales; los beneficios laborales; las interrelaciones ya sean laborales o humanas a nivel personal o de grupo; la atmósfera física y psicológica en el campo laboral; la confianza de tomar decisiones; integrarse en el logro de objetivos y otras acciones necesarias.

La calidad de vida en el trabajo abarca una serie de condiciones óptimas para un trabajador y que no sólo tiene que ver con el factor remunerativo, sino también con su entorno, la calidad de vida en el trabajo incluye el sentir del colaborar respecto al trabajo que realiza día con día, su futuro dentro de la organización, las condiciones físicas de donde labora, entre otros, y es esta calidad de vida en el trabajo que requiere ser muy observada cuando estudiamos a la retención de personal, pues si buscamos analizar cómo es que los colaboradores se sienten respecto a ello, resulta vital indagar en sus percepciones (Madero, 2019). La organización, así como sus sindicatos e integrantes se interrelacionan creando las relaciones laborales.

Las formas de conducir las relaciones laborales pueden ser autoritarias, participativas, recíprocas o paternalistas; y depende de la actuación de los sindicatos el conservar un ambiente propicio en la organización. En un ámbito laboral las relaciones con las personas resultan vital para evaluar en qué medida se sienten satisfechas en su interacción con los demás. Por ello para comprender con mayor detalle cómo es que se manejan las relaciones en la organización estudiada, es importante identificar qué tipo de relación perciben los trabajadores, si es de tipo paternalista, autocrático, entre otros (Orozco & Hidalgo, 2017).

#### **4.2.3. Conceptos de administración y planeación estratégica**

La administración estratégica es un proceso de evaluación sistemática de un negocio y define los objetivos a largo plazo, identifica metas y objetivos, desarrolla estrategias para alcanzar estos y localiza recursos para realizarlos. El proceso de administración estratégica, dinámico por

naturaleza, está formado por el conjunto de compromisos, decisiones y actos que la empresa necesita llevar a cabo para alcanzar la competitividad estratégica y obtener utilidades superiores al promedio (David, 2003). Es decir, que en este proceso se evalúa de forma sistemática un negocio, define sus objetivos a largo plazo, desarrolla estrategias e identifica metas para alcanzarlos y al mismo tiempo encontrar los recursos correspondientes para realizarlos.

Otra definición corresponde a que es el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos. Como lo sugiere esta definición, la administración estratégica se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo y los sistemas de información, para lograr el éxito de una organización (Hitt., et al, 2015). El proceso de esta administración que es dinámico por naturaleza se encuentra compuesto por un conjunto de decisiones, compromisos y actos que la organización requiere para que pueda lograr la competitividad estratégica y así obtener utilidades que sean superiores al promedio.

Cualquier organización está en búsqueda de ser exitosa. Por este motivo, se hace fundamental trazar un camino claro que permita alcanzar las metas previstas. Sin embargo, trazar este camino no significa sólo establecer el punto al que se quiere llegar, que es la definición de estrategia, sino que implica también plantear cuáles serán los pasos para alcanzar esa meta. Es precisamente esto en lo que consiste la Planeación Estratégica de una organización (David, 2003). Por lo tanto, la Planeación Estratégica proporciona un marco real para que, tanto los líderes, como los miembros de la organización, comprendan y evalúen la situación de la organización. Esto, ayuda a alinear al equipo con el fin de que empleen un lenguaje común basados en la misma información, lo que ayudará a que surjan alternativas provechosas y de valor para la organización.

La Planeación Estratégica es una herramienta de gestión que permite establecer el quehacer y el camino que deben recorrer las organizaciones para alcanzar las metas previstas, teniendo en cuenta los cambios y demandas que impone su entorno. En este sentido, es una herramienta fundamental para la toma de decisiones al interior de cualquier organización. Así, la Planeación Estratégica es un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos y, especialmente, de los

planes de acción que conducirán a alcanzar estos objetivos (Blacutt, 2019). Por lo tanto, el plan estratégico de una organización establece el quehacer de cada miembro, lo que garantiza que las acciones de cada uno estén direccionadas hacia el cumplimiento de las metas a futuro.

### **4.3. Herramientas y/o mejores prácticas en los procesos de contratación y retención**

#### **4.3.1. Enfoque sistémico de la Gestión de Recursos Humanos**

Los ámbitos generadores del cambio conceptual de la Gestión de Recursos Humanos - el tecnológico, el sociológico, el comercial, el político, el económico y el conductual - y las diferentes variables que inciden en su tratamiento y funcionamiento, ha hecho indispensable abordarla desde un enfoque de sistemas que permita su comprensión integral. El sistema, como es bien sabido, requiere de insumos (materia prima, dinero, habilidades, esfuerzos, etc.) que se procesan y dan lugar a resultados (producción, utilidades, satisfacción de los miembros de la organización, etc.) (Sierra, 2021).

Generalmente, se les da mayor atención a los factores tangibles relacionados con los insumos, el proceso y a los resultados y se olvidan los factores intangibles, específicamente el humano y, sin embargo, dependerá en gran parte de éste el destino de la organización.

La concepción sistémica de la actual Gestión de Recursos Humanos ha impulsado la búsqueda de modelos funcionales que reflejen las peculiaridades de la organización ajustada a su cultura y a la cultura del país, donde el ser humano es central.

#### **4.3.2. Modelos de gestión estratégica de recursos humanos**

La gestión de recursos humanos, al igual que la gestión de las organizaciones en su conjunto ha ido cambiando con el tiempo para ir respondiendo a los retos que se han planteado en cada momento a las organizaciones. Son los cambios que se han producido en el entorno en el que se

encuentran inmersas, los que han exigido sistemas de gestión cada vez más avanzados en general (Rodríguez, 2021).

En las filosofías gerenciales, el desarrollo de las tecnologías de la información y las comunicaciones han elevado la inteligencia y el talento de las personas hacia una posición más protagónica en el logro de las ventajas competitivas sustentables de la organización, por lo que se hace necesario optimizar los recursos humanos mediante la aplicación de modelos adecuados de Gestión de Recursos Humanos que garanticen el tránsito hacia la gestión del talento humano.

En este sentido, Valle et. al. (2004), entienden a la gestión estratégica de recursos humanos como la última y más reciente etapa en el desarrollo de la función de recursos humanos, la cual defiende un enfoque proactivo en la relación estrategia-recursos humanos y presenta como característica más relevante, a diferencia de otros planteamientos anteriores, el reconocimiento de que las personas son elementos esenciales para el éxito de la empresa, principalmente porque pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible para la misma. Gracias al resultado del estudio de factores socioeconómicos condicionantes, se ha llegado a la concepción de diferentes modelos para la aplicación práctica de sistemas de gestión y cuya adopción dependerá del análisis de la situación específica de la empresa y del entorno.

#### **4.3.3. Modelo de Besseyre Des Horts (1990)**

Plantea un modelo de gestión estratégica de los recursos humanos al mostrar un procedimiento general donde la función de recursos humanos (RH) es la que asegura la gestión de las competencias de la empresa (saber, saber hacer, saber estar de los individuos que la integran) al desarrollar prácticas para adquirirlas, estimularlas y por supuesto desarrollarlas, constituyendo éstas las misiones del sistema (des Horts, 2021).

1. Adquirirlas: Comprende las fases siguientes:

Definición de puestos (o funciones), lo que permite disponer de perfiles de puestos.

Sistema de clasificación, que proporciona la importancia relativa de las competencias necesarias.

2. Estimularlas: Con el objetivo de optimizar los resultados, se traduce concretamente en el establecimiento de un sistema de retribuciones equitativas y motivadoras, en la aplicación de procedimientos, objetivos e indicadores de apreciación de los buenos resultados o en el desarrollo de enfoques del tipo de gestión participativa (que incluye las prácticas de mejora de las condiciones de trabajo).

3. Desarrollarlas: Lo cual es sinónimo de formación profesional, información y comunicación. Este modelo concede gran importancia al diagnóstico de la organización, tanto externo como al interno, mediante las auditorías de Gestión de Recursos Humanos pues a partir del mismo es posible establecer los objetivos que den lugar a las estrategias de adquisición, estimulación y desarrollo de RH.

#### **4.3.3. Modelo de Werther y Davis (1991)**

Este modelo plantea la interdependencia entre las actividades claves de RH que son agrupadas en cinco categorías y hoy son trascendentes en la Gestión de Recursos Humanos y los objetivos sociales, organizativos, funcionales y personales que rigen a la empresa. Sin embargo, este modelo no cuenta con una proyección estratégica de los RH, siendo positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y muestra a la auditoría como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la Gestión de Recursos Humanos (Siqueira, et al, 2021).

El modelo está conformado por los siguientes elementos:

I. Fundamentos y desafíos: El principal desafío consiste en ayudar a las organizaciones a mejorar su efectividad y su eficiencia. Otros desafíos se organizan en el entorno en que operan las organizaciones, la economía, las alternativas de mercado y las disposiciones oficiales, entre otras. Los desafíos pueden surgir también del interior de las organizaciones.

II. Planeación y selección: Constituye el núcleo de la Gestión de Recursos Humanos y requiere de una base de datos adecuada sobre cada puesto y las necesidades futuras de RH que permitan el reclutamiento y selección de los empleados necesarios.



III. Desarrollo y evaluación: Una vez contratados los nuevos empleados reciben orientación sobre las políticas y los procedimientos de la empresa. Se les asignan los puestos que les corresponden, reciben la capacitación necesaria para ser productivos. Además, se llevan a cabo evaluaciones formales del desempeño periódicamente.

IV. Compensaciones: Es un elemento vital para mantener y motivar a la fuerza de trabajo. Los empleados deben recibir un salario justo y ser protegidos de riesgos de todo tipo, incluyendo en ese campo la prevención de accidentes y enfermedades profesionales.

V. Servicios al personal: Deben brindarse a los empleados prestaciones y condiciones laborales adecuadas, así como asesoría para enfrentar problemas y tensiones que se originen en el trabajo. Los sistemas de comunicación también contribuyen a la motivación de los empleados.

VI. Relaciones con el sindicato: existe una estrecha relación de todas las actividades de la Gestión de Recursos Humanos con las actividades sindicales, por lo que es necesario tenerlo presente a la hora de gestionar los RH.

VII. Perspectiva general de la administración de personal: El departamento responsable de la Gestión de Recursos Humanos necesita recibir retroalimentación sobre su desempeño.

Por esta razón, tal como afirma Molina, et al., (2021), se someten a verificaciones y comprobaciones, y realizan investigaciones para identificar métodos más efectivos de servir a su organización. Este modelo posee carácter funcional pues muestra la interrelación de todos los elementos del sistema de RH vinculados con los objetivos que se pueden lograr, evidenciando que la materialización sólo es posible con un adecuado sistema de Gestión de Recursos Humanos.

Es positivo el papel inicial que le otorga a los fundamentos y desafíos, donde incluye al entorno como base para establecer el sistema y además muestra a la auditoria como elemento de retroalimentación y de continuidad en la operación de la Gestión de Recursos Humanos. Por último, se considera que separar las compensaciones y los servicios al personal puede restarle

integralidad al modelo pues ambos elementos forman parte del enfoque sistémico del sistema de recompensas (Cáceres, 2021).

#### **4.3.4. Modelo de Hax (1992)**

Señala que algunas políticas organizacionales fundamentales proporcionan el contexto para considerar la conducción de RH, estas políticas varían de organización en organización y tienden a limitar o restringir el diseño concreto de un sistema de Gestión de Recursos Humanos (Pérez., et al., 2021). Expone un modelo evolutivo centrado en la planeación y desarrollo de los RH del cual es posible derivar los componentes de un eficiente sistema de Gestión de Recursos Humanos, los cuales se refieren a factores:

1. De planeación general en la organización.
2. Que aseguren un proceso adecuado de designaciones en la organización.
3. Que apoyen la planeación para el crecimiento y desarrollo y que ambos sean controlados.
4. Que faciliten el proceso completo de crecimiento y desarrollo de las personas que son llevadas a la organización.
5. Que se encarguen de la disminución del rendimiento, de la caducidad de destrezas, la rotación, las jubilaciones y otros fenómenos que reflejan la necesidad de una nueva dirección de crecimiento o de un proceso de desprendimiento de las personas con respecto a su cargo.
6. Que aseguren que a medida que surjan nuevos cargos se disponga de personas con las destrezas requeridas para llenarlos y que, a medida que algunas personas abandonen sus cargos, haya otras disponibles para cubrirlos.

Los principales méritos imputables a este modelo se relacionan con la importancia que le confieren a la planeación y desarrollo de los RH como vía para aumentar la eficacia organizacional. La formulación del modelo está encaminada al incremento del rendimiento individual, pues todas las actividades de RH tienen una influencia fundamental sobre el mismo y, por consiguiente, sobre la productividad y rendimiento de la organización (Untiveros, 2021).

#### **4.3.5. Modelo de Harper y Lynch (1992)**

Presentan un modelo basado en que la organización requiere RH en determinada cantidad y calidad, precisamente, la Gestión de Recursos Humanos permite satisfacer esta demanda, mediante la realización de un conjunto de actividades que se inician con el inventario de personal y la evaluación del potencial humano. Partiendo del conocimiento de los RH con que cuenta, se desarrollan las restantes actividades (análisis y descripción de puestos; curvas profesionales; promoción; planes de sucesión; formación; clima y motivación; selección de personal y "headhunting"; planes de comunicación; evaluación del desempeño: retribución e incentivos). Estas actividades, conjuntamente con la previsión de necesidades de la organización, permiten la optimización de los RH (Malta, et al., 2021).

Todo este proceso requiere de un seguimiento constante para verificar la coincidencia entre los resultados obtenidos y las exigencias de la organización. Este modelo tiene carácter descriptivo pues sólo muestra las actividades relacionadas con la Gestión de Recursos Humanos para lograr su optimización, pero no en su dinámica y operación. Un aspecto a destacar es la importancia que le concede a la auditoría de RH como mecanismo de control del sistema (Sampaio, et al.,2021).

#### **4.3.6. Modelo del CIDEC (San Sebastián, 1994)**

El modelo plantea que las políticas y objetivos de RH se establecen sobre la base del plan estratégico y de la cultura o filosofía de la empresa. De esta forma se integran las diferentes actividades en un ciclo continuo que conforma el sistema: Planificación, Organización, Selección, Formación, Evaluación, Retribución, Relaciones laborales, Información y control, Desarrollo. La planificación y desarrollo constituyen aspectos básicos para la ejecución de este modelo. La función de comunicación es el eje central que une a los gestores del sistema y al sistema con los RH de la empresa, se hace referencia a los resultados como un elemento significativo puesto que el sistema no es un fin en sí mismo, sino un simple medio para obtener la productividad y los objetivos deseados (Causse, & López, 2021).

Constituye un modelo funcional que muestra a la Gestión de Recursos Humanos en su integralidad donde se conjugan los objetivos de la organización con los objetivos del sistema de RH. Sitúa a la comunicación como el eje central del sistema propiciando el crecimiento y desarrollo de los RH ya que para lograr el funcionamiento exitoso de este modelo se precisa de una gran fluidez en la información y en las relaciones dentro de la organización y con el entorno (Amurrio, 2021).

#### **4.3.7. Modelo de Bustillo (1994).**

Modelo centrado en el puesto de trabajo, se pretende lograr una eficiente Gestión de Recursos Humanos y la motivación de las personas a través del puesto de trabajo, su desempeño, reconocimiento y progreso profesional. El puesto de trabajo es el eje de las técnicas y sistemas de Gestión de Recursos Humanos, entendiendo por puesto de trabajo el cometido de una persona en la organización (Manosalvas, et al., 2020).

El puesto de trabajo se configura con un enfoque estratégico, es decir, se ubica en la estructura como consecuencia de la estrategia general definida por la dirección para alcanzar las metas y objetivos que permitan la supervivencia y desarrollo de la organización en su entorno.

Este modelo es integrador pues se pueden percibir las interrelaciones entre los diferentes elementos, todos orientados a la motivación y es sistémico pues cada elemento es un producto intermedio o final, que forma parte de un sistema y en él se relacionan las diferentes actividades de recursos humanos como son: a) Reclutamiento y Selección; b) Perfiles de competencia; c) Inventario y Descripción de puestos; d) Sistema de Objetivos; e) Evaluación del Personal; f) Formación; g) Promoción; h) Remuneración.

Refleja la interrelación que debe existir entre todas las actividades de RH, desde el reclutamiento y selección hasta los sistemas de remuneraciones, que conlleven a lograr la motivación de todo el personal. Es relevante el lugar que ocupa la definición de los perfiles de competencia o profesiogramas para el desarrollo de todo el sistema. Sin embargo, no se relacionan estas actividades con otros elementos de las políticas de Gestión de Recursos

Humanos que influyen en la motivación, como pueden ser: las condiciones de trabajo, el trabajo en grupo y el grado de participación de los empleados, es decir, se circunscribe el logro de la motivación sólo a la remuneración, la formación y la promoción (Mendieta., et al., 2021).

#### **4.3.8. Modelo de Zayas (1996)**

Se destaca el carácter sistémico de la Gestión de Recursos Humanos planteando que no puede considerarse como un conjunto de tareas aisladas, sino que opera como un sistema de interrelaciones, donde se pueden distinguir, partiendo de un enfoque sociotécnico, los aspectos técnico-organizativos y los aspectos sociopsicológicos (Özmen, 2020).

Se reconoce el papel de la planeación estratégica, mediante la cual, a partir de la determinación de la misión, se definen los objetivos y la estructura organizativa y de dirección, lo que lleva implícito el diseño de puestos mediante la realización del análisis y descripción de los puestos y ocupaciones, fijando así las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores, sirviendo esto como base para definir las fuentes de reclutamiento, los métodos de selección y la formación y desarrollo del personal, lo que condiciona las características del personal que ingresa en la organización y las interrelaciones que se producen. La relación entre estos subsistemas es recíproca (Zayas., et al., 2021).

El subsistema organizativo es la base del sistema de Gestión de Recursos Humanos y tiene como objetivo fundamental garantizar la infraestructura que permita el funcionamiento y la dirección del sistema, su planificación, organización, ejecución y control. El subsistema de selección y desarrollo tiene como objetivo lograr que la organización cuente con el personal idóneo para alcanzar las metas de la organización (Zayas, 2020).

En este subsistema se incluye el proceso de selección de personal abarcando las actividades de reclutamiento, selección, incorporación y seguimiento, como vía para proveer a la organización de los recursos humanos necesarios, pero una vez seleccionados e integrados a la organización, estos no permanecen estáticos, sino que deben superarse, formarse, desarrollarse, y

además deben existir mecanismos de evaluación y control para regular el desarrollo y el funcionamiento del sistema (Sierra, 2021).

Entre los aspectos de carácter técnico-organizativo y los socios psicológicos, el proceso de reclutamiento, selección, formación, evaluación y desarrollo de personal actúa con un carácter de puente, conjugando las características y exigencias de los cargos y ocupaciones con las características del hombre y sus interrelaciones, determinando el clima socio psicológico en la organización (del Rio, 2021).

En la mayoría de los modelos de gestión de recursos humanos existentes se hace énfasis en las tecnologías, procesos y funciones y se omite o se enfoca indirectamente o de forma fragmentada al principal sujeto y objeto: el hombre y sus interrelaciones, que integran el subsistema social. Este subsistema se puede considerar el más dinámico y a la vez constituye el centro de la gestión de recursos humanos, y es un producto de la interrelación entre la organización, las políticas, las normativas y los métodos con las personas (Bordas, 2016).

El subsistema social está integrado por ser humano concreto que desarrolla la actividad, las agrupaciones sociales que se producen en la organización y que crean una determinada dinámica, la comunicación que se establece, las relaciones interpersonales, los estilos de liderazgo, la motivación laboral, las actitudes, la satisfacción de los trabajadores y, en definitiva, el clima sociolaboral que se genera en la organización (Ramirez., et al., 2019).

En resumen, este modelo, se constituye como un medio para alcanzar la eficacia y la eficiencia de las organizaciones a través del trabajo de las personas, estableciendo condiciones favorables para que éstas puedan lograr también sus propios objetivos, destacando el carácter sistémico de la gestión del talento humano; una interdependencia de organización, selección y desarrollo del personal, y el formado por el ser humano y las distintas interacciones que el mismo establece; a partir de la determinación de la misión, se definen no solo los objetivos, sino también la estructura organizativa y de dirección, lo que trae implícito el diseño de cargos por medio del análisis y descripción tanto de los cargos como de las ocupaciones, determinando así

las exigencias y requerimientos de los mismos y las características que deben poseer los trabajadores.

#### **4.3.9. Modelo de Chiavenato (2000)**

En este modelo, la administración de recursos humanos está constituida por subsistemas interdependientes. Estos subsistemas, son los siguientes:

-Subsistema de alimentación. Incluye la investigación de mercado de mano de obra, el reclutamiento y la selección.

-Subsistema de aplicación. Integra el análisis y descripción de los cargos, integración o inducción, evaluación del mérito o del desempeño y movimientos del personal.

-Subsistema de mantenimiento. Está formado por la remuneración, planes de beneficio social, higiene y seguridad en el trabajo, registros y controles del personal.

-Subsistema de desarrollo. Considera los entrenamientos y los planes de desarrollo de personal.

-Subsistema de control. Integrado por el banco de datos, sistema de informaciones de RH y la auditoria de RH.

Para Mendoza., et al., (2021), estos subsistemas forman un proceso a través del cual los recursos humanos son captados, aplicados, mantenidos, desarrollados y controlados por la organización. Además, son situacionales, es decir, varían de acuerdo con la situación y dependen de factores ambientales, organizacionales, humanos, tecnológicos, etc. Son extraordinariamente variables y el hecho de que uno de ellos cambie en una dirección no significa que los demás cambien también exactamente en la misma dirección y en la misma medida. El autor plantea la necesidad de establecer para cada subsistema políticas definidas que condicionen el alcance de los objetivos y el desempeño de las funciones de recursos humanos.

#### **4.3.10. Modelo MMGO**

El modelo MMGO es una herramienta desarrollada por la universidad EAN que busca encaminar y guiar a las pyme colombianas hacia estrategias futuras basadas en competitividad e

innovación, dicha herramienta clasifica todas las áreas de la empresa en estadios de 1 a 4 que miden el nivel de desarrollo y competitivo con el que cuenta la empresa en cada una de ellas (Vargas & Díaz, 2021).

El estadio 1, es el nivel en que el conocimiento de procesos y herramientas para hacer del producto o servicio uno más competitivo está pero no se implementa, es decir, no hay registro ni seguimiento de lo que se hace. En el estadio 2, se implementan las herramientas, pero no se tienen los resultados esperados, es una calificación regular a los procesos de la empresa. El estadio 3, es el nivel bueno que debe tener una empresa, donde se utilizan las herramientas arrojando resultados positivos, es una calificación buena de la labor ejercida por la compañía.

Por último, el estadio 4, es el nivel ideal de cada empresa, donde se tiene trazabilidad en los procesos y la empresa está encaminada al éxito por medio de productividad e innovación, factores claves en la competencia actual. Una vez se tengan los resultados de la aplicación del modelo, este permite diagnosticar el problema a resolver por medio de un camino que se iniciará con el aspecto de calificación más baja. (EAN, 2010).

El MMGO es una herramienta utilizada desde el año 2003 por parte del grupo de investigación G3Pymes de la Universidad EAN (Pérez, Garzón & Nieto, 2009). Surge de la consideración de las múltiples necesidades de las pyme, y en particular, del sinnúmero de dificultades que enfrentan cuando tratan de aplicar modelos de gestión diseñados para grandes empresas, en lo fundamental, de países desarrollados (Pérez et al., 2009).

Este modelo ha sido aplicado en más de 127 pyme en Colombia. Esta herramienta, como ya se ha indicado, tiene dieciséis componentes y señala cuatro estadios. El MMGO, en su actual versión 10, define la situación en la que se encuentra la pyme en el momento de su aplicación, al clasificar cada componente en uno de los cuatro estadios (del 1 al 4). Esto permite visualizar las acciones necesarias para mejorar en el contexto organizacional (Pérez Uribe et al., 2009). Los componentes de este modelo se presentan a continuación (G3Pymes, 2013):



1. Análisis del entorno: para hacer inteligible la relación de la organización con su entorno, desde el punto de vista de la gestión organizacional, es posible considerar cinco variables básicas, que cubren aspectos susceptibles de afectar directa o colateralmente a la organización desde la función gerencial. Estas son: 1) reconocimiento del terreno competitivo; 2) inteligencia competitiva; 3) órganos de regulación de los efectos externos; 4) mecanismos de respuesta e influencia, y 5) apalancamiento para gestionar el entorno.

2. Direccionamiento estratégico: un modelo de direccionamiento estratégico agrega valor a las operaciones que requiere estar acompañado por una estructura organizativa adecuada y un sistema de valores de todos los miembros de la organización. Este último, a su vez, debe permitir el alineamiento de la estrategia con el sistema de finalidades. Para una compañía, es clave tener un esquema formal de planeación orientado a la gestión, al desempeño y al control, acompañado de un sistema de indicadores que permita monitorear los objetivos planteados y facilite el aprendizaje organizacional y la gestión del conocimiento.

3. Gestión de mercadeo: la matriz de mercadeo explora las actividades de gestión de mercados y comercialización realizadas por la empresa. En la calificación que se obtiene son importantes aspectos como la implantación de procesos formales de estudio, el análisis de los mercados y segmentos, el reconocimiento de un producto con sus atributos de mercado, la promoción de los productos en los segmentos objetivo, el análisis formal de los precios, la organización de sistema de distribución y la realimentación que se obtenga de clientes y distribuidores.

4. Cultura organizacional: examina el alcance y la profundidad con los que se desarrolla, involucra y apoya a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida en la compañía. Determina si se fomenta en los individuos la autonomía, la creatividad y la capacidad de colaborar y comprometerse activamente con el mejoramiento de la empresa, así como con sus procesos, productos y servicios. También se revisan los esfuerzos de la pyme por construir y mantener un ambiente que propicie la participación real, el trabajo en equipo y el respeto por las personas.

5. Estructura organizacional: evalúa el proceso que adelanta la empresa para establecer las relaciones formales entre el personal, las competencias y los factores físicos. Considera también la relación y alineamiento de la estructura organizacional con la estrategia de la compañía y los sistemas de información utilizados para facilitar la toma de decisiones.

6. Producción: se valora la gestión de producción en los aspectos de planeación y proyección de los recursos productivos como una actividad esencial para satisfacer los requerimientos del cliente.

7. Gestión financiera: la matriz planteada muestra los estadios en los cuales se ubica la empresa y califica las variables de inversión, financiación y rentabilidad como fundamentales. Sustenta la observación en los elementos y medios desarrollados o utilizados por la compañía, los procesos definidos y la información producida, su calidad y divulgación.

8. Gestión humana: este componente organizacional examina el desarrollo y seguimiento de 1) un plan estratégico de gestión humana; 2) las actividades en esta materia, necesarias para el eficaz ingreso de los trabajadores a la empresa; 3) los esfuerzos para promover el mejoramiento de los conocimientos y las destrezas para un trabajo determinado y para medir técnicamente el desempeño de cada trabajador; 4) las actividades para el manejo salarial y la satisfacción de las necesidades primarias de los trabajadores y sus familias; 5) las tareas para cumplir de manera estricta con el régimen laboral, las Leyes 100 y 50; 6) los programas, las políticas y las actividades para el cumplimiento de las disposiciones legales que están reguladas por el régimen laboral colombiano sobre salud ocupacional y seguridad industrial, y 7) una serie de acciones tendientes a desarrollar, involucrar y apoyar a las personas para que participen en el mejoramiento de la calidad de vida, colaboren y se comprometan con el mejoramiento de la calidad de la empresa, sus procesos, productos y servicios.

9. Exportaciones: se evalúan la existencia de una estrategia de exportaciones definida y explícita, los insumos de información sobre los mercados externos, la presencia de productos y servicios exportables y la forma en que la empresa mide y recibe realimentación de dichos mercados para la toma de decisiones interna.

10. Importaciones: se revisan la existencia de una estrategia de importaciones definida y explícita, los insumos de información sobre proveedores externos, la existencia de insumos importables y cómo la empresa mide y recibe realimentación de esos proveedores para la toma de decisiones interna.

11. Logística: en este aspecto se examina la capacidad logística de la organización. La planeación y proyección de los recursos productivos es una labor esencial para satisfacer los requerimientos del cliente. Por esto, la logística se convierte en un concepto complementario clave para competir. Las relaciones con los proveedores y los clientes son mejoradas gracias a la logística. La tecnología y el sistema de costos son garantes de una adecuada gestión del sistema de operaciones.

12. Asociatividad: el objetivo de esta matriz es estimar el potencial asociativo de las pyme en diversas modalidades de asociatividad. Estas organizaciones se asocian y conforman redes empresariales que constituyen la base productiva de una Nación. El modo como se relacionan no se puede establecer a priori, pero se ha encontrado que uno de los criterios básicos es la capacidad que tiene cada una para brindar un valor agregado a las demás en una estrategia asociativa.

13. Comunicación e información: este componente está orientado a medir dos grandes variables fundamentales para la gestión de la comunicación e información: 1) conversaciones en los ámbitos de la comunicación empresarial, y 2) gestión documental. Estas se vuelven tangibles en el uso del lenguaje, de los medios de comunicación y las actuaciones empresariales.

14. Innovación y conocimiento: la aplicación de la matriz al componente de conocimiento e innovación pretende calificar la situación de la empresa en el uso y la producción de conocimientos nuevos de todo tipo, los cuales pueden llegar a hacerla más competitiva. En la calificación son importantes 1) la existencia de un plan formal para incorporar conocimiento a la empresa en todas sus áreas y para utilizarlo; 2) la presencia de personas con habilidades para manejar estos conocimientos, y 3) la forma como están organizadas y su participación en grupos

de trabajo para la toma de decisiones. Interesa reconocer también los métodos y procesos para generar y utilizar conocimientos en la compañía y las formas de medir el desempeño de las personas y las áreas de la empresa respecto a la innovación. Por último, intenta identificar elementos de una cultura de innovación en la organización.

15. Responsabilidad social empresarial: permite evaluar las políticas y actividades relacionadas con el enfoque estratégico, la gestión y el impacto de la responsabilidad social empresarial. Asimismo, se consideran los registros y documentos que sirven de soporte al sistema para examinar su implementación.

16. Gestión ambiental: revisa las políticas de la selección y del uso de materias primas, la optimización de procesos, el análisis del ciclo de vida del producto y la presencia de residuos sólidos, aguas residuales, emisiones atmosféricas, olores, ruido, publicidad exterior visual, salud y seguridad industrial. Se toman en cuenta los registros y documentos que sirven de soporte al sistema para evaluar su implementación, las actividades para el mejoramiento ambiental y la organización del departamento de gestión ambiental (DGA).

## **5. MARCO INSTITUCIONAL DE LA EMPRESA DONDE SE REALIZARÁ EL PROYECTO**

En esta primera parte queremos hacer un recorrido de la empresa Comercializadora Performance S.A.S la cual voluntariamente nos ha permitido hacer un análisis de su metodología y procesos, así como su misión y visión la cual se alinea a una historia y unos intereses de poder atender adecuadamente los clientes de su mercado.

### **5.1. Reseña histórica**

Comercializadora Performance identificada con Nit.900.512.193-5 es una empresa con más de 7 años de experiencia fundada el 27 de marzo de 2012 cuyo objetivos principal es la venta y distribución de marcas reconocidas de ropa, calzado y accesorios de marca como lo son DC Shoes calzado, ropa y gorras, TOMS calzado y QUIKSILVER ropa, calzado y accesorios, a través de cuatro tiendas Localizadas estratégicamente en Bogotá, ventas online en mercado libre y Dafitti, así como representación en tiendas Falabella. Sus oficinas están ubicadas en la Cr. 15 No. 93<sup>a</sup>-84 Oficina 509 y sus tiendas en centro comercial Atlantis plaza, centro comercial plaza central, y centro comercial pasaje. 2

En su historia la empresa inicia como un distribuidor mayorista con la marca UNDER ARMOUR con ropa deportiva especialmente la de Golfista la cual era distribuida por mercado libre y tiendas especializadas como par4store en centro comercial Andino. Las ventas fueron mostrando un crecimiento importante y es cuando se toma la decisión de dar el salto y pasar de una presencia en una tienda virtual a un local en un centro comercial. Con este primer local vinieron buenas cifras de ingresos y este crecimiento ha hecho que durante los últimos 4 años se hayan ido abriendo nuevos puntos de ventas, llegando hoy a las 4 tiendas y sucursales registradas que son BRC, CPOFICINA, DC OUTLET STORE, y KAMÍNALO, y que cuenta hoy con 4 actividades económicas registradas que son comercio al por mayor de prendas de vestir, comercio al por mayor de calzado, comercio al por menor de todo tipo de calzado, y artículos de cuero y sucedáneos del cuero en establecimientos especializados y comercio al por mayor no especializado.

La junta directiva está conformada por los esposos Fredy Alexander Monroy y Paola Gómez, y es ella quien ocupa el cargo actual de gerente administrativa. Actualmente la nómina es de dieciséis empleados de los cuales cinco están en la dirección general o administrativa y once personas en las tiendas.

## **5.2. Misión**

Comercializar productos de marcas con alto posicionamiento a nivel global en Colombia; por medio de canales de venta como franquicias, tiendas departamentales, mercado minorista y plataformas On-line. Basados en la alta calidad de los productos y el respaldo de los aliados comerciales en la región.

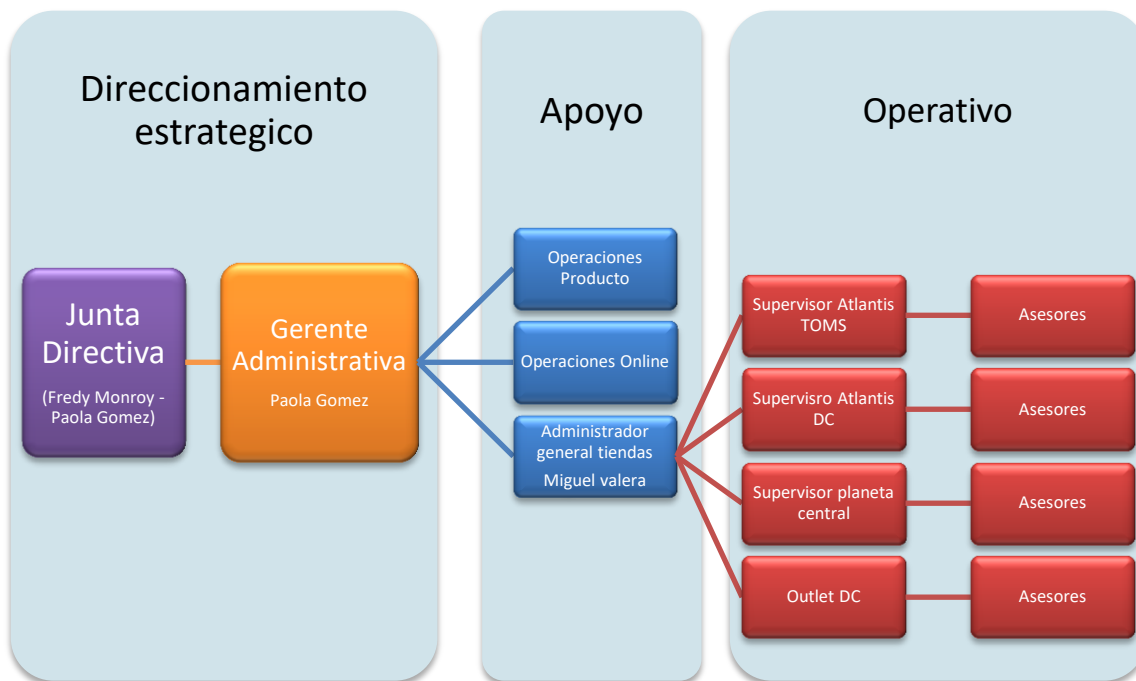
## **5.3. Visión**

Ser el cliente estratégico para el desarrollo de marcas internacionales en los diferentes canales de distribución en Colombia, donde la calidad de los productos y la experiencia de compra sean los pilares para otorgar beneficios al consumidor final de cada marca.

## **5.4. Áreas estratégicas**

La Comercializadora Performance, tiene tres áreas estratégicas que son: el direccionamiento estratégico, apoyo y operativo.

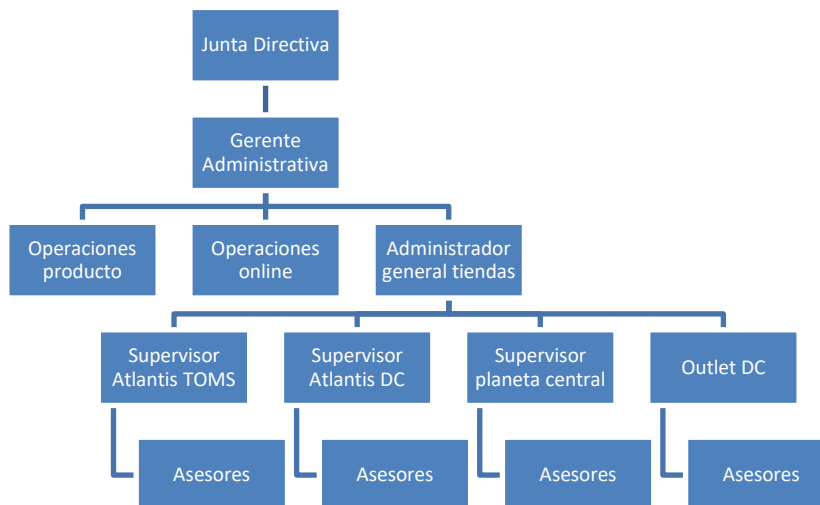
Figura 1. Interrelación de los procesos con la estructura orgánica de la Comercializadora Performance.



Fuente: Elaboración propia

### 5.5. Estructura organizacional

Figura 2. Estructura organizacional Comercializadora Performance



Fuente: Elaboración propia

## **5.6. Valores corporativos**

**Respeto:** Es reconocer, apreciar y valorar a mi persona, así como a los demás, y a mi entorno. Es establecer hasta dónde llegan mis posibilidades de hacer o no hacer, como base de toda convivencia en sociedad.

**Integridad:** Es la demostración constante de actitudes positivas, aspirando a la eficacia, a la calidad y a la perfección humana de manera transparente.

**Perseverancia:** Es alcanzar lo propuesto y buscar soluciones a las dificultades que puedan surgir.

**Compromiso:** Actitud de dar lo mejor siempre y nosotros damos lo mejor para los mejores

**Solidaridad:** apoyo incondicional a causas o intereses ajenos, especialmente en situaciones comprometidas o difíciles.

**Honestidad:** Es armonizar las palabras con los hechos, es tener identidad y coherencia para estar orgulloso de sí mismo para con la empresa.

## **5.7. Portafolio de productos**

La Comercializadora Performance, se dedica a distribuir productos deportivos de diferentes marcas como son: Toms, DC Shoes y Quiksilver, todos enfocados a satisfacer las necesidades de un mundo deportivo e informal, manejando tres públicos: mujer, hombres y niños.

Dentro de su portafolio encontramos líneas de ropa, zapatos, accesorios y elementos para deportes náuticos.



### 5.8. Puntos de venta

La Comercializadora Performance cuenta con cuatro (4) tiendas ubicadas en diferentes centros comerciales, en la ciudad de Santa fe de Bogotá, lo que le permite una amplia penetración en el mercado para los productos que comercializa.

Imagen 1. Tienda Atlantis



Fuente: Comercializadora Performance S.A.S (2020)

Imagen 2. Tienda Toms



Fuente: Comercializadora Performance S.A.S (2020)

Imagen 3. Tienda Quiksilver



Fuente: Comercializadora Performance S.A.S (2020)

Imagen 4. Tienda DC



Fuente: Comercializadora Performance S.A.S (2020)

### 5.9. Unidades funcionales

Figura 3. Unidades funcionales de la Empresa



Fuente: Elaboración propia (2019)

### 5.10. Procesos de reclutamiento y selección

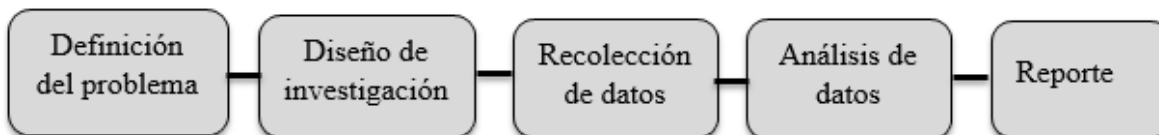
El proceso de reclutamiento y selección en la organización se realiza de una manera arcaica, nada digital, todo con hojas de vida físicas, o enviadas a un correo no institucional, no hay página web, no hay difusión en redes sobre requerimientos. Las personas que realizan la selección del personal están presionadas por la urgencia y la falta de candidatos idóneos dentro de los cuales tienen que escoger. Por todo esto la necesidad urgente de implementar cambios.

## 6. DISEÑO METODOLÓGICO DEL PROYECTO

Como metodología de investigación en este trabajo de grado, se va a desarrollar el tipo cuantitativo- descriptivo, el cual, para Hernández, et al (2014), para quien se guía por áreas o temas significativos de investigación. Sin embargo, en lugar de que la claridad sobre las preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de los datos (como en la mayoría de los estudios cuantitativos), los estudios cualitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia, estas actividades sirven, primero, para descubrir cuáles son las preguntas de investigación más importantes; y después, para perfeccionarlas y responderlas. La acción indagatoria se mueve de manera dinámica en ambos sentidos: entre los hechos y su interpretación, y resulta un proceso más bien “circular” en el que la secuencia no siempre es la misma, pues varía con cada estudio. Por otra parte, en cuanto al enfoque descriptivo, se encarga de definir y describir un evento, fenómeno, hecho, programa, proceso, caso (individuo, objeto, organización, comunidad, etcétera).

El diseño de la investigación es el plan de estrategias que se llevará a cabo para lograr los objetivos del trabajo de grado. Es decir, que el diseño contempla ese conjunto de estrategias procedimentales y metodológicas definidas y elaboradas previamente para desarrollar el proceso de investigación. Kerlinger (2002), sostiene que generalmente se llama diseño de investigación al plan y a la estructura de un estudio. Es el plan y estructura de una investigación concebidas para obtener respuestas a las preguntas de un estudio.

El diseño de investigación señala la forma de conceptualizar un problema de investigación y la manera de colocarlo dentro de una estructura que sea guía para la recopilación y análisis de datos. Arnau (1995), define el diseño de investigación como un plan estructurado de acción que, en función de unos objetivos básicos, está orientado a la obtención de información o datos relevantes a los problemas planteados. De acuerdo con la información anterior, para el desarrollo de esta investigación, se van a llevar a cabo las fases que se encuentran detalladas a continuación (Yin, 1994):



Fuente: (Yin, 1994)

Van a ser aplicados los elementos del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, cuyo propósito es el de construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en ella (accionistas, empresario y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros).

El Modelo se diseñó modularmente acorde con los estadios que una empresa típica debe superar para atravesar el camino que la lleva a convertirse en una moderna y competitiva organización, con las mejores prácticas de gestión para facilitar el alcance de sus resultados da Costa y Aldabalde (2021).

La metodología seleccionada para realizar el diagnóstico empresarial en este estudio es el DOFA, que fue seleccionada por permitir de una manera precisa, obtener conclusiones sobre la manera en que la organización va a ser capaz de enfrentar los cambios en su contexto partiendo de sus fortalezas y debilidades. Estas siglas provienen del acrónimo en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats); en español, aluden a debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas. El análisis DOFA consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas (Ponce, 2007).

Este análisis, también llamado por Thompson y Strikland (1998) como FODA, estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas. El éxito de la dirección en una organización está en diseñar las estrategias a partir de las que la organización realiza de la mejor manera, y, obviamente tratando de evitar las estrategias cuya probabilidad de éxito se encuentre en función de los pasivos competitivos (Wilhelm, 1992). Los beneficios de esta matriz son múltiples, entre otros, proporciona un mapa visual sobre la situación de la

empresa, se puede hacer de forma rápida y optimizada a través de la interacción, proporciona punto de partida para discusiones constructivas y nuevas ideas y aporta versatilidad pues se puede utilizar para el análisis del negocio en general, para el segmento del negocio y hasta a nivel de análisis personal.

El método para elaborar la matriz DOFA, de acuerdo con Ramírez (2009), debe incluir los siguientes pasos o etapas: identificación de los criterios de análisis, determinación de las condiciones reales de actuación en relación a las variables internas y externas del análisis, asignación de una ponderación para cada una de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, listadas (matriz), cálculo de los resultados, determinación del balance estratégico, graficación y análisis de los resultados, y obtención de las conclusiones. En la Tabla 1 se muestra la estructura básica de la matriz DOFA.

Tabla 1. Matriz DOFA-Estructura básica

Debilidades	Oportunidades
Fortalezas	Amenazas

Fuente: Elaboración propia (2019)

### 6.1. Población y muestra

La empresa Comercializadora Performance S.A.S., cuenta con una junta directiva está conformada por los esposos Fredy Alexander Monroy y Paola Gómez, y es ella quien ocupa el cargo actual de gerente administrativa. Actualmente la nómina es de dieciséis empleados de los cuales cinco están en la dirección general o administrativa y once personas en las tiendas. Para este estudio, se toma una muestra censal, es decir, que se toman las 16 personas que laboran en la empresa. La muestra se calculó por medio de la herramienta disponible en Survey Monkey.

Figura 4. Calcular tamaño muestra

### Calcula el tamaño de la muestra

Tamaño de la población ⓘ	Nivel de confianza (%) ⓘ	Margen de error (%) ⓘ
<input type="text" value="16"/>	<input type="text" value="95"/>	<input type="text" value="5"/>

Tamaño de la muestra

# 16

Fuente: Survey Monkey

## 6.2. Instrumento

El instrumento utilizado corresponde a una encuesta alojada en Google Forms, en la que se les indaga a los colaboradores sobre diferentes aspectos en sus procesos de selección y contratación. El instrumento está validado al hacer parte del modelo MMGO que es el que se aplica, tal como fue detallado en el diseño metodológico. El modelo del instrumento se encuentra en el Anexo B.

## 7. DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL

Con el fin de realizar el diagnóstico organizacional, con respecto a la contratación y retención de personal, se elaboró la matriz DOFA y se aplicó una encuesta (Ver Anexo B) a 16 de las 16 personas que figuran como empleados contratados de manera directa con la empresa, cinco de los cuales están en la dirección general o administrativa y once personas en las tiendas, cuyos resultados se presentan a continuación. En esta encuesta se evaluaron aspectos tanto del proceso de contratación como del proceso de retención con los que cuenta la compañía en este momento.

### 7.1. DOFA

Tabla 2. DOFA

<p><b>Debilidades</b></p> <p>1. Empresa familiar sin reconocimiento de marca. 2. Desventaja con proveedores en relación al volumen de compras. 3. Recursos financieros limitados para el desarrollo de promociones agresivas. 4. Rotación de personal. 5. Proceso de reclutamiento.</p>	<p><b>Oportunidades</b></p> <p>1. Competidores cercanos relativamente nuevos en el mercado. 2. Desarrollo de las comunicaciones vía internet. 3. Mayor versatilidad de la moda. 4. Incremento de las visitas a centros comerciales. 5. Existencia de locales de productos complementarios en los centros comerciales donde están los locales.</p>
<p><b>Fortalezas</b></p> <p>1. Experiencia en el rubro. 2. Capital humano capacitado para la administración del local y desarrollo de acciones competitivas. 3. Ubicación favorable. 4. Costos fijos bajos.</p>	<p><b>Amenazas</b></p> <p>1. Alta inflación. 2. Inestabilidad macroeconómica. 3. Desaceleración del crecimiento económico por la pandemia. 4. Fácil acceso de nuevos competidores. 5. Alta rivalidad de competidores actuales.</p>

Fuente: Elaboración propia

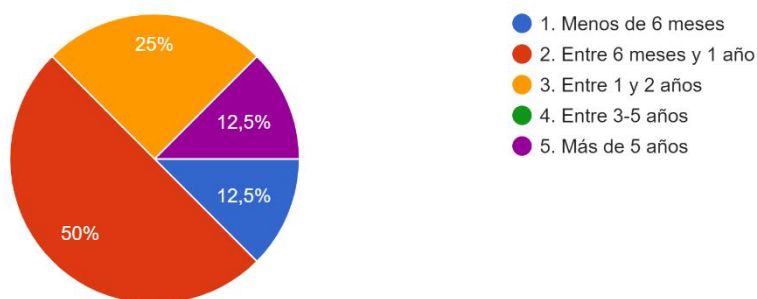


## 7.2. PROCESAMIENTO ESTADÍSTICO DE DATOS

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta aplicada a los trabajadores.

Gráfica 1. Antigüedad

¿Qué antigüedad tiene en la empresa?  
8 respuestas

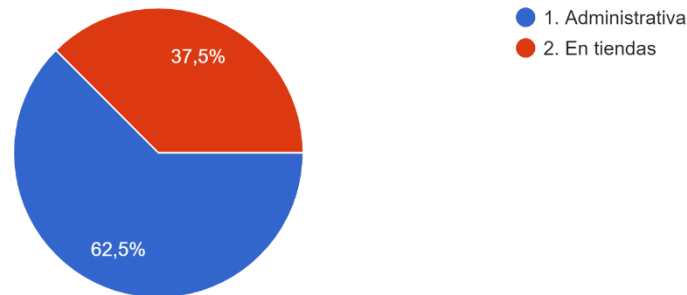


Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, la mitad de los trabajadores tienen entre 6 meses y 1 año de antigüedad, lo que evidencia que existe alta rotación de personal. A menudo la alta rotación se produce por la falta de satisfacción en el trabajo de los empleados o bien por mala gestión. La desventaja mayor es el incremento de costos laborales, porque los empleados que se van de la empresa deben ser reemplazados. Esto conlleva nuevos gastos, energías y tiempo dedicados a reclutar y formar esos nuevos colaboradores y la pérdida de los recursos invertidos en formación de aquellos que se han ido antes de lo esperado (Gomáriz, et al, 2021).

## Gráfica 2. Área

A qué área pertenece?  
8 respuestas

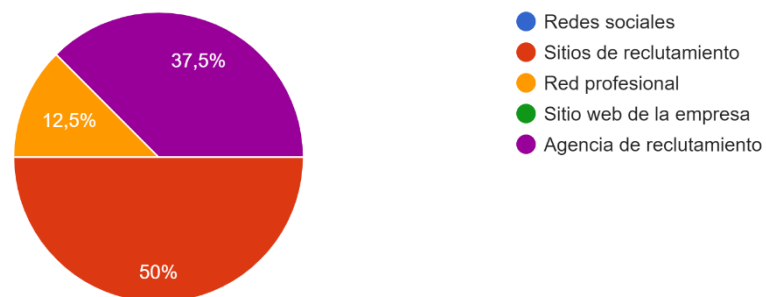


Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, la mayor parte de los empleados se encuentran ubicados en las tiendas (62,5%), que es donde se genera la operación principal de la organización. Esto significa que la propuesta de mejoramiento de los procesos de contratación y retención tiene que enfocarse en mayor medida en estos colaboradores.

## Gráfica 3. Oferta laboral

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?  
8 respuestas



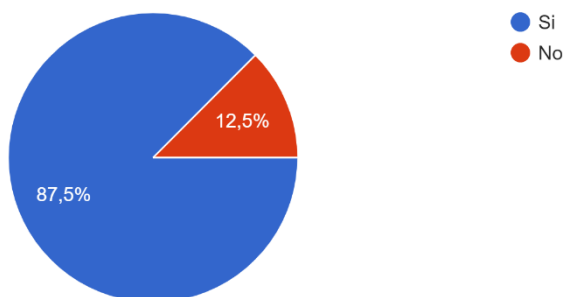
Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 50% de los encuestados, se enteró de la oferta laboral por sitios de reclutamiento que la empresa utiliza para convocar candidatos que suplan las vacantes como lo son [empleo.com](http://empleo.com) y [Computrabajo](http://Computrabajo).

#### Gráfica 4. Información en el anuncio

3. ¿Había suficiente información en el anuncio de empleo?

8 respuestas



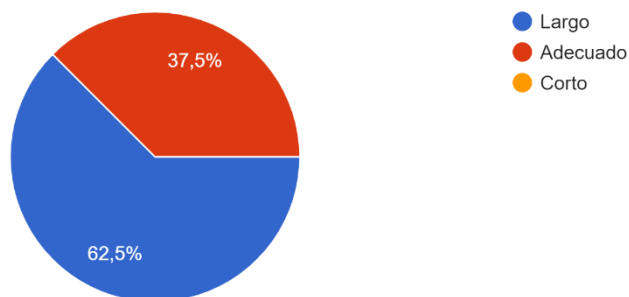
Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior el 87,5 de los colaboradores, considera que la información sobre la vacante fue suficiente. Es decir, que este aspecto está funcionando de manera adecuada.

#### Gráfica 5. Formulario

4. ¿Qué le pareció el formulario de solicitud del empleo?

8 respuestas



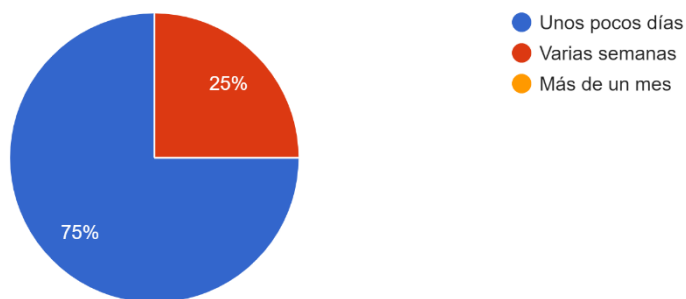
Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 62% de los empleados consideran que el formulario de solicitud de empleo es muy largo, lo que significa que este aspecto debe revisarse para que resulte agradable a los candidatos diligenciarlo.

Gráfica 6. Tiempo.

5.¿Cuánto tiempo esperó para obtener una respuesta a su solicitud?

8 respuestas



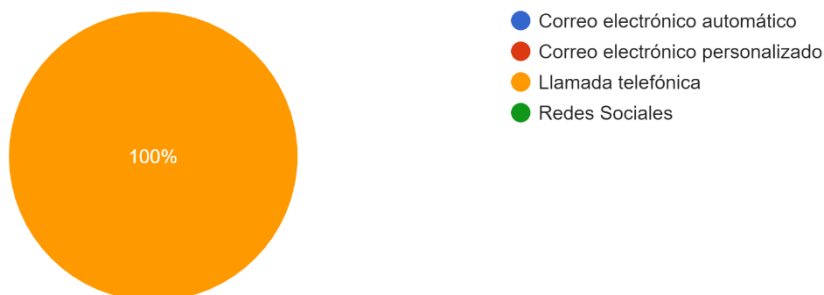
Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 75% de los encuestados, estuvo esperando unos pocos días para tener una respuesta a la solicitud de empleo enviada, frente al 25% que estuvo a la espera varias semanas. Este aspecto se considera una oportunidad de mejoramiento, esperando lograr que para el 100% sea en pocos días.

Gráfica 7. Contactado

6.¿Cómo fue contactado por la compañía para concertar una entrevista?

8 respuestas



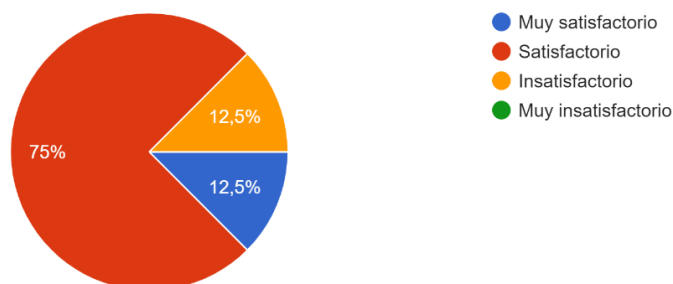
Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 100% de los empleados se contacta por llamada telefónica, lo cual se convierte en una oportunidad de explorar otras opciones para hacerlo.

### Gráfica 8. Evaluación

7. ¿Cuál es su evaluación de la recepción que recibió durante la(s) entrevista(s) de contratación?

8 respuestas



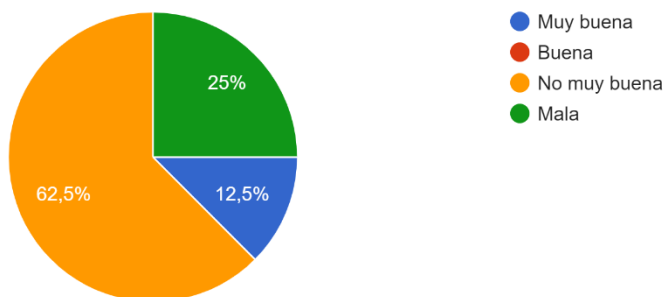
Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 75% de los encuestados, considera que el proceso de entrevista le resultó satisfactorio, frente a un 12,5% que opina que fue insatisfactorio y para otro tanto muy satisfactorio. Este porcentaje que no tuvo una buena experiencia es el que promueve que el proceso sea mejorado, para que la experiencia en este proceso sea memorable y no desagradable como está resultando ahora.

### Gráfica 9. Primera impresión

8. ¿Cuál fue su primera impresión cuando conoció al equipo de trabajo?

8 respuestas



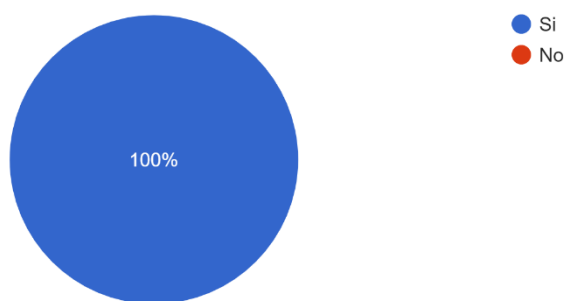
Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 62,5% de los encuestados, tuvo una no muy buena impresión cuando conoció al equipo de trabajo, frente a un 12% que manifiesta haber tenido una muy buena primera impresión y un 12,5% restante que afirma haber tenido una mala primera impresión. Esto quiere decir que cerca del 90% no está viviendo una experiencia agradable al momento de conocer el equipo de trabajo, lo cual hace que sea una oportunidad de mejoramiento.

Gráfica 10. Entrevista

9. ¿La información proporcionada en la entrevista estaba acorde con la mencionada en el anuncio de trabajo?

8 respuestas



Fuente:

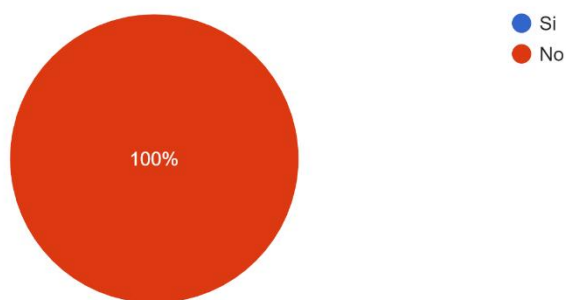
### Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 100% de los encuestados, manifestó haber tenido una experiencia grata con respecto a la información recibida en la entrevista.

Gráfica 11. Entrevista virtual

10. En caso de que no pudiera venir a nuestra oficina, ¿le ofrecieron la posibilidad de realizar la entrevista virtual?

8 respuestas



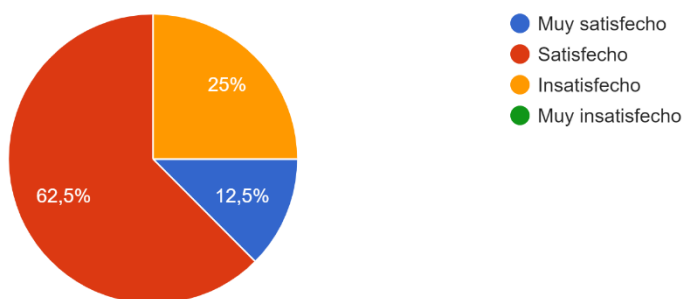
Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 100% de los encuestados no tuvo una opción diferente que entrevista presencial, lo cual significa que la empresa debe buscar de manera urgente diferentes maneras de realizar estas entrevistas, no solo porque hoy la tecnología lo permite, sino porque con el tema de la pandemia es facilitarles a las personas un proceso de selección más amigable.

Gráfica 12. Posición

1. En general, ¿ qué tan satisfecho está usted con su posición en esta empresa?

8 respuestas



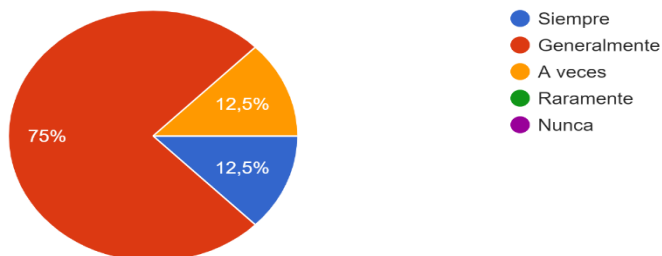
Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 62,5% de los encuestados está satisfecho con su posición en la empresa, y un 25% de ellos está insatisfecho, lo que quiere decir que 1 de 4 empleados no está a gusto con su posición, lo que invita a encontrar esos motivos por los cuales estos trabajadores no están conformes con la posición que tienen hoy en la compañía, que puede obedecer a causas de motivación o por las situaciones que se presentan por el tema de la pandemia que mantiene en incertidumbre total a las personas.

### Gráfica 13. Reconocimiento como individuo

2. ¿Siente que los empleados son reconocidos como individuos?

8 respuestas

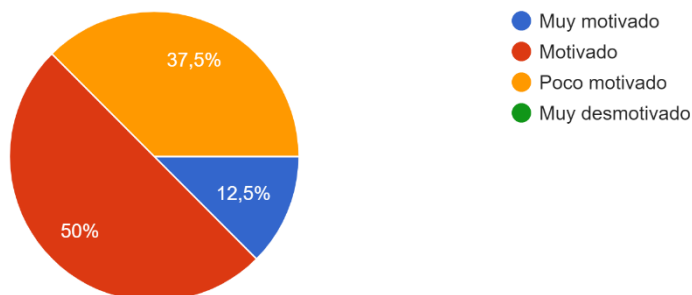


Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 75% de los empleados sienten que generalmente son reconocidos como individuos, frente a un 12,5% que considera que a veces.

3. ¿Cómo está usted de motivado para ver a la compañía teniendo éxito?

8 respuestas



### Gráfica 14. Motivado

Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

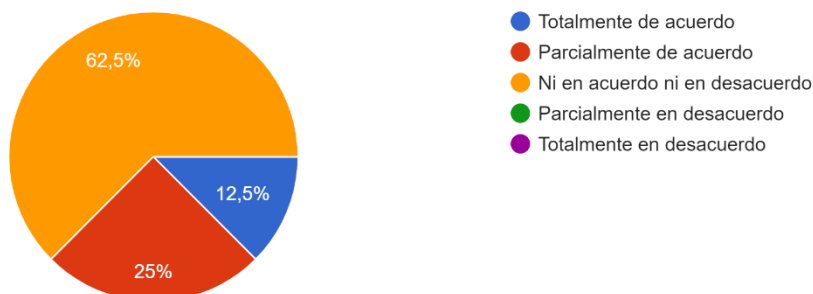
Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 62,5% de las personas encuestadas están motivadas o muy motivadas para ver la compañía teniendo éxito, frente a un 37,5% que no lo está y esto implica que, si esa es la situación, no están trabajando para apoyar a la empresa a alcanzar sus metas.



### Gráfica 15. Comunicación

4. La compañía me comunica claramente sus objetivos y estrategias.

8 respuestas



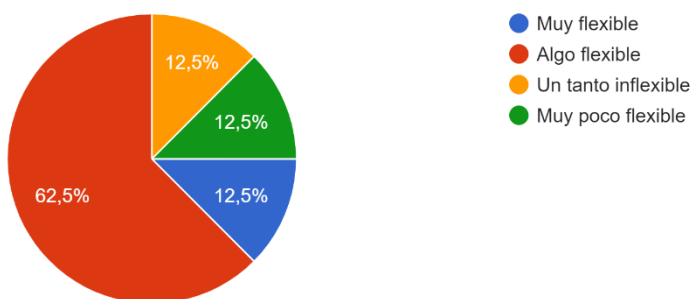
Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 62% de los encuestados tiene una posición neutral frente a este aspecto de comunicación, lo que hace imperativo que la compañía trabaje en mejorar sus aspectos comunicacionales con los colaboradores.

### Gráfica 16. Flexibilidad

5. ¿Qué tan flexible es la empresa con respecto a sus responsabilidades familiares?

8 respuestas



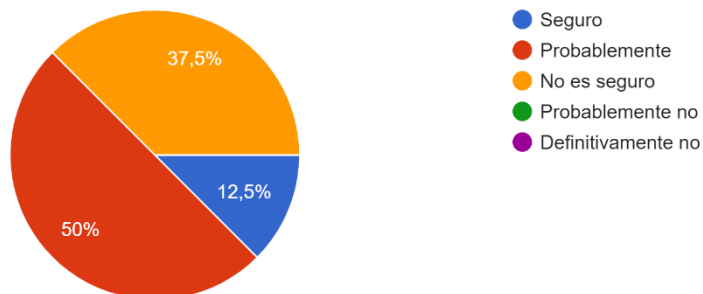
Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 62% de los encuestados, considera que la empresa es algo flexible en sus responsabilidades familiares, aspecto que debe trabajarse para que ellos sientan que hacen parte de una gran familia y que ante situaciones de esta índole, la empresa cuenta con las estrategias requeridas para apoyarlos.

### Gráfica 17. Referir

6. ¿Le referir a un amigo a buscar trabajo en esta empresa?

8 respuestas



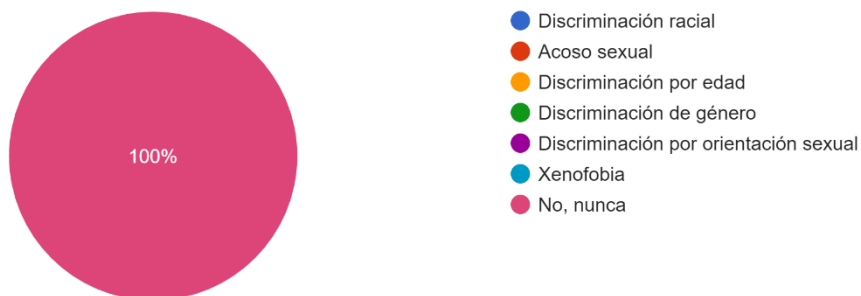
Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior la mitad de las personas probablemente recomendarían a alguien trabajar en la organización, frente a un 50% repartido entre los que seguro lo harían y un 37,5% que no es seguro que lo harían, y que es la respuesta natural ante una situación en la que no se sienten bien.

### Gráfica 18. Discriminación

7. ¿Alguna vez has observado o experimentado alguna de las siguientes formas de discriminación o acoso en esta empresa?

8 respuestas



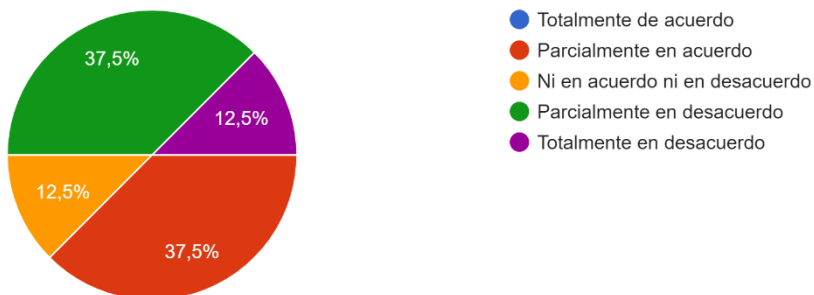
Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 100% de las personas considera que nunca ha observado o experimentado alguna situación de discriminación o acoso en la empresa, lo que responde a la realidad, con respecto a la directiva clara sobre el rechazo total y absoluto a cualquier indicio de estas situaciones.

### Gráfica 19. Promoción profesional y motivación

8. Tengo un camino claro para la promoción profesional.

8 respuestas



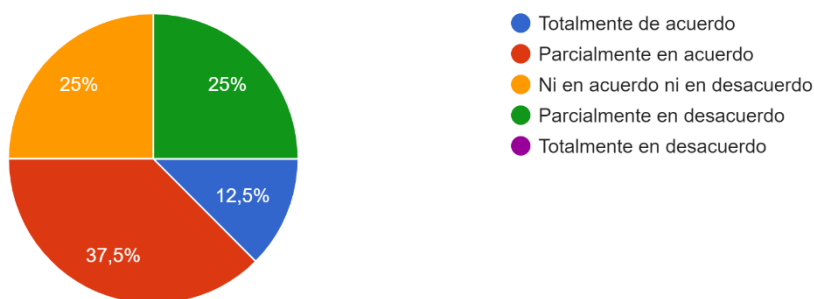
Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 37,5% de los colaboradores considera estar parcialmente de acuerdo con este aspecto, lo que implica que el restante 62% considera que hay mucho por trabajar para que ellos puedan tener claro el camino que los llevará a ocupar otras posiciones dentro de la empresa.

### Gráfica 20. Cambio de trabajo

9. Estoy pensando en cambiar antes de 6 meses de trabajo.

8 respuestas



Fuente: Resultados diagnóstico instrumento MMGO (2021)

Tal como se puede apreciar en la gráfica anterior, el 50% de los colaboradores, están considerando realizar un cambio de trabajo, antes de 6 meses, situación que es preocupante en la medida en que son empleados que ya han sido capacitados para su labor y los cambios implican

tener que volverlos a capacitar en su oficio, además de lo que implica para sus otros compañeros en los sitios de trabajo.

## 8. PLAN DE INTERVENCIÓN

Con la aplicación del MMGO en la empresa, se identificaron los procesos críticos de la compañía, dentro de la contratación y retención de talento humano, y se propuso una ruta de cambio para direccionarla hacia el cumplimiento de sus resultados empresariales en crecimiento de ventas. Se evidenciaron calificaciones de cada componente en estos procesos de contratación y retención, para ubicar los problemas que requerían mayor atención y cuáles eran los más prioritarios, dentro de la situación de alta rotación de personal que se vive. Los pasos que se siguieron en este proceso fueron: el diagnóstico, estudios de entorno en el que se desenvuelve la empresa y su situación actual en estos procesos, logrando con ello un análisis para concretar las potencialidades y debilidades. Con estos resultados se planteó una ruta de cambio en donde el principal elemento para generar un punto de giro en la empresa fue la estructuración del direccionamiento estratégico.

El MMGO puede ser igualmente aplicado a empresas de servicios, comerciales o de manufactura dado el nivel de detalle que maneja en el análisis situacional y en la identificación de las actividades que conformarán la ruta de cambio, mejoramiento y reconversión hacia mejores prácticas en la organización y se ha aplicado en el aspecto de Gestión Humana, como de gran importancia en un proceso reconversión en la Gerencia de empresas de sobrevivencia a empresas innovadoras (Pérez-Uribe et al., 2013).

Por medio de la encuesta aplicada, se califica cada una de las variables y sus descriptores según el estado en (I) inicio, (D) desarrollo o (M) maduración según corresponda, logrando ubicar cada componente o aspecto evaluado en un estadio (Ver tabla 3).

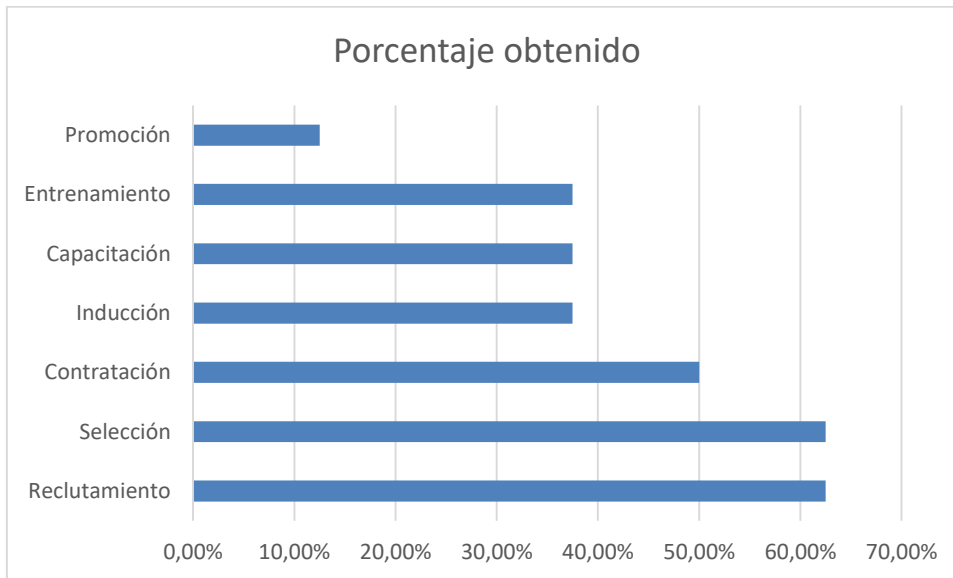
Tabla 3. Clasificación de los estadios MMGO

Variable	Estadio 1	I	D	M	Estadio 2	I	D	M	Estadio 3	I	D	M	Estadio 4	I	D	M
Contratación	No cuenta con procesos claros en contratación				Algunos de los procesos en contratación están establecidos	X			La mayoría de los procesos en contratación están establecidos				Todos los procesos en contratación están establecidos			
Retención	No cuenta con procesos claros en retención				Algunos de los procesos en retención están establecidos	X			La mayoría de los procesos en retención están establecidos				Todos los procesos en retención están establecidos			

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con los resultados obtenidos mediante la aplicación del modelo MMGO, se califica este componente en estadio dos.

Gráfica 21. Gestión humana



Fuente: Elaboración propia

### 8.1. Plan

Para asegurar que la operación y procesos de producción brinden el adecuado soporte al Plan de Intervención, se establecerá la documentación e indicadores necesarios y la evaluación estará en responsabilidad de Control y Mejora y Gestión de Calidad. El establecimiento de objetivos por proceso y por cada uno de los funcionarios será realizado basado en el Plan de Intervención y se gestionarán Comités Operativos diarios los cuales se realizarán como la primera actividad del día, esto permitirá tener una visibilidad permanente de las tareas y de la operación para asegurar que el Plan de Mejoramiento no pierda su rumbo. Este Plan de Intervención ha sido construido con el equipo Directivo de la organización y será formalizado en el mes de julio de 2021, con el resto de la compañía. De igual manera esta documentación ha sido registrada como soporte del proceso de Certificación ISO 9001 que se encuentra en curso y que contribuirá al cumplimiento de este Plan de Intervención. Con base en el instrumento de análisis situacional implementado para detectar las principales necesidades y potencialidades de la empresa COMERCIALIZADORA PERFORMANCE S.A.S., se establece los puntos de atención, respecto del área de gestión humana, que deben integrar la propuesta de intervención que a continuación se formula. Valga recordar que el objetivo del modelo de intervención MMGO es

la implementación, evaluación y retroalimentación de la ruta de mejoramiento prioritaria; esto quiere decir que la propuesta, las estrategias, las herramientas y los proyectos que se diseñan tienen como propósito elevar los estadios en los que se encuentra la empresa en cada una de las variables analizadas en el área de gestión humana. Por tanto, cada uno de los elementos que componen la propuesta está pensado de manera exclusiva para que permita avanzar hacia el siguiente estadio, según se ha detectado con la matriz del diagnóstico MMGO. Valga aclarar que la propuesta que se formula parte de un diseño metodológico de la investigación correspondiente a la última fase del mismo, y al que sólo se logra llegar una vez se han cumplido tanto los objetivos específicos como las fases que anteceden a la propuesta. Todo lo trabajado previamente sirve de insumo, pero también ha sido la base de conducción para el momento de diseño de estrategias y proyectos adecuados con la mayor especificidad posible, esperando que ello sirva como un insumo que, además de su carácter académico, sirva también en la práctica de la empresa objeto de estudio. Se detallan las fases, las actividades y el cronograma en cada uno de los procesos, tanto de contratación como de retención.

## **8.2. Fases**

La implementación de la propuesta de un canal integrado para la empresa, parte desde los objetivos en ventas establecidos por la empresa, que se pretenden lograr disminuyendo la rotación de personal. El plan para implementar y desarrollar los procedimientos de retención y contratación, comprenden (Ver Anexo A):

- Objetivos
- Metas
- Tiempos de ejecución
- Responsables
- Indicadores de seguimiento del proceso de implementación
- Recursos físicos, tecnológicos, humanos
- Cronograma de actividades propuestas en el plan de intervención

## 8.2. Actividades procedimiento de contratación

Tabla 4. Actividades procedimiento de contratación

No.	Actividad
1	Definición del puesto a cubrir.
2	Reclutamiento.
3	Preselección de los candidatos.
4	Técnicas de preselección y selección: redes sociales, universidades, cajas de compensación.
5	Toma de decisiones.
6	Contratación.
7	Seguimiento y control.

Fuente: Elaboración propia

## 8.3. Cronograma procedimiento de contratación

Tabla 5. Cronograma

Actividades	Semanas						
	0	1	2	3	4	5	6
Definición del puesto a cubrir.	█	█	█				
Reclutamiento.			█	█			
Preselección de los candidatos.				█	█		
Técnicas de preselección y selección.				█	█	█	
Toma de decisiones.					█	█	
Contratación.						█	
Seguimiento y control.							█

Fuente: Elaboración propia



### 8.4. Actividades procedimiento de retención

Tabla 6. Actividades procedimiento de retención

No.	Actividad
1	Contratar a los perfiles apropiados.
2	Mejorar el clima laboral en las tiendas.
3	Diseñar planes de incentivos y reconocimiento.
4	Diseñar Planes de carrera.
5	Diseñar programas de conciliación familiar y laboral.
6	Diseñar programas de escucha activa.

Fuente: Elaboración propia

### 8.5. Cronograma procedimiento de retención

Tabla 7. Cronograma

Actividades	Semanas						
	0	1	2	3	4	5	6
Contratar a los perfiles apropiados.							
Mejorar el clima laboral en las tiendas.							
Diseñar planes de incentivos y reconocimiento.							
Diseñar Planes de carrera.							
Diseñar programas de conciliación familiar y laboral.							

Fuente: Elaboración propia

## 9. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

### 9.1. Recomendaciones

Se recomienda trabajar en los siguientes aspectos para que la propuesta sea exitosa:

- Tener claras las funciones y necesidades del nuevo puesto de trabajo.
- Cuidar la adecuación al puesto y la remuneración.
- Gestionar eficazmente los procesos de selección.
- Invertir en el proceso de adaptación del empleado y en su posterior fidelización.
- Fomentar el desarrollo profesional de sus trabajadores.
- Retener a los profesionales con talento facilitando la conciliación familiar y la flexibilidad horaria.
- Favorecer un clima laboral idóneo, fomentando el trabajo en equipo, la motivación personal de cada empleado y la comunicación interna.
- Se recomienda a los responsables, documentar y administrar toda la información inherente al proceso para garantizar la existencia de un sistema de control interno que propicie la mejora continua y garantice la ejecución de auditorías internas con el fin de autoevaluar la gestión y externas con el fin de certificar o recertificar los sistemas de gestión de calidad y así alcanzar objetivos metas y planes de acción.
- Diseñar y formular diferentes indicadores de gestión para el monitoreo del proceso a lo largo del tiempo. Es decir, ir buscando nuevas maneras de medirlo, pues esto permitirá tomar acciones correctivas o preventivas para disminuir no conformidades dentro del proceso.
- Extraer información de trazabilidad de la aplicación para determinar las líneas base, metas y rangos de los indicadores referentes a reprocesos, número de contrataciones exitosas en un determinado periodo, y así formular planes de acción para la mejora continua.

## 9.2. Conclusiones

En cuanto a la parte teórica, se abordaron aspectos como la presentación de la importancia de los recursos humanos en la organización, la gestión administrativa de los recursos humanos, los procesos de contratación, retención y planeación estratégica y las herramientas y/o mejores prácticas en los procesos de contratación y retención.

Con respecto a lo metodológico, se puede concluir que se aplicaron los elementos del Modelo de Modernización para la Gestión de Organizaciones MMGO, cuyo propósito es el de construir un futuro promisorio; transformando y utilizando el conocimiento, incorporando y desarrollando tecnología y creando valor para todos los involucrados en ella (accionistas, empresario y su familia, trabajadores, directivos, clientes, proveedores, comunidad, gobierno, competencia, entre otros). Así mismo, para realizar el diagnóstico organizacional, con respecto a la contratación y retención de personal, se elaboró la matriz DOFA y se aplicó una encuesta a las 16 personas que figuran como empleados contratados de manera directa con la empresa, cinco de los cuales están en la dirección general o administrativa y once personas en las tiendas, cuyos resultados se presentan a continuación. En esta encuesta se evaluaron aspectos tanto del proceso de contratación como del proceso de retención con los que cuenta la compañía en este momento.

Por otra parte, analizando los análisis de las variables seleccionadas del modelo MMGO, respaldado con los datos obtenidos por las encuestas, además del análisis DOFA se concluye:

La empresa no cuenta con estrategias claras con respecto a los procesos de contratación y retención del talento humano, lo cual está afectando la rotación de personal. Las personas no ven a la empresa como un proyecto de vida donde puedan crecer y por ese motivo buscan cambiar de trabajo en los próximos meses, situación que se ve afectada aún más por la pandemia que se vive y que en estos momentos mantiene en incertidumbre total a la gente pues no se sabe si puedan volver encierros obligatorios y por lo tanto cierre total de nuevo de los centros comerciales. Con la propuesta presentada, se espera que las personas mejoren su motivación y se generen compromisos de participar en el logro de los objetivos corporativos, como es el aumento de las ventas en las tiendas.

## 10. REFERENCIAS

- Acosta, V., y Prieto, E. (2019). Impacto del ciclo de vida útil en la rotación de personal en empresas de retail en México. *Global Negotium*. 2 (2), 133-144
- Allen, D., Shore, L., y Griffeth, R. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29, 99-118. <http://dx.doi.org/10.1177/014920630302900107>
- Alles, M. (2007). *Desempeño por competencias: evaluación de 360o*. Ediciones Granica S.A.
- Amurrio, F. (2021). Modelo de evaluación de aprendizajes por competencias en la Universidad Privada Domingo Savio-Sede Sucre. *Fides et Ratio-Revista de Difusión cultural y científica de la Universidad La Salle en Bolivia*, 21(21), 61-86.
- Bancoldex (2017). Aliados estratégicos. Recuperado de:  
<https://www.bancoldex.com/aliados-estrategicos/en-los-ultimos-8-anos-bancoldex-desembolso-306-billones-de-pesos-el-50-mipymes-2093>
- Barrientos, J., y Rumiany, D. (2005). *Modelo de Negocios*. Publicaciones de Cátedra
- Bastos, N. (2019). Gestión del conocimiento en las organizaciones: un análisis bibliográfico. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*, 7(2), 82-87.
- Bermúdez, L., & Rodríguez, L. (2013). *Investigación en la gestión empresarial*. Buenos Aires. Ecoe Ediciones.
- Blacutt, J. (2019). Las Nuevas tendencias de la Administración Estratégica. Un enfoque basado en la orientación a las competencias centrales, al mercado de las actividades estratégicas. *Revista Perspectivas*, (43), 135-148.
- Bordas, M. (2016). *Gestión estratégica del clima laboral*. Editorial UNED.
- Cáceres, L. (2021). Auditoría del sistema de gestión de talento humano en el grupo empresarial zavala. *emthymós, revista de estudios empresariales*, 2(1), 48-62.
- Castillo, J. (1993). *Administración de personal: un enfoque hacia la calidad humana*. Bogotá: ECOE Ediciones.
- Cause, M., & López, C. (2021). Dame un REA y cambiaré el mundo. *e-CO: Revista digital de educación y formación del profesorado*, (18), 290-320.

- Chiavenato, I. (2002). *Administración de recursos humanos*. México, D.F., México: McGraw-Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de recursos humanos el capital humano de las organizaciones*. México, D.F., México: Mc Graw Hill Interamericana Editores S.A
- Crespo, S., Ubillús, A., & Farías, F. (2021). El desarrollo organizacional como herramienta para el cambio y la mejora de las empresas comerciales de Guayaquil. *Opuntia Brava*, 13(2), 63-74.
- Cristóbal, L., Guarnizo, S., Caiche, W., Medina, V. (2017). El diagnóstico organizacional, contextualizado en los negocios fabriles de la provincia de Santa Elena-Ecuador 2015-2016. *INNOVA Research Journal*. 2(5), 137-147
- Cummings, T., y Worley, C. (2007). *Desarrollo organizacional y cambio*. (8ª. ed.). México, D.F., México: Cengage Learning
- da Costa Silva, R., & Aldabalde, T. V. (2021). Metadados aplicados ás Partituras musicais em meio digital: um estudo comparativo a partir dos Acervos digitalizados de Chiquinha Gonzaga e Tom Jobim. *ÁGORA: Arquivologia em debate*, 31(62), 1-20.
- David, F. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. McGraw Hill
- del Río, A. (2021). EL TALLER DIDÁCTICO PARA LA CAPACITACIÓN DE DIRECTORES DE PROGRAMAS DE RADIO EN MOA. *Revista de Innovación Social y Desarrollo*, 6(1), 1-14.
- des Horts, C. H. B. (2021). Regard de l'expert. *Revue Management Innovation*, (1), 157-163.
- Dessler, G. (2009). *Administración de Recursos Humanos*. México, D.F., México: Pearson
- Eslava, J. (2008). *Las claves del análisis económico financiero de la empresa*. Madrid, España: ESIC Editorial
- Fernández, P., & Diez, S. (2017). Aplicaciones de la Teoría de los Juegos en el Proceso de Dirección y Administración Estratégica de Empresas: Marketing e Investigación y Desarrollo. *Revista Espacios*, 38(47).
- Flores, R., Abreu, J., y Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. *Daena: International Journal of Good Conscience*. 3(1), 65-99
- French, W., y Bell, C. (1996). *Desarrollo organizacional* (5ta ed.). México, D.F.: Pearson

- G3Pymes (2013). Modelo de modernización de la gestión para organizaciones v 10. EAN.
- García, y Casanueva. (1999). La Gestión del Conocimiento y el Factor Humano. Pasos para equilibrar sus funciones en el logro del aprendizaje organizacional. México, D.F., Thompson
- Gerencia de Investigaciones (2017). Campos, grupos y líneas de investigación en la Universidad EAN. Bogotá, D.C., Colombia: Universidad EAN
- Gerencia de Investigaciones (2017). Proyectos de investigación Universidad EAN - 1. Bogotá, D.C., Colombia: Universidad EAN
- Gerencia de Investigaciones (2017). Proyectos de investigación Universidad EAN - 2. Bogotá, D.C., Colombia: Universidad EAN
- González, H., Herrera, L., Ramírez, S., Varas, R. (2019). La satisfacción laboral y su correlación con la intención de rotación de asesores comerciales de las instituciones microfinancieras. Tesis de grado ESAN.
- Google Formularios. (2021). Resultados diagnóstico instrumento MMGO.
- Haider., S., Ahmed, M., Anwer, S. (2019). Efecto de la coordinación relacional en las intenciones de rotación de empleados a través de la satisfacción laboral: el uso de ecuaciones estructurales y la simulación de Monte Carlo. *Esic Market Economics and Business Journal*. 50 (1), 43-65
- Heavey, A., Holwerda, J., y Hausknecht, J. (2013). Causes and consequences of collective turnover: A meta-analytic review. *Journal of Applied Psychology*, 98(3), 412-453. <http://dx.doi. 10.1037/a0032380>
- Hernández, R. Fernández, C. y Baptista, P. (2014) Metodología de la investigación. México, D.F., México: McGraw Hill.
- Hitt, M., Ireland, R., Hoskisson, R., Sacristan, P., & Moreno, M. (2015). *Administración Estratégica: Competitividad y globalización: Conceptos y casos*. Cengage Learning.
- Latiff, A. (2005). La curva de aprendizaje: ¿qué es y cómo se mide?. *Revista Urología Colombiana*. 14(1), 15-17
- Madero, G. (2019). Modelo de Retención Laboral de Millennials, desde la Perspectiva Mexicana. *Investigación Administrativa*, 48(124).

- Malta, D., Pinheiro, P., Teixeira, R., Machado, I., Santos, F., & Ribeiro, A.. (2021). Estimativas do Risco Cardiovascular em Dez Anos na População Brasileira: Um Estudo de Base Populacional. *Arquivos Brasileiros de Cardiologia*, 116, 423-431.
- Manosalvas, L., Bustillos, S., Peñafiel, G., & Acurio, J. (2020). Gestión estratégica para el área de producción de la empresa Aquafest en el cantón el Empalme. *Dilemas Contemporáneos: Educación, Política y Valores*, 7.
- Marcelo, E. (2018). Satisfacción laboral y rotación de personal que laboran en las organizaciones del sector público peruano. Tesis de grado. Universidad Privada del Norte.
- Martínez, M., Olid, C., & Crespo, J. (2019). La evolución de las competencias de RRHH en organizaciones inmersas en la cuarta revolución industrial. *Quaderns de psicologia. International journal of psychology*, 21(1), e1471-e1471.
- Mejía, C., Yong, E., Sánchez, S., Rivera, J., Hernández, A., Giraldo, S. y Martelo, J. (2016). Protocolo para la presentación de trabajos de grado de Maestrías de la Facultad de Estudios en Ambientes Virtuales. Bogotá, D.C., Colombia: Universidad EAN.
- Mendieta, M., Erazo, J., & Narváez, C. (2020). Gestión por competencias: herramienta clave para el rendimiento laboral del talento humano del sector hospitalario. *Revista Arbitrada Interdisciplinaria Koinonía*, 5(10), 287-312.
- Mendoza, E., González, C., Cobeña, Á., & Pérez, P. (2021). La Administración del Talento Humano en las Pymes en el Ecuador. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 5(2), 2309-2318.
- Mina, M. (2019). Estudio de rotación de personal en una empresa del sector Alimentos y bebidas (Bachelor's thesis, Universidad Autónoma de Occidente).
- Molina, J., Bermeo, K., & Cisneros, D. (2021). Modelo de gestión estratégica de Talento Humano para el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social. *CIENCIAMATRIA*, 7(12), 178-203.
- Muñoz, J. (2021). Profesionalización en la contratación pública: Professionalization in public procurement. *Revista Brasileira de Pesquisas Jurídicas (Brazilian Journal of Law Research)*, 2(1), 195-223.
- Oriol, A. (2008). *Análisis económico financiero*. (20ª. ed.). Barcelona, España: Gestión 2000

- Orozco, D., & Hidalgo, F. (2017). Branding laboral un factor considerado para la atracción y retención de personal en Celaya Guanajuato. *Caderno Profissional de Marketing-UNIMEP*, 5(2), 1-14.
- Ortega, S. (2017). Opciones de grado. Bogotá: Universidad EAN. En: Material de apoyo.
- Özmen, E. (2020). La intimidación conflictiva en María de Zayas: narración y escritura. *e-Spania. Revue interdisciplinaire d'études hispaniques médiévales et modernes*, (37).
- Pérez, R., Garzón, M. & Nieto, M. (2009). Análisis empírico de la aplicación del modelo de modernización de la gestión para organizaciones en pymes colombianas. *Revista EAN* (65), 77-106.
- Pérez, R., Nieto P., Velázquez, A., Castellanos, G., Garzón, M., & Vargas, H. (2009). *MMGO: Modelo de modernización de la gestión para organizaciones*. Bogotá: Universidad EAN.
- Pérez, R. y Ocampo, D. (2015). *MIIGO Modelo de intervención e innovación de la gestión para las organizaciones*. Bogotá, D.C., Colombia : Ediciones EAN
- Pérez, R., García, N., & García, J. (2021). The Spanish company in the face of COVID-19: adaptation factors to the new scenario. *RETOS. Revista de Ciencias de la Administración y Economía*, 11(21), 5-24.
- Ponce, H. (2007). La matriz foda: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones Enseñanza e Investigación en *Psicología*, 12, (1), 113-130
- Ramírez, R., Espindola, C., Ruíz, G., & Hugueth, A.. (2019). Gestión del talento humano: análisis desde el enfoque estratégico. *Información tecnológica*, 30(6), 167-176.
- Reyes, G., Maynez, A., Carvazos, J., Hernández, J. (2019). Contrato psicológico, agotamiento y cinismo del empleado su efecto en la rotación del personal operativo en la frontera norte mexicana. *Contaduría y Administración*. 64 (2), 1-19
- Romagnoli, S. 2007. *Herramientas de Gestión: Diagnóstico Empresarial*. *Columna Económica*. 52, 9
- Roncancio, M., Reina, D., Hualpa, A., Felizzola, H., y Arango., C. (2017). Utilización de curvas de aprendizaje e intervalos de confianza en un estudio de tiempos para el cálculo de tiempos estándar. *INGE CUC*, 13 (2), 18-27



- Sampaio, L., Pontes, C., Cruz, G., de Siqueira, L., & de Sousa, P. (2021). Pesquisa mercadológica: consumo de molho de frutas em Fortaleza e Região Metropolitana, Ceará, Brasil. *Brazilian Journal of Development*, 7(3), 31324-31341.
- Serrato, A. (2018). Aproximaciones teóricas a la planeación estratégica y la contabilidad gerencial como elementos clave en la gestión de las pymes en Colombia. *Pensamiento y Gestión*. 46, 161-186
- Sierra, A. (2021). Incidencia de la inteligencia emocional en el cumplimiento de indicadores de gestión del talento humano. *AULA VIRTUAL*, 2(4), 83-97.
- Sierra, Y. (2021). Modelo de gestión universitaria complejo. *Horizontes. Revista de Investigación en Ciencias de la Educación*, 5(17), 195-206.
- Siliceo, A. (2009). Capacitación y desarrollo de personal. Mexico, D.F., México: Limusa
- Siqueira, J., Tannhauser, C., Biegelmeier, U., Camargo, M., Rech, M., Pozzo, D., & Craco, T. (2021). QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO SOB A LUZ DO MODELO DE WALTON. *Revista Destaques Acadêmicos*, 13(1).
- Smith, F. y Hulin, Ch. (2003). *Organizational Surveys: The Diagnosis and Betterment of Organizations Through Their Members*. New York, United States: Psychology Press
- Sullivan, W, Wicks, E y Luxhoj, J. (2004). *Ingeniería Económica*. Duodécima Edición. México, D.F., México: Editorial Pearson
- Thompson, A.y Strikland, K. (1998). *Dirección y administración estratégicas. Conceptos, casos y lecturas*. México: MacGraw-Hill Interamericana
- Ton, Z., y Huckman, R. (2008). Managing the impact of employee turnover on Performance: The role of process conformance. *Organization Science*, 19(1), 56-68.  
<http://dx.doi.org/10.1287/orsc.1070.0294>
- Untiveros, R. E. B. (2021). Los caminos semióticos de la Nueva Teoría Estratégica. *Razón y Palabra*, 25(110).
- Valencia, D. (2017). La contratación laboral en el sector de la construcción en Colombia:¿ ventajas para quién?. *Escenarios: empresa y territorio*, 6(7), 61-78.
- Varela, M. & Vives, T. (2016). Autenticidad y calidad en la investigación educativa cualitativa: multivocalidad. *Investigación en educación médica*, 5(19), 191-198.  
<https://doi.org/10.1016/j.riem.2016.04.006>

- Vargas, H., & Díaz, H. (2021). Plantilla financiera para diagnóstico MMGO®, G3 PyMEs. *NUEVA ECONOMÍA E INNOVACIÓN SOCIAL*, 535.
- Wilhelm, W. (1992). Changing corporate culture or corporate behavior? How to change your company. *Academy of Management Executive*, 6(4), 72-76.
- Zayas, E., Merino, D., Pérez, R., Jordi, L., & Garcia, A. (2020). Recursos virtuales para la enseñanza y aprendizaje de teoría de máquinas y mecanismos en ingeniería mecánica. *Tecnología educativa: socializando tus experiencias*, 5(1), 78-84.
- Zayas, I. (2020). Evaluación de la licenciatura en Administración y Gestión de Pequeñas y Medianas Empresas por CIEES: gestión de innovación en la UPVE. *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 11(21).

## ANEXOS

### Anexo A. Encuesta aplicada a los empleados de la empresa

Encuesta para colaboradores Comercializadora Performance S.A.S.

En este formulario va a encontrar 20 preguntas, las cuales van a ser utilizadas para elaborar una propuesta de optimización para el modelo de contratación y gestión del talento humano en la empresa. Le pedimos responder con toda la sinceridad.

¿Qué antigüedad tiene en la empresa?

1. Menos de 6 meses
2. Entre 6 meses y 1 año
3. Entre 1 y 2 años
4. Entre 3-5 años
5. Más de 5 años

¿A qué área pertenece?

Administrativa

En tiendas

Contratación

En esta primera sección se abordan preguntas que corresponden al proceso de contratación de personal de la empresa

1. ¿Cómo se enteró de la oferta laboral?

Redes sociales

Sitios de reclutamiento

Red profesional

Sitio web de la empresa

Agencia de reclutamiento

2. ¿Qué sitios visitó para conocer la compañía?

Sitio web

Redes sociales

Otros

3. ¿Había suficiente información en el anuncio de empleo?

Si

No

4. ¿Qué le pareció el formulario de solicitud del empleo?

Largo

Adecuado

Corto

5. ¿Cuánto tiempo esperó para obtener una respuesta a su solicitud?

Unos pocos días

Varias semanas

Más de un mes

6. ¿Cómo fue contactado por la compañía para concertar una entrevista?

Correo electrónico automático

Correo electrónico personalizado

Llamada telefónica

Redes Sociales

7. ¿Cuál es su evaluación de la recepción que recibió durante la(s) entrevista(s) de contratación?

Muy satisfactorio

Satisfactorio

Insatisfactorio

Muy insatisfactorio

8. ¿Cuál fue su primera impresión cuando conoció al equipo de trabajo?

Muy buena

No muy buena

Mala

Muy mala

9. ¿La información proporcionada en la entrevista estaba acorde con la mencionada en el anuncio de trabajo?

Si

No

10. En caso de que no pudiera venir a nuestra oficina, ¿le ofrecieron la posibilidad de realizar la entrevista virtual?

Si

No

11. ¿Cuál es su evaluación de la(s) invitación(es) a la(s) entrevista(s)?

Muy satisfactorio

Satisfactorio

Insatisfactorio

Muy insatisfactorio

Retención de personal

En esta segunda sección se abordan preguntas que corresponden al proceso de contratación de personal de la empresa

1. En general, ¿qué tan satisfecho está usted con su posición en esta empresa?

Muy satisfecho

Satisfecho

Insatisfecho

Muy insatisfecho

2. ¿Siente que los empleados son reconocidos como individuos?

Siempre

Generalmente

A veces

Raramente

Nunca

3. ¿Cómo está usted de motivado para ver a la compañía teniendo éxito?

Muy motivado

Motivado

Poco motivado

Muy desmotivado

4. La compañía me comunica claramente sus objetivos y estrategias.

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

NI en acuerdo ni en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

5. ¿Qué tan flexible es la empresa con respecto a sus responsabilidades familiares?

Muy flexible

Algo flexible

Un tanto inflexible

Muy poco flexible

6. ¿Le referir a un amigo a buscar trabajo en esta empresa?

Seguro

Probablemente

No es seguro

Probablemente no

Definitivamente no

7. ¿Alguna vez has observado o experimentado alguna de las siguientes formas de discriminación o acoso en esta empresa?

Discriminación racial

Acoso sexual

Discriminación por edad

Discriminación de género

Discriminación por orientación sexual

Xenofobia

No, nunca

8. Tengo un camino claro para la promoción profesional.

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

NI en acuerdo ni en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

9. Estoy pensando en cambiar antes de 6 meses de trabajo.

Totalmente de acuerdo

Parcialmente de acuerdo

NI en acuerdo ni en desacuerdo

Parcialmente en desacuerdo

Totalmente en desacuerdo

Anexo B. Plan estratégico para potenciar contratación y retención de la Comercializadora Performance S.A.S.

**Formato para la elaboración del plan estratégico dimensiones contratación y retención**

Dimensión	No Objetivo	Descripción del Objetivo	No Metas	Descripción de las metas (Incluir elementos cuantificables y medibles)	Tiempos de gestión (meses)	Tiempos de seguimiento (meses)	Indicador de gestión Cumplimiento Variación Satisfacción Rango Cuenta	Área funcional o proceso responsable	Recursos asignados	Presupuesto financiero (millones \$)
-----------	-------------	--------------------------	----------	------------------------------------------------------------------------	----------------------------	--------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------	--------------------	--------------------------------------

Contratación	1	Fortalecer el proceso de convocatoria para asegurar que el proceso y las condiciones sean claros para los candidatos.	1.1	Aumentar antigüedad de colaboradores a más de 1 año para generar sentido de pertenencia hacia la organización	6	12	Años de antigüedad del personal	Ger. Adm-Adm. de tiendas	Tiempo, Página web empresa	\$ -
			1.2	Digitalizar las convocatorias al 100%	1	6	% de convocatorias digitalizadas	Ger. Adm-Adm. de tiendas	Tiempo, Página web empresa	\$2.000.000,00



		<b>1</b> <b>.3</b>	Construir una marca de empleador fuerte	1	6	% de candidatos que llegan antes del anuncio	Ger. Adm-Adm. de tiendas	Tiempo, Página web empresa	\$1.000.000,00
<b>2</b>	Mejorar la experiencia en el reclutamiento de personal para hacerlo más eficiente y agradable para el candidato.	<b>2</b> <b>.1</b>	Adecuar formulario de solicitud a 5 aspectos: nombre, documento, dirección, experiencia, habilidades	1	6	% de percepción de experiencia asociada a un proceso simple	Ger. Adm-Adm. de tiendas	Tiempo, Página web empresa	\$ -
		<b>2</b> <b>.2</b>	Disminuir tiempo de resolución de contratación a 1 día	2	12	Días de contratación o rechazo de candidatos	Ger. Adm-Adm. de tiendas	Tiempo, Página web empresa	\$ -
		<b>2</b> <b>.3</b>	Realizar contacto digital al 100% con los candidatos	1	12	% de contactos digitales a candidatos	Ger. Adm-Adm. de tiendas	Tiempo, Página web empresa	\$ -
<b>3</b>	Perfeccionar el cierre de la fase de reclutamiento para	<b>3</b> <b>.1</b>	Que la experiencia de la entrevista con los candidatos sea	2	12	Días de duración para convocar entrevistas	Ger. Adm-Adm. de tiendas	Tiempo, Página web	\$ -

		llevarlo a involucrar tecnología.		satisfactoria en un 100%					empresa	
			<b>3</b> <b>.2</b>	Experiencia de legalización de contratos	2	12	% de contratos firmados de manera digital	Ger. Adm-Adm. de tiendas	Tiempo, Página web empresa	\$ -
			<b>3</b> <b>.3</b>	Implementar una semana de inducción antes de inicio de actividades	6	12	% de empleados con una semana de inducción previa	Ger. Adm-Adm. de tiendas	Tiempo, Página web empresa	\$ -
<b>Retención</b>	<b>1</b>	Fortalecer componentes de psicología organizacional para	<b>1</b> <b>.1</b>	Determinar la satisfacción de permanencia del colaborador	3	12	% de colaboradores que se sienten satisfechos	Ger. Adm-Adm. de tiendas	Tiempo, Videobeam, Sala de reuniones	\$ -
			<b>1</b> <b>.2</b>	Determinar el 100% de los factores de reconocimiento	3	12	% de empleados que se sienten reconocidos	Ger. Adm-Adm. de tiendas	Tiempo, Videobeam, Sala de reuniones	\$ -

			<b>1.3</b>	Establecer la motivación de los colaboradores por medio de talleres y entrevistas mensuales	3	12	% de colaboradores motivados	Ger. Adm-Adm. de tiendas	Tiempo, Videobeam, Sala de reuniones	\$ -
			<b>2.1</b>	Eliminar la brecha de comunicación	2	12	% de brecha de comunicación	Ger. Adm-Adm. de tiendas	Tiempo, Videobeam, Sala de reuniones	\$ -
	<b>2</b>	Mejorar comunicación entre la empresa y los colaboradores	<b>2.2</b>	Organizar horarios flexibles con días de descanso que no sean fijos	2	12	Solicitudes aceptadas/Solicitudes realizadas	Ger. Adm-Adm. de tiendas	Tiempo, Videobeam, Sala de reuniones	\$5.000.000,00
			<b>2.3</b>	Incentivar a los colaboradores que refieran 2 candidatos por año	2	12	Número de referidos por colaborador	Ger. Adm-Adm. de tiendas	Tiempo, Videobeam, Sala de reuniones	\$ -

3	Adecuar las reglas para carrera profesional en la empresa	.1	3 Contratar 5 personas en condición especial	6	12	Colaboradores condición especial/Total de colaboradores	Ger. Adm- Adm. de tiendas	Tiempo, Videobeam, Sala de reuniones	\$ -
		.2	3 Realizar encuentros con los 11 colaboradores para socializar reglas de la carrera profesional	3	12	No de horas en encuentros realizados	Ger. Adm- Adm. de tiendas	Tiempo, Videobeam, Sala de reuniones	\$2.000.000,00
		.3	3 Identificar las motivaciones para cambiar de trabajo por medio de talleres y entrevistas mensuales	3	12	Interés (%) por cambiar de trabajo	Ger. Adm- Adm. de tiendas	Tiempo, Videobeam, Sala de reuniones	\$ -

Fuente: Elaboración propia (2021)