



**IMPLEMENTACIÓN PLAN DE TRABAJO DE DISMINUCIÓN DEL INDICE DE
ROTACIÓN DE PERSONAL AGOFER A TRAVÉS DE DIFERENTES FRENTES Y
ACCIONES, GESTIONANDO CÓMO PUNTA DE LANZA EL MODELO DE
DESEMPEÑO POR OBJETIVOS**

Yoselin Sthephany Molina Gómez
Sebastián Camilo Márquez Caro
Christian Camilo Muñoz Rodríguez

Universidad EAN
Facultad
MBA
Bogotá D.C., Colombia
25/Abril/2024

IMPLEMENTACIÓN PLAN DE TRABAJO DE DISMINUCIÓN
DEL INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL AGOFER A
TRAVÉS DE DIFERENTES FRENTE Y ACCIONES,
GESTIONANDO CÓMO PUNTA DE LANZA EL MODELO DE
DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

2

**IMPLEMENTACIÓN PLAN DE TRABAJO DE DISMINUCIÓN DEL INDICE DE
ROTACIÓN DE PERSONAL AGOFER A TRAVÉS DE DIFERENTES FRENTE Y
ACCIONES, GESTIONANDO CÓMO PUNTA DE LANZA EL MODELO DE
DESEMPEÑO POR OBJETIVOS**

Yoselin Sthephany Molina Gómez
Sebastián Camilo Márquez Caro
Christian Camilo Muñoz Rodríguez

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de empresas
MBA**

Directora
Johanna Moreno Ceballos

Modalidad:
Trabajo Dirigido
“Business case”

Universidad EAN
Facultad
MBA – Administración de empresas
Bogotá D. C., Colombia
25/Abril/2024

IMPLEMENTACIÓN PLAN DE TRABAJO DE DISMINUCIÓN
DEL INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL AGOFER A
TRAVÉS DE DIFERENTES FRENTES Y ACCIONES,
GESTIONANDO CÓMO PUNTA DE LANZA EL MODELO DE
DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

3

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Agradecimientos

Un trabajo que contó con la participación de varios mentores que de alguna manera nos aportaron en varios frentes a hacer posible el desarrollo de este, no fue una tarea fácil y a pesar de todos los tropiezos que tuvimos, creemos que cada una de estas pruebas fue necesaria para finalmente ver los resultados. A cada uno de nuestros mentores de la universidad EAN, cada profesor y directivas que además de apoyarnos a seguir adelante y no parar, a la empresa AGOFER S.A.S. por permitirnos entrar a su organización, conocer un poco de sus planes y objetivos, apoyarnos con todos los recursos que se requerían para ir avanzando en la construcción de este modelo y consultoría que sabemos finalmente aportara desde lo académico a lo organizacional, ver el desarrollo y cada uno de nuestros ideales aplicados y materializados en esta gran organización, nos motiva a entender que el desarrollo profesional es un camino largo pero lleno de muchas satisfacciones.

Resumen

La rotación de personal, el costo de reemplazar el talento humano, el tiempo y todos los factores de tipo cualitativo que normalmente son un resultado que las organizaciones no logran medir o cuantificar, son el modelo aplicado en AGOFER S.A.S. este Business Case, está especialmente enfocado en las curvas de rotación de personal que empezaron a incrementar año tras año (Estadísticas 2019 – 2022), entender cuáles eran los motivos reales que causan que el indicador se agudizara, significaron un periodo largo de análisis que principalmente debería redundar en cambios de tipo administrativos y que permitiera a la organización implementar modelos prácticos para enfocarse en los resultados y lo que principalmente necesitaba, disminuir la tasa de rotación de personal.

El análisis de caso, enfoco el estudio con resultados que hablaron por si solos, en especial la ausencia de medición e indicadores de desempeño y evaluaciones a los empleados, es decir, el enfoque debería estar especialmente en cambios de forma y de fondo en las áreas de talento humano, para tal fin, el equipo consultor se encargó de obtener información directamente de los colaboradores y líderes de algunas áreas específicas, con la información obtenida se pudo concluir que incorporando con un plan de intervención directo sobre las áreas de talento humano para la medición del desempeño, ambiente laboral y clima organizacional se podrían mejorar los resultados del efecto en la rotación de personal.

La propuesta consiste básicamente en reducir algunos costos típicos de las áreas con un modelo de intervención y demostrando como el resultado en el corto plazo en los indicadores generaban un retorno financiero a la organización.

Palabras clave: Rotación de personal, Evaluación de desempeño, Talento Humano, indicadores, medición, plan de intervención

Abstract

Personnel turnover, the cost of replacing human talent, time and all qualitative factors that are normally a result that organizations cannot measure or quantify, are the model applied at AGOFER S.A.S. This Business Case is especially focused on the personnel turnover curves that began to increase year after year (Statistics 2019 – 2022), understanding what were the real reasons that caused the indicator to become more acute, meant a long period of analysis that mainly It should result in administrative changes and allow the organization to implement practical models to focus on results and what it mainly needed, reducing the staff turnover rate.

The case analysis focused on the study with results that spoke for themselves, especially the absence of measurement and performance indicators and employee evaluations, that is, the focus should be especially on changes of form and substance in the area. of human talent, for this purpose, the consulting team was in charge of obtaining information directly from the collaborators and leaders of some specific areas, with the information obtained it was possible to conclude that incorporating a direct intervention plan on the area of human talent for the performance measurement, work environment and organizational climate, the results of the effect on personnel turnover could be improved.

The proposal basically consists of reducing some typical costs of the area with an intervention model and demonstrating how the short-term result in the indicators generated a financial return to the organization.

Keywords: Personnel turnover, Performance evaluation, Human Talent, indicators, measurement, intervention plan

Contenido

Página.

Agradecimientos	4
Resumen	6
Abstract	7
Resumen ejecutivo.....	12
Objetivos y alineación estratégica.....	15
Objetivo general	15
Objetivos específicos	15
Justificación y antecedentes del proyecto.....	16
Viabilidad y beneficios esperados	20
<i>1. Beneficios de la propuesta:.....</i>	<i>20</i>
<i>1.1. Contribución del modelo GAD al Negocio</i>	<i>20</i>
<i>2. Intervención - Diagnostico</i>	<i>23</i>
<i>Liderazgo y direccionamiento</i>	<i>24</i>
<i>Cultura organizacional.....</i>	<i>24</i>
<i>Reconocimiento</i>	<i>25</i>
<i>3.Indicadores Financieros</i>	<i>26</i>
<i>4. Riesgos de no implementar el modelo de negocio.....</i>	<i>30</i>

IMPLEMENTACIÓN PLAN DE TRABAJO DE DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL AGOFER A TRAVÉS DE DIFERENTES FRENTES Y ACCIONES, GESTIONANDO CÓMO PUNTA DE LANZA EL MODELO DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS	11
---	----

Marco de referencia	32
----------------------------------	-----------

Evaluación del mercado	40
-------------------------------------	-----------

Plan de Intervención	46
-----------------------------------	-----------

Conclusiones y Recomendaciones	47
---	-----------

<i>Conclusiones</i>	<i>47</i>
---------------------------	-----------

<i>Recomendaciones</i>	<i>48</i>
------------------------------	-----------

Referencias	49
--------------------------	-----------

A. Encuesta Colaboradores - Evaluación de Desempeño	51
--	-----------

https://forms.gle/A8DwiQNfkSrsSdUe6	51
---	-----------

B. Encuesta Líderes - Evaluación de Desempeño	51
--	-----------

https://forms.gle/5nrWxYxL8QKHuYDFA	51
---	-----------

Resumen ejecutivo

Como consecuencia de la globalización y el acelerado ritmo de crecimiento de las organizaciones, los modelos organizacionales han sufrido cambios en algunas oportunidades muy bruscos, que han tomado desprevenidas a las organizaciones, en especial cuando se habla del capital humano. Algunas entidades a nivel mundial han establecido esos crecimientos y adversidades al interior de las organizaciones, como brechas u oportunidades de mejoras que hasta la fecha han sido incluido en las agendas de trabajo OIT (Organización Internacional del Trabajo) (2020). Por estas situaciones internas de las organizaciones, nos interesamos por trabajar en una empresa multinacional, con un nivel de crecimiento en los últimos 10 años, La empresa AGOFER S.A.S. dedicada a la comercialización de materiales para la construcción, ha tenido un crecimiento sostenido entre 2010 a 2022 Informes Financieros (2022) y que, tras analizar algunos indicadores de gestión, nos llamó la atención el indicador de rotación de personal, en línea con el modelo de gestión.

Según la información suministrada por la organización, se evidenció un crecimiento del 17 % en 2019 y en 2022 el mismo indicador con un nivel del 38 %, que, si suponemos que la organización aún con su nivel de crecimiento no ha duplicado su planta de personal, esta variación fue el motivo de investigación, donde quisimos enfocarnos para evaluar desde los motivos de rotación, hasta entender cómo se dinamizó la estructura de las áreas de talento humano, medición del desempeño y acorde con la estrategia de la compañía, si se cumplen los objetivos de corto, mediano y largo plazo.

Para hacer una propuesta que permita disminuir el indicador de rotación de AGOFER S.A.S., se realizó un diagnóstico preliminar en la organización, junto con un instrumento de medición cuantitativo y cualitativo, se abordó al personal de la organización para medir específicamente las razones por las que el personal no se siente a gusto y prefiere renunciar, o lo que termina siendo predecible, su bajo desempeño y retiro por decisión unilateral de la organización.

Con el diagnóstico de los motivos de renuncia y de temporalidad del personal, continuamos con un programa de intervención que consiste en intervenir un área específica, aplicando un modelo o instrumento enfocado en la medición del desempeño del personal, esto pensando en entregar un plan de mejora como herramienta a aplicar en las áreas de desempeño donde se presentan mayores problemas de rotación.

Los beneficios de la propuesta están enfocados en:

Figura No. 1 Beneficios de la propuesta

Disminuir indicadores de rotación	Medir sobrecostos y disminuir costos de contratación	Aumentar eficiencia y rendimiento de los colaboradores	Implementar planes de retención y beneficios
--	---	---	---

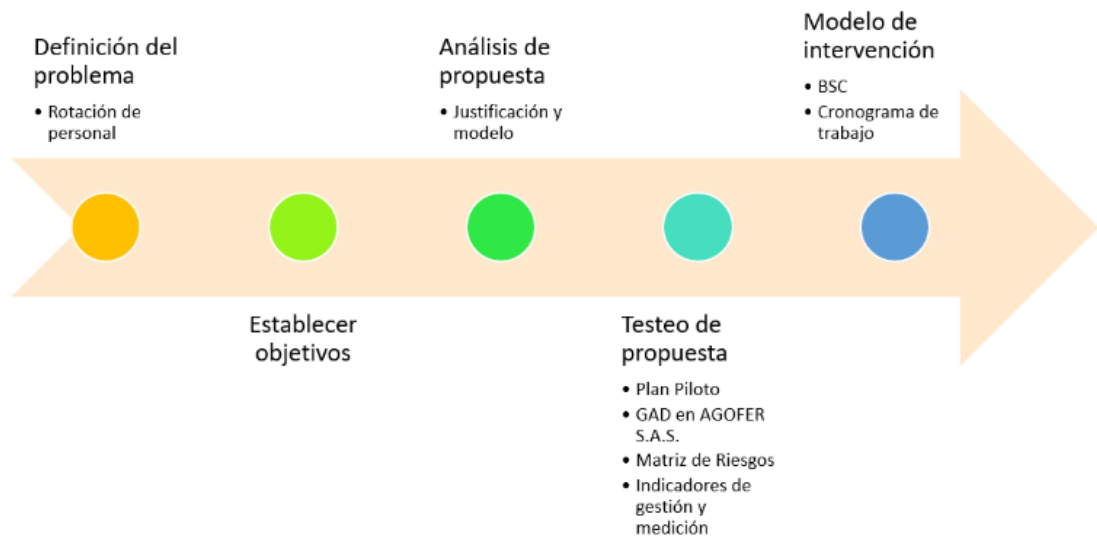
Fuente: Elaboración propia

Para los objetivos, se ha establecido un modelo de Gestión del Alto Desempeño – GAD – Waal (2012), este modelo contribuye a la implementación de pilares fundamentales en el desarrollo de la estructura organizacional, hemos denominado este enfoque “plan de excelencia”, el cual fue modelado y testeado en las áreas comercial de la organización, obteniendo resultados positivos y acordes a las necesidades de AGOFER S.A.S., en conjunto con el desarrollo del modelo, se utilizó el modelo RISE EAN (2022), para determinar la coherencia entre la situación organizacional y los factores que han generado el aumento del indicador de rotación en la compañía.

Nuestro modelo de intervención y plan de desarrollo está apoyado en un análisis financiero que con una inversión cercana a COP \$78.000.000 y desarrollo de actividades por alrededor de 3 a 4 semanas, la viabilidad financiera nos arroja una TIR (Tasa interna de retorno) de 39% y un periodo de recuperación de 1.9 años, además de un VPN (Valor Presente Neto) de \$16.518.682. Esto indica que para la organización es un proyecto plenamente viable y que generará retorno sostenido tras implementar el modelo.

Plan de trabajo:

Figura No. 2 Plan de trabajo



Fuente: Elaboración propia

Objetivos y alineación estratégica

Objetivo general

Definir un plan de trabajo que permita realizar una evaluación de cumplimiento de objetivos por cargos a través de las áreas de talento humano de la empresa AGOFER S.A.S. que permita mejorar los indicadores de rotación de personal en la compañía.

Objetivos específicos

1. Analizar tendencias de los modelos de evaluación e identificar las mejores prácticas usadas por compañías del sector al que pertenece la empresa AGOFER S.A.S.
2. Realizar un diagnóstico por parte de las áreas de talento humano que permita definir los factores de rotación de personal en la compañía.
3. Evaluar con las partes interesadas la propuesta del plan de evaluación de cumplimiento de objetivos que más se ajuste a la organización, por parte de las áreas de talento humano.
4. Diseñar el plan de acción para implementar el plan de evaluación de cumplimiento por objetivos.

Justificación y antecedentes del proyecto

Lo comúnmente utilizado por las compañías, para diagnosticar y/o evaluar las actitudes y aptitudes de su capital humano son las evaluaciones de desempeño, estas, contienen un completo detalle de preguntas, donde se puede identificar la capacidad de los empleados en vincularse y sentirse parte de la organización, las evaluaciones de desempeño incluyen preguntas que permiten identificar por ejemplo: Desempeño, capacidad de liderar o administrar recursos, conducta, ética y moral de los empleados y en algunas oportunidades dan origen a una autoevaluación, lo que permite al empleado reconocer los aspectos buenos o por mejorar.

Las organizaciones han aprendido a reconocer que sus empleados hacen parte del capital no material o intangible que más se valora, es decir, con la globalización las organizaciones han empezado a dar relevancia, a ocupar tiempo e invertir recursos, que les permita mantener este capital motivado, organizado y enfocado sobre los objetivos misionales y estratégicos de la misma organización. Según la GEIH (Gran Encuesta Integrada de Hogares) DANE (2019), “En Colombia, la brecha salarial general entre hombres y mujeres, según la media, es de 12,9%”, lo cual redundo en una desigualdad o brecha importante, en el mismo sentido la desigualdad salarial se amplía si de género se trata, la desigualdad en el año 2019 se acentúa más en el género femenino, marcando una diferencia de 41% respecto al salario de los hombres, esto dentro de un total de 21.453 personas encuestadas según el DANE.

Un tema de estudio importante nace a partir de evaluar que genera la diferencia o brecha salarial entre los empleados, que situaciones marcan y acentúan en las organizaciones dichas diferencias y como una organización se preocupa por disminuir o cerrar dichos espacios, según la OIT (Organización Internacional del Trabajo) OIT (2020) “Si bien desde 2013 se aprecia que los incrementos mayores de los salarios de las mujeres han servido para ir reduciendo paulatinamente la brecha respecto de los hombres, esta tendencia se detuvo en 2019. En efecto, la brecha salarial en 2019 se mantuvo al mismo nivel que en 2018 (87,7%).”

En países como Bolivia, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Ecuador, El Salvador, Guatemala, Honduras, México, Panamá, Paraguay, Perú, República Dominicana y

Uruguay, la diferencia se acentúa aún más con el pasar de los años, mucho más aún en época de pandemia vivida en el año 2020 (Covid-19). Pero, ahora bien, las organizaciones enfrentan un gran reto que debe enfocarse en disminuir dichas brechas, pero ¿cómo?

Las áreas de talento humano, cuya principal expectativa es poder, a partir de las respuestas y estadística, identificar si los colaboradores se alinean con los objetivos de la organización, identificar controles, impactos, mitigar problemas y estrategias que permitan responder ante los diagnósticos u oportunidades de estas evaluaciones.

Para aplicar una evaluación de desempeño, existen metodologías que están llevadas a responder la necesidad de las organizaciones, por ejemplo, existen desde evaluaciones por escalas o por factores (Gráficas, Check list, Bars, Ranking) que son modelos especialmente enfocados para evaluar a través de preguntas específicas, respuestas dentro de algún tipo de escalas de valor o respuestas conducentes. Existen evaluaciones individuales o específicas (Autoevaluación o modelos 360), de estas dos últimas, además de incluir los modelos iniciales de evaluación, incluyen modelos autónomos que permiten evaluar al empleado y entregar información y puntos por mejorar de sus compañeros, subordinados y respecto al entorno laboral.

Ahora bien, según (Sostenibilidad – SIDOC, 2022), el talento humano no solo se debe medir en resultados para la organización, también es importante medir a los empleados en doble vía, es decir, cuanto da y cuanto nos da, es una manera importante de duplicar los esfuerzos y aumentar las retribuciones del esfuerzo humano en cuanto a los resultados esperados de la organización.

Los talentos humanos están llamados a tener modelos que permitan analizar si la igualdad de género, educación, salarios emocionales, desarrollo profesional, rotación del personal responden en doble vía a los objetivos de la organización, pero también a la aspiración de los empleados, es decir, que un empleado se sienta a gusto por trabajar y aumentar esfuerzos para el desarrollo humano, las estrategias están medidas para conseguir el mejor talento, pero aún más que conseguirlo, es mantenerlo.

Ahora bien, ¿Por qué es importante mantener estadísticas del personal, más allá de la información básica y perfiles profesionales? Pues bien, los ODS (Objetivos de desarrollo sostenibles), propuestos en la agenda para el año 2030 por la ONU, existen un sin número

de retribuciones y enfoques que le permiten a una organización prepararse a los nuevos retos de gestionar y/o administrar el talento humano.

Una de las muchas razones para decidir realizar evaluaciones de desempeño y conocer las expectativas de los empleados, se basa especialmente en el compromiso y desarrollo de las relaciones entre el personal y la organización. Para la organización, es ganador lograr formar líderes, promover y desarrollar un plan de crecimiento al interior de la organización, garantizando además que el conocimiento permanezca, la tranquilidad de que los empleados se esfuerzan por compartirlos y crear rutinas de aprendizaje entre todos, lo que suele apoyarse en un plan de carrera para empleados interesados en formarse como profesionales para la organización.

Finalmente, una razón para realizar un diagnóstico del cumplimiento del talento humano en la organización se enfoca en conocer las razones de la rotación, pues la rotación consiste en reemplazar los recursos humanos una vez abandonan unilateral o bilateralmente su cargo de trabajo.

La rotación de personal para una empresa se puede considerar necesaria, desde un punto de vista de gestión, es decir, las organizaciones no solo se enfocan en evitar la rotación, sino en que su talento humano cumpla con los objetivos propuestos, desde este punto de vista, no se puede catalogar como malo tener un nivel alto de rotación, de esta misma forma, dependiendo el sector al que pertenece la organización, se acentuará mucho más la rotación, organizaciones donde el personal operativo ocupa mayor participación, y organizaciones donde el personal administrativo es mayor.

El personal operativo en AGOFER corresponde a un 52 %, lo que hace la ocupación del talento sea mayoría por encima de los grupos administrativos 38% y grupo de ventas 20%, de igual forma, mientras que en el año 2021 el índice de rotación alcanzó un 26 %, en el 2022 un 38 %, para evaluar la cantidad de retiros que se ven claramente en ascenso entre 2019 y 2022 el aumento fue de 125%, presentando motivos como retiro voluntario con un 60 %, Retiro sin justa causa 13%, decisión unilateral del empleador 10%, terminación del contrato en periodo de prueba y 9%. Esto supone un mayor reto para la gestión del talento humano, y como se evitan tasas de rotación muy altas que perjudiquen los ciclos de conocimiento, costos de contratación, reprocesos y costos de retención, la

respuesta es básicamente en el tipo de personal al que se asignan las tareas específicas, es decir, la rotación en este tipo de organización es necesaria, pero dependiendo de las tareas asignadas, el impacto es mayor o menor. El trabajo de las áreas de talento humano deberá estar en encontrar esta balanza, nivelar las cargas y generar estrategias o actividades donde el impacto no esté relacionado con recursos monetarios, implementar planes de choque para evitar la deserción del personal, no siempre debe relacionarse con el incremento del salario, también existen estrategias como el salario emocional, actividades de bienestar y reconocimiento que forjan un vínculo estrecho donde el empleado se siente parte de la organización y está dispuesto a entregar más, entendiendo que es reconocido y considerado.

Los planes de bienestar son modelos de gestión del talento humano, en donde a partir de encuestas, evaluaciones, autoevaluaciones y modelos diagnóstico, las empresas obtienen información más allá de la productividad y desempeño de sus colaboradores, con estos métodos se pueden obtener información sobre como los empleados se sienten, que esperan más allá del reconocimiento de sus labores, sobre como esperan que la empresa los tenga en cuenta, que visión y desarrollo buscan diferente de una estabilidad laboral. En este sentido, el camino es un trabajo complicitad y grupal donde la organización y el empleado reciben un reconocimiento natural y los resultados se puedan ver.

Viabilidad y beneficios esperados

1. Beneficios de la propuesta:

El documento que se desea presentar a la empresa AGOFER es un modelo que plasma una evaluación realizada al área de talento humano para

mejorar sus índices de rotación de personal en la compañía, en donde se toma como partida una investigación previa realizada por estudiantes de maestría de la universidad EAN para aterrizar hallazgos nuevos que se tengan desde la conclusión de esa investigación y volver a parametrizar en una recolección y tabulación de información de las áreas en estudio, con esto y la bibliografía estudiada, se plantea un modelo previo para que la compañía pueda evaluar el cumplimiento de objetivos por cargo y llegar al gran problema de la compañía. Los beneficios de este modelo son interesantes, ya que se busca claridad sobre lo que se requiere y se espera de cada colaborador en su cargo de trabajo, partiendo de ahí, se conocerán debilidades y fortalezas de cada uno y así se podrá estimular un crecimiento en el desempeño individual, que sea acorde a los objetivos organizacionales de AGOFER. Con esto, la organización va a poder medir los rendimientos de sus colaboradores de una manera más eficiente para así poder tomar decisiones contundentes basadas en datos. Estas dos partes, generará un beneficio global a la compañía, el cual será la alineación estratégica entre las partes Colaborador – Empresa, ya que al vincular los objetivos individuales con los organizacionales se garantizará que ambas partes trabajen hacia un mismo norte y obtener los resultados esperados como:

1. Disminuir indicadores de rotación
2. Medir sobrecostos y disminuir costos de contratación
3. Aumentar eficiencia y rendimiento de los colaboradores
4. Implementar planes de retención y beneficios

1.1. Contribución del modelo GAD al Negocio

Gestión del Alto Desempeño – GAD – Waal (2012) es un proceso que favorece el desempeño individual y de los equipos. Busca facilitar el logro de los objetivos del negocio. Se origina en la premisa para que líderes y colaboradores puedan desempeñarse en línea con los requerimientos de la Compañía, las personas de todos los niveles deben entender el negocio y tener muy claro lo que se espera de cada uno.

Esta herramienta hace parte de una cultura de alto rendimiento, la cual se enfoca en la responsabilidad de los Colaboradores en su propio desempeño, brindando y asegurando que todos tienen las herramientas y habilidades necesarias para desempeñarse exitosamente, así con una metodología práctica que permite la claridad en metas, KPI, logro y alineación entre Colaboradores y procesos, esta metodología está basada en el Performance Management. A continuación, se realiza un prototipo explicativo de cómo sería un modelo GAD para AGOFER.

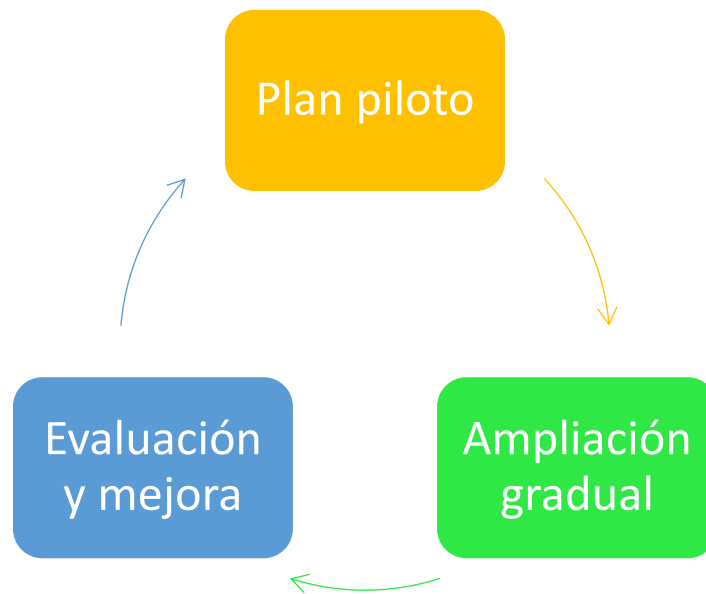
Figura No. 3 Programa de Excelencia



Fuente: Elaboración Propia

Se pretende realizar la implementación de la siguiente manera:

Figura No. 4 Prototipo aplicable a las áreas de desempeño en la organización



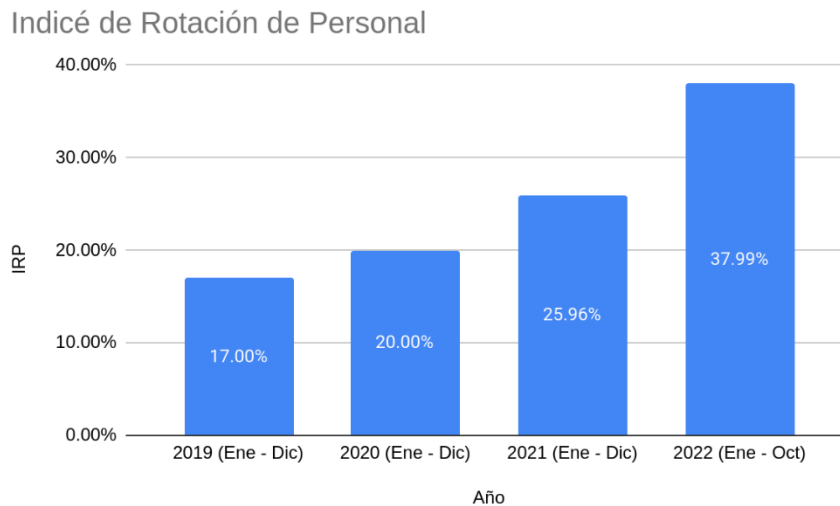
Fuente: Elaboración Propia

- **Plan piloto:** El equipo será seleccionado para implementar este modelo, evaluar efectividad y realizar ajustes pertinentes para su mejora
- **Ampliación gradual:** Una vez el modelo se haya validado de manera satisfactoria, este será implementado gradualmente en otras áreas del talento humano hasta llegar a la totalidad de la compañía.
- **Evaluación y mejora:** El plan contará con evaluaciones periódicas, las cuales servirán para medir el impacto de este en el rendimiento de los colaboradores y así realizar los ajustes pertinentes para aumentar su eficiencia. También servirá para medir la satisfacción de los colaboradores.

2. Intervención - Diagnostico

Como se puede evidenciar, los indicadores de rotación incrementan con el pasar de los años en la organización, esto permite evidenciar las falencias de la compañía en estrategias para retener el personal, condicionar el cumplimiento de los objetivos estratégicos y aplazar las metas y visión del negocio a largo plazo (Fuga de talentos), con el modelo de intervención podremos garantizar un enfoque de cumplimiento basado en:

Figura No. 5 Indicé de rotación de personal



Fuente: Informe de administración AGOFER SAS (20219 – 2022)

Adicional, el equipo consultor, realizó una medición aplicada bajo el modelo RISE (Ruta para la innovación y sostenibilidad empresarial), esta metodología fue realizada a la compañía AGOFER S.A.S. en los factores de:

- Liderazgo y direccionamiento
- Cultura organizacional
- Reconocimiento

En donde según la interacción con los empleados, en algunos casos líderes de área y en otros con empleados a nivel operativo se obtuvo:

Liderazgo y direccionamiento

La calificación general del factor es de 66.7% siendo una calificación media baja para la organización y que demuestra fallas en los modelos aplicados en el cumplimiento de las estrategias así:

Figura No. 6 RISE Liderazgo y direccionamiento estratégico

3. LIDERAZGO Y DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO		Calificaciones			
Dimensión	Descriptor	Nivel		Dimensión	Factor
Social	Tendencias sociales	3	60%	66.7%	66.7%
	Capacidad de movilización	3	60%		
	Ética, Valores y Política Anticorrupción	4	80%		
Ambiental	Rendición de cuentas en Desarrollo Sostenible	3	60%	60.0%	
	Valor de la Sostenibilidad	3	60%		
Gerencial	Gobierno Corporativo	3.5	70%	70.0%	
	Gestión del Conocimiento	4	80%		
	Estrategias corporativas	3	60%		
Económica	Análisis de entornos	2	40%	70.0%	
	Toma de Decisiones	5	100%		

Fuente: Elaboración Propia

Cultura organizacional

La calificación general del factor es de 67.5% siendo una calificación media baja para la organización y que demuestra fallas especialmente en el sentido de pertenecía y la metodología del valor compartido entre los empleados de la organización así:

Figura No. 7 RISE Cultura organizacional

CULTURA ORGANIZACIONAL		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Ambiente Laboral	4	80.0%	67.5%
Ambiental	Cambio de paradigmas	3	60.0%	
Gerencial	Comunicación	4	80.0%	
Económica	Valor Compartido	2.5	50.0%	

Fuente: Elaboración Propia

Reconocimiento

La calificación general del factor es de 30% siendo una calificación sumamente baja para la organización y que demuestra fallas que afectan directamente la función del empleado y el desarrollo de sus responsabilidades al interior de la organización, debido al nivel tan bajo de este factor, podemos concluir que el efecto en el indicador de rotación del personal está directamente relacionado con la estructura de talento humano y como se promueve el trabajo asociado, colaborativo, transgrediendo en algunos casos el sentir de los empleados por encima del oficio contratado, esto se refleja así:

Figura No. 8 RISE Reconocimiento

RECONOCIMIENTO		Calificaciones		
Dimensión	Descriptor	Nivel	Dimensión	Factor
Social	Felicidad en el trabajo	1	20.0%	30.0%
Ambiental	Trabajador con consciencia ambiental	2	40.0%	
Gerencial	Practicas de motivación	1	20.0%	
Económica	Valoración en el trabajo	2	40.0%	

Fuente: Elaboración Propia

El análisis completo del estudio realizado bajo la modalidad RISE, se puede encontrar como anexo del presente documento.

En consecuencia, la organización requiere trabajar rápidamente y de manera prioritaria en programas que permitan mejorar:

Conocimiento en tiempo real del desempeño por Colaboradores, áreas funcionales, regionales, niveles ocupacionales (Cargos) y Gerencias, cómo insumo para toma de decisión y planes de acción.

El desempeño individual y en equipo están alineados con los objetivos del negocio.

Todos los colaboradores asuman responsabilidades de acuerdo con los cargos.

Implementación de Indicadores (KPI) asertivos para evaluar el desempeño frente a resultados

Aumentar la efectividad y la eficiencia en los procesos.

3.Indicadores Financieros

Para poder mapear y medir la eficiencia de la propuesta planeada, es necesario establecer una serie de indicadores que nos demuestren el costo que se va a asumir, cómo se va a retornar esa inversión, cómo controlar y mantener las decisiones que se tomen al implementar dicho sistema. Con esto, la empresa AGOFER puede identificar la carga económica que representará el modelo de evaluación de objetivos por cargos a la empresa en un tiempo más corto y real para determinar si es algo viable para la compañía o si no es útil.

Para analizar el costo que tendrá que asumir la compañía en la implementación de dicho modelo, se podría asumir dependiendo si se desea realizar con el mismo personal que cuenta en el instante que desee implementarlo, en donde el mayor costo será capital humano ya que debe sacrificar tareas que están realizando algunos colaboradores para poder asignar esta implementación al personal más idóneo, o si por el contrario lo que la empresa desea es tercerizar con alguna compañía dedicada a la consultoría externa en temas de *cumplimiento de objetivos por cargos* o *free lancer's* dedicados a esto mismo, lo cual su precio variará dependiendo la cantidad de personal a capacitar, software utilizado, disponibilidad de recursos internos y complejidad del modelo a implementar.

La variable más importante en este apartado es el tiempo donde se estima el valor de la propuesta, ya que esta implementación al realizarse en diferentes etapas puede variar los costos dependiendo casos fortuitos que puedan pasar en cada una. Como primera etapa se recogerá información de la situación actual de las áreas de talento humana en la

empresa AGOFER, que se estima en una semana laboral, en la segunda etapa se establece la tabulación, documentación y elaboración de plan de intervención según la información recopilada por el agente encargado de la implementación, lo que se estima un tiempo de cuatro semanas laborales, llegando a la etapa tres o etapa final, que es la fase de implementación de modelo donde se encuentra todo el entrenamiento, capacitación y medición del modelo presentado.

Para un total de once semanas laborales en el cual se deja un factor de seguridad del veinte por ciento (20%) de más en tiempo, dando un plazo máximo de implementación de modelo de trece semanas y media. El valor estimado para la implementación de un modelo de este tipo, en este transcurso de tiempo, oscilará entre los cuarenta (40) y los sesenta (60) salarios mínimos mensuales legales vigentes (SMMLV), dependiendo de la complejidad de este.

Es importante tener en cuenta que el modelo de inversión sobre la propuesta que se plantea incluye flujos de entrada como flujos de salida, dentro de los flujos de entrada, tenemos valores decrecientes (por reconocimiento y aceptación de la propuesta año tras año), como Ahorros en costos de reclutamiento, capacitación, incorporación, y un costo asumido por la organización estimado por la variación de las tasas de rotación (En este caso la organización asume un costo de rotación entendido este como un gasto por iniciar de nuevo el proceso de adaptación). Dentro de los flujos de salida, tenemos el más importante (Inversión), y algunos costos de "Mantenimiento" lo cuales se suponen no evitables ni negociables, de cualquier forma, se deben incurrir. El flujo de caja del proyecto es el siguiente:

IMPLEMENTACIÓN PLAN DE TRABAJO DE DISMINUCIÓN DEL INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL AGOFER A TRAVÉS DE DIFERENTES FRENTES Y ACCIONES, GESTIONANDO CÓMO PUNTA DE LANZA EL MODELO DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

Figura No. 9 Modelo precosteo

AGOFER S.A.S.

NIT 800.216.499 - 1

Businnes Case - Implementación Modelo Precosteo

COP

	Inversión Inicial	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Head Hunter	0	22,000,000	20,680,000	19,439,200	18,272,848	17,176,477
Capacitación Reentrenamiento	0	15,000,000	14,100,000	13,254,000	12,458,760	11,711,234
Costo de Rotación		20,000,000	18,800,000	17,672,000	16,611,680	15,614,979
Incorporación	0	9,000,000	8,460,000	7,952,400	7,475,256	7,026,741
Flujos de Ingreso	0	66,000,000	62,040,000	58,317,600	54,818,544	51,529,431
Inversión Proyecto Inicial	78,000,000	0	0	0	0	0
Consultoría	0	10,000,000	10,600,000	11,236,000	11,910,160	12,624,770
Incorporación - HH	0	4,500,000	4,770,000	5,056,200	5,359,572	5,681,146
Otros (5% Imprevistos)	0	3,900,000	4,134,000	4,382,040	4,644,962	4,923,660
Flujos de Salida	78,000,000	18,400,000	19,504,000	20,674,240	21,914,694	23,229,576
Resultado Antes de Impuestos	-78,000,000	47,600,000	42,536,000	37,643,360	32,903,850	28,299,855
Impuesto de Renta	0	-4,410,000	-3,372,600	-2,351,076	-1,341,693	-340,775
Flujo Neto	-78,000,000	43,190,000	39,163,400	35,292,284	31,562,156	27,959,081
Flujo Acumulado	-78,000,000	-34,810,000	4,353,400	39,645,684	71,207,840	99,166,921
					TIR	39%
					Periodo de Pago (Años)	1.9
					VPN	16,518,682

Fuente: Elaboración Propia

El proyecto supone una inversión importante de cerca de COP \$78.000.000 (setenta y Ocho millones de pesos), más un costo anual de mantenimiento y/o consultoría por COP \$10.000.000, en este sentido, evaluado los costos de invertir y los posibles ahorros, se obtiene una TIR (Tasa Interna de Retorno) de cerca del 39% teniendo en cuenta el resultado y la tasa de captación bancaria (12.75%) Según el BR – Colombia, supone un valor de recuperación importante, manteniendo interesante la inversión organizacional por encima inclusive de otros factores financieros o económicos (CDT – Inversiones de LP/SP) y la tasa de impuesto equivalente al 35%. Igualmente, con un periodo de Pago de 1.9 Años (Proyectos viables inferiores a 3 años) y un VPN (Valor Presente Neto) de menos de 20 millones, lo cual en el tiempo hace aún más relevante la inversión

A continuación, se proponen algunos indicadores para medir la eficiencia y rendimiento de la aplicación del modelo.

Uno de ellos es el porcentaje de cumplimiento de cronograma. Este indicador se conoce por el nombre de INDICE DE EJECUCIÓN DE LA LINEA BASE (BEI), en teoría,

mide el rendimiento del equipo para ejecutar las tareas y se calcula dividiendo el número total de tareas completadas por el número total de tareas de referencia que se han completado a partir de la fecha de corte.

Se calcula con la formula.

$$\% = \frac{\text{Numero de tareas completadas}}{\text{Numero de tareas según el BEI}} * 100$$

Este indicador debe ser igual o mayor a 0.95.

Retrasos. Los desfases positivos entre las tareas, es decir, cuando una de las tareas empieza después de la fecha de finalización de su predecesor también afecta críticamente la ruta del proyecto y este indicador no debe superar el cinco por ciento (5%).

Se calcula con la formula.

$$\% = \frac{\text{Numero de tareas con retraso (tiempo) positivo}}{\text{Numero de tareas con relaciones}} * 100$$

Perdidas. Las tareas que no se realicen se determinan como perdidas y es un indicativo del rendimiento del cronograma planificado comparado con la línea base del proyecto. Puede convertirse en una medida del atraso de un proyecto con respecto a su línea base y este no debe exceder el cinco por ciento (5%).

Se calcula con la formula.

$$\% = \frac{\text{Numero de tareas planificadas pero no completadas a partir de la linea base}}{\text{Numero de tareas planificadas}} * 100$$

4. Riesgos de no implementar el modelo de negocio

La no implementación de un modelo de evaluación de cumplimiento de objetivos por cargos conllevará a la compañía a potenciales riesgos como la baja productividad y rendimiento por parte de su capital humano y que no se tienen estandarizadas sus tareas y objetivos, por ende, tampoco serán medibles, lo que incrementará la probabilidad de tener personal con desempeño insatisfactorio pasando desapercibido por la compañía afectando negativamente la moral del equipo y la cultura organizacional. Esto también será sinónimo de una falta de dirección ya que el personal no tendrá claras sus responsabilidades ni lo que la empresa espera de ellos, dando lugar a una confusión y desmotivación laboral.

La matriz de probabilidad e impacto puede ser una herramienta de gran ayuda para poder visualizar y priorizar los riesgos de un proceso o un área en general, según la probabilidad e impacto de la ocurrencia de estos riesgos, a continuación se evidencia un ejemplo de esta matriz en donde la primer columna se evidencia una serie de ejemplos de riesgos de no implementar un modelo de cumplimiento de objetivos por cargos, en la columna dos y tres se establecen la probabilidad y el impacto de que ocurra cada uno de estos riesgos al interior de la organización dándoles valor entre alta, moderada y baja. Por último, se calcula el nivel de riesgo, multiplicando las dos columnas previas (probabilidad por impacto), donde nos dará la guía de empezar a atacar los riesgos que sean caracterizados de manera Alta, Moderado y Bajo.

IMPLEMENTACIÓN PLAN DE TRABAJO DE DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL AGOFER A TRAVÉS DE DIFERENTES FRENTES Y ACCIONES, GESTIONANDO CÓMO PUNTA DE LANZA EL MODELO DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

Figura No. 10 Matriz de riesgos y oportunidades

MATRIZ DE RIESGOS Y OPORTUNIDADES										
No.	Tipo de Riesgo	Riesgo / Oportunidad	Factor de Riesgo	Causa(s)	Efecto	Efecto	Probabilidad	Impacto	Condición	Nivel del Riesgo
1	Capital Humano	Rotación del personal clave	Empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Mejores condiciones laborales en otras organizaciones - Limitadas opciones de crecimiento dentro de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> - Retrazos en los procesos - Pérdida del "Saber hacer de la Empresa" 	Negativo (-)	Alto	Alto	AA	ALTO
3	Capital Humano	Bajo desempeño del personal en los procesos	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Desmotivación del personal - Falta de conocimiento en sus funciones y responsabilidades 	<ul style="list-style-type: none"> - Afectación en la calidad del servicio. - Reprocesos y costos asociados - Desmotivación del personal 	Negativo (-)	Alto	Alto	AA	ALTO
2	Capital Humano	Posible desconocimiento por parte del personal nuevo o ascendido del funcionamiento del proceso donde fue asignado	Empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de claridad en la inducción - Falta de acompañamiento al personal nuevo o ascendido - Falta de habilidades para ejercer el cargo a pesar de contar la competencia requerida 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal descontextualizado con dificultades de adaptación que inciden de manera directa en la eficiencia de su cargo. - Personal con bajo sentido de pertenencia. - Afecta la calidad del servicio. - Afecta el clima organizacional 	Negativo (-)	Alto	Significativa	AS	MODERADO
4	Capital Humano	Desmotivación del personal	Operativo	<ul style="list-style-type: none"> - Estilo del liderazgo - Problemas personales - Limitadas opciones de crecimiento dentro de la compañía 	<ul style="list-style-type: none"> - Personal con bajo sentido de pertenencia. - Baja calidad del servicio. - Afecta el clima organizacional. 	Negativo (-)	Alto	Significativa	AS	MODERADO
5	Comunicación	Problemas de comunicación con el cliente interno o externo u otras partes interesadas	Contrapartes	<ul style="list-style-type: none"> - Falta en los canales de comunicación 	<ul style="list-style-type: none"> - Deterioro de las relaciones con el cliente / Partes interesadas - Insatisfacción de los clientes - Afecta imagen. - Reprocesos. - Sanciones por incumplimientos 	Negativo (-)	Bajo	Significativa	BS	BAJO
6	Estratégicos	Valoración de la criticidad de los cargos	Empleados	<ul style="list-style-type: none"> - Implementación del OEA 	<ul style="list-style-type: none"> - Identificación de cargos que deben tener plan b o segundo al mando - Definición de controles adicionales en cargos específicos 	Positivo (+)	Bajo	Alta	BS	BAJO

Fuente: Elaboración Propia

Marco de referencia

Las empresas deben adaptarse a una velocidad similar a la de los modelos de gestión y desarrollo empresarial para garantizar su permanencia en el mercado o sector en el que se desempeñen. Un ejemplo primordial es el modelo de gestión de desarrollo por competencias, según (Hymes, 1972) denominando “competencia” a la acción que es realizada por la persona en un contexto determinado. Este modelo se debe enfocar en el saber, saber hacer y ser, tal como lo plante (Morin y Mclelland), en este modelo empresarial se puede emplear la evaluación y compensación del personal que posee la compañía según las competencias que este posea para el desarrollo más eficiente de las labores que le son encomendadas. Un colaborador puede destacarse en logro, pero mostrar diferentes falencias en otros escenarios como el liderazgo o la motivación, este modelo centrado en competencias sirve como una herramienta corporativa y de dirección para gestionar las capacidades, cualidades, fortalezas y debilidades del capital humano con el que cuenta la compañía para poder generar un rendimiento más eficiente (Lora-Guzmán, Castilla-Paternina, & Góez-Flórez, 2020).

Este es un modelo que ha cobrado bastante importancia en el último tiempo, pero no quiere decir que sea novedoso, de hecho, ya cuenta con bastante tiempo de haber sido utilizado, se conoce que su principal desarrollo fue hecho por David McClelland (1973) quien define el concepto de Competencia como: “Atributo especial en una persona y que es la raíz de su rendimiento eficiente en el área laboral”. El autor analiza la motivación humana y la considera como base para el desarrollo de su “enfoque de competencia” a través del estudio del enfoque conductista, llevado a nivel empresarial (McClelland, 1973). El desempeño de los colaboradores de una compañía son un gran factor diferencial y una ventaja competitiva dependiendo el sector económico en el cual se desempeñe, como dice (Lora-Guzmán, Castilla-Paternina, & Góez-Flórez, 2020) la aplicación de este modelo en una empresa garantiza la eficiencia de procesos de reclutamiento, selección y entrenamiento del personal donde se garantiza una reducción del índice de rotación y generando un valor agregado por parte de los colaboradores a la misión y visión de la compañía, como también generando un desarrollo continuo en los colaboradores lo cual va enfocando las diferentes habilidades que poseen con los objetivos organizacionales que se tienen previamente establecidos y así mismo poder llegar a generar un modelo de gestión del conocimiento más robusto y contundente sobre las habilidades y el saber que

se tiene ya como compañía para una eventualidad de rotación de personal de alto valor (en conocimiento).

Sabiendo lo anterior, es importante conocer parámetros diferenciadores sobre las competencias (previamente definidas) laborales, empresariales y personales que debe poseer el talento humano de una compañía para poder ser integro en toda su operación.

Según (Gallart & Jacinto, 1997) las competencias laborales son “un conjunto de propiedades en permanente modificación que deben ser sometidas a la prueba de la resolución de problemas concretos en situaciones de trabajo que entrañan ciertos márgenes de incertidumbre y complejidad técnica». «... no provienen de la aplicación de un currículum... sino de un ejercicio de aplicación de conocimientos en circunstancias críticas». «...la definición de las competencias, y más aún de los niveles de competencias para ocupaciones dadas se construyen en la práctica social y son una tarea conjunta entre empresas, trabajadores y educadores”, las competencias se observan y analizan en diferentes campos los cuales pueden variar según diferentes autores o culturas, por ejemplo, según (IRIGOIN & VARGAS, 2002) El sistema mexicano distingue tres tipos de competencias:

- Básicas (vinculadas a niveles generales de lectoescritura, aritmética, etcétera)
- Genéricas o transversales (por ejemplo, trabajo en equipo, comunicación efectiva)
- Específicas (las competencias propias de un cargo o trabajo determinado).

El sistema francés reconoce dos tipos de competencias:

- Competencias profesionales
- Competencias sociales, relacionadas con el saber ser, que es, en último término, aprender a ser.

Y según (Bunk, 1994) habla de cuatro tipos de competencias diferentes, las cuales son:

- Competencia especializada
- Competencia metodológica
- Competencia social
- Competencia participativa o de participación.

El sistema de gestión de alto desempeño GAD supervisa cuantificable y coherentemente las labores y/o actividades del personal de nuestra compañía, amortizadas en

metodologías y tecnologías que sirven para alinear las competencias de los colaboradores con los objetivos estratégicos de la compañía y generar una cultura de mejora.

Como se puede ver en (Miles, González, & Mandirola, 2018) , en ese trabajo se comprueba que existen un conjunto de prácticas que, al ser priorizadas por directivos de empresas uruguayas y argentinas, se obtiene una mejor implementación e impacto positivo en los resultados empresariales. Para esto, se utilizó el modelo de prácticas de gestión de alto desempeño desarrollado por de Waal (2012), a través de entrevistas a directivos principales de 55 empresas uruguayas y 30 argentinas, que en los últimos años han obtenido un buen desempeño, se releva las prácticas de gestión priorizadas, el avance logrado en su implementación y los resultados empresariales. Se testean tres hipótesis que relacionan la priorización de las prácticas, los avances en su implementación y los resultados empresariales, controlando con variables relacionadas al país, a la empresa y al directivo. Se confirma la existencia de una relación positiva entre la práctica de gestión priorizada y los avances logrados en su implementación.

Pero las prioridades no se expresan directamente en mejores resultados empresariales. Esto ratifica que no basta priorizar una práctica para lograr resultados, sino que se requiere una buena ejecución. También se encuentra que la práctica *Mejora Continua y Renovación* tiene impacto positivo en la *Satisfacción Interna (Propietarios y Empleados)*, posiblemente por estar asociada a mejores *Resultados Esenciales* en la organización. El impacto sobre los resultados de *Actividades en el Entorno (Medio ambiente, Sociedad, Alianzas Estratégicas)*, no aparece relacionado a prioridades o avances ni a características de las empresas, directivos o país.

La selección del personal según (Fernández, 2015) se considera un proceso, el cual es diseñado a partir de concepciones y técnicas efectivas conforme al plan estratégico de la organización y las políticas de la gerencia de recursos humanos. De igual modo, se concibe como una actividad estructurada y planificada que logra captar, evaluar e identificar, con finalidad predictiva, las características personales de un grupo de "candidatos" que son diferentes a otros y los convierten en más aptos a un grupo de cualidades y capacidades específicas relacionadas a los requerimientos útiles de un cargo, que llevan a un desempeño eficaz y eficiente de una actividad profesional (Ansorena, 1996).

Según la definición de cargo, se decide explicar el origen y objetivo de un cargo, es decir, para que fue diseñado determinado cargo, y en qué forma este contribuirá para el alcance de los objetivos o la meta que se ha propuesto la organización, pero para poder llegar a este punto, es necesario primero identificar los requerimientos de dicho cargo los cuales permiten a la organización responder las siguientes preguntas propuestas por (Peña Serna, 2005):

- a. ¿Qué se debe hacer en este cargo, este cargo permite lograr la meta de la organización?
- b. ¿Cómo se deben ejecutar las funciones?
- c. ¿Qué conocimientos específicos son necesarios para desempeñar dichas funciones?
- d. ¿Qué actitudes, habilidades y conocimientos son requeridos

Con la identificación de estos requerimientos y conociendo la descripción del cargo, se toma como un pilar central para el proceso de selección del personal para la compañía y en el cual se ve necesario contemplar otros objetivos que nos dice (Ansorera, 1996): definir necesidades reales, definir los perfiles, evaluar la cultura interna organizacional, conocimiento del equipo humano de integración, generar la confianza básica, diseño de la convocatoria y las técnicas a ejecutar para dicha descripción.

1. **Perfil del cargo:** Trata de la descripción general del cargo. La definición de la finalidad y naturaleza del cargo, deberes y responsabilidades del cargo, dependencia, relaciones organizacionales y parámetros de desempeño.
2. **Definición de la finalidad básica:** Es el objetivo general del cargo, generalmente se relaciona con los productos finales que entrega o la principal actividad que ejecuta.
3. **Naturaleza del cargo:** Es el carácter del cargo, uniendo la relación con el rol que cumple en el proceso de desarrollo estratégico, el rol jerárquico y la naturaleza del aporte calificado que se requiere por parte del titular del cargo.
4. **Deberes y responsabilidades:** Conjunto de deberes y responsabilidades que debe asumir la persona que ocupa este cargo.
5. **Dependencia y relaciones organizativas:** Ubicación del cargo dentro de la estructura jerárquica de la empresa y especificación de sus relaciones en relaciones de dependencia, dirección y supervisión, comunicación y coordinación.

6. **Parámetros de desempeño:** Determinación de indicadores para evaluar la calidad de las decisiones y la ejecutoria de las acciones por parte del titular del cargo, así como el impacto de estas.
7. **Condiciones organizacionales y ambientales:** Se refiere a las condiciones en las que el titular del cargo desarrollará sus funciones.
8. **Factores de riesgo ocupacional:** Se refiere a la especificación de niveles de esfuerzo físico y de esfuerzo mental requeridos por el titular del cargo, a la determinación de la presión emocional y riesgo ocupacional al que se ve expuesto el funcionario en el cumplimiento de sus funciones.
9. **Condiciones operativas:** Se refiere a las condiciones laborales en las que trabajará el funcionario, se determinan aspectos de disponibilidad requerida, grados de flexibilidad en el trabajo y condiciones especiales que pueden condicionar el desempeño y la calidad.
10. **Perfil del individuo:** Se refiere al perfil requerido por el individuo que se contrate para cubrir el cargo. Está compuesto por la definición de competencias laborales y los requisitos de naturaleza conductual, emocional, académica, laboral y legal.
11. **Competencias laborales:** Especificación de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes y la aplicación de estos a la norma de ejecución requerida en un empleo. Constituyen factores críticos de éxito para las personas que trabajan en la organización y se basan en el desarrollo de las capacidades esenciales de la institución.

Según (Sehweret, 1987) Existen diferentes motivos que ocasionan la fluctuación del personal en una organización. Estas pueden ser: inevitables, socialmente necesarias, por motivos personales, por motivos laborales o por decisión de la empresa. (O'Connell & Kung, 2007) plantea que existen tres componentes principales asociados. Personal: además del costo de reclutar y contratar a la persona inicialmente, la organización debe invertir para contratar al reemplazo. Vacante: el período de tiempo en el que esa persona no trabaja en la empresa da como resultado una pérdida de productividad y una posible pérdida de negocios. Capacitación: los empleados no son altamente productivos desde el momento en que comienzan. Por lo tanto, es necesario invertir tiempo y recursos para capacitación, incorporación, orientación y desarrollo.

Según (Zaballa Gomariz, Ojeda, Medina Nogueira, Nogueira Rivera, & Medina Leon, 2021) existen diferentes fórmulas para calcular el índice de rotación en una empresa, dos de los más comunes son.

Cuando se desea calcular la rotación de personal para efecto de planeación de recursos humanos, se realiza con la siguiente formula.

$$\text{Indice Rotación personal} = \frac{\frac{I + S}{2} * 100}{PE}$$

Donde.

I: Ingreso de personal en periodo considerado (entradas)

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado.

PE = personal empleado promedio en el periodo considerado. Se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos.

Para analizar las pérdidas de personal y revisar los motivos que provocan la salida de colaboradores, donde solo se consideran separaciones por iniciativa de los empleados y no las provocadas por la organización, un estudio realizado por la Associação Paulista de Administradores de Pessoal (APAP, por sus siglas en portugués) propone utilizar la expresión siguiente:

$$\text{Índice Rotación Personal} = \frac{R \cdot 100}{\frac{(N_1 + N_2 + N_3 + \dots + N_n)}{n}}$$

Donde.

R = renunciaciones espontáneas a ser sustituidas.

$N_1 + N_2 + \dots + N_n$ = sumatoria del número de empleados al inicio de cada mes.

n = número de meses en el periodo.

Evaluación del mercado

La validación del modelo PROGRAMA DE EXCELENCIA se realizó en diferentes áreas de la empresa AGOFER S.A.S., tomando como referencia para el piloto las áreas de ventas, definida para realizar la implementación de la propuesta. Esta validación se realizó en dos etapas, en la parte administrativa y en la parte operativa, es decir en líderes y operarios en los cuales se puede tener un feedback mejor ya que se conoce la opinión de ambas partes. Esta validación se realizó mediante dos encuestas donde se busca conocer el nivel de aceptación de colaboradores y líderes, con lo que la organización les ofrece. Varias preguntas se reconocen los aspectos de los pilares fundamentales de nuestro PROGRAMA DE EXCELENCIA los cuales son:

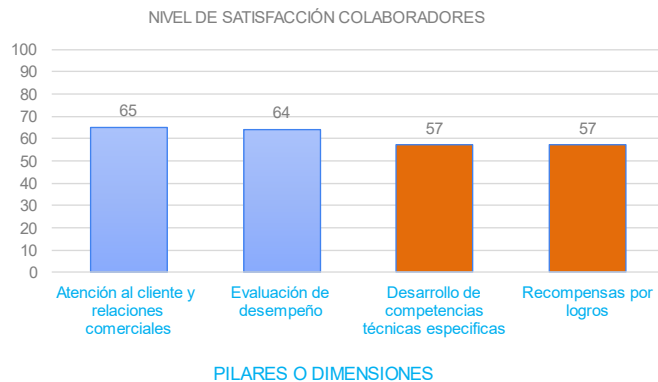
1. Desarrollo de competencias técnicas Especificas
2. Atención al cliente y relaciones comerciales
3. AGOFER ofrece capacitaciones de producto con certificaciones técnicas.
4. Recompensas por logros

IMPLEMENTACIÓN PLAN DE TRABAJO DE DISMINUCIÓN DEL INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL AGOFER A TRAVÉS DE DIFERENTES FRENTES Y ACCIONES, GESTIONANDO CÓMO PUNTA DE LANZA EL MODELO DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

Figura No. 11 Resultados evaluación de mercado

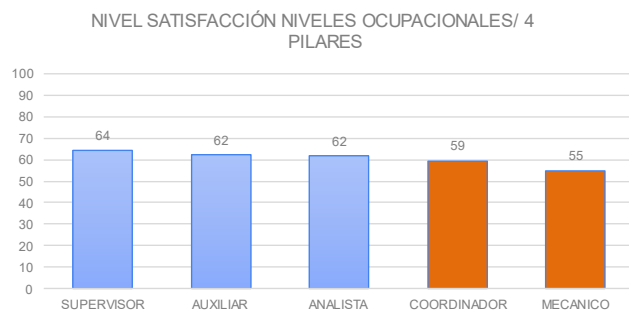
Resultados encuesta de satisfacción de los 4 Pilares a 12 Colaboradores:

Superior	Fortaleza	Promedio	Debilidad	Critico
>81%	73% a 81%	62% a 72%	50% a 61%	<49%



Análisis de resultados Colaboradores / Pilares:

Los resultados generales muestran una tendencia entre debilidad y promedio, en donde los pilares de Atención al Cliente y Evaluación de Desempeño están a 8 puntos porcentuales para pasar a fortaleza, contrariamente desarrollo de competencias técnicas y recompensas por logro muestran debilidad, indicando que estos dos pilares requieren mayor esfuerzo, inversión y gestión.



Análisis de resultados por nivel ocupacional / Pilares:

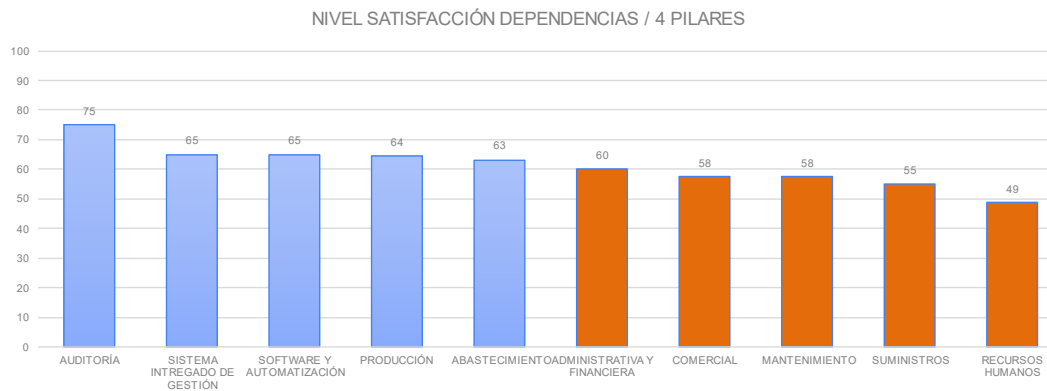
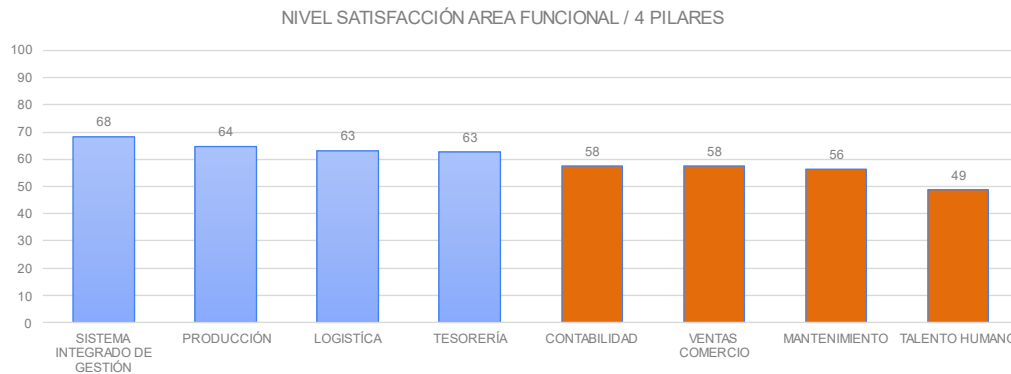
Los cargos en el nivel de Coordinación y Mecánico muestran debilidad frente al nivel de satisfacción de los cuatro pilares. Supervisores, Analistas y Auxiliares reflejan un resultado promedio.

IMPLEMENTACIÓN PLAN DE TRABAJO DE DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL AGOFER A TRAVÉS DE DIFERENTES FRENTES Y ACCIONES, GESTIONANDO CÓMO PUNTA DE LANZA EL MODELO DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

Figura No. 12 Resultados evaluación de mercado

Resultados encuesta de satisfacción de los 4 Pilares a 12 **Colaboradores**:

Superior	Fortaleza	Promedio	Debilidad	Critico
>81%	73% a 81%	62% a 72%	50% a 61%	<49%



Análisis de resultados área funcional y Dependencia / Pilares:

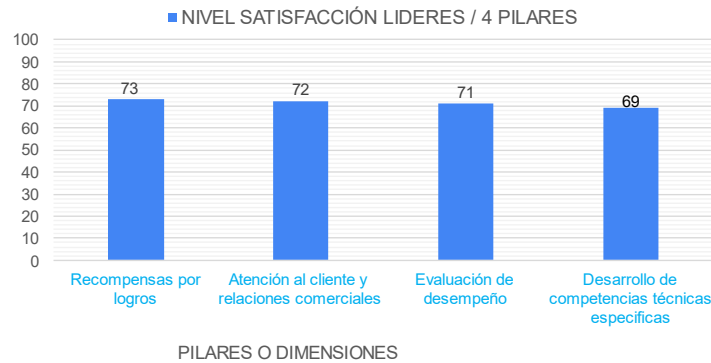
Las áreas y dependencias de Talento Humano, Mantenimiento, Comercial, Contabilidad, Suministros, Administrativa y Financiera manifiestan debilidad frente a los cuatro pilares. Tesorería, Logística, Producción, SIG, Abastecimiento, Software y Auditoría están dentro del promedio de satisfacción.

IMPLEMENTACIÓN PLAN DE TRABAJO DE DISMINUCIÓN DEL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL AGOFER A TRAVÉS DE DIFERENTES FRENTES Y ACCIONES, GESTIONANDO CÓMO PUNTA DE LANZA EL MODELO DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

Figura No. 13 Resultados evaluación de mercado

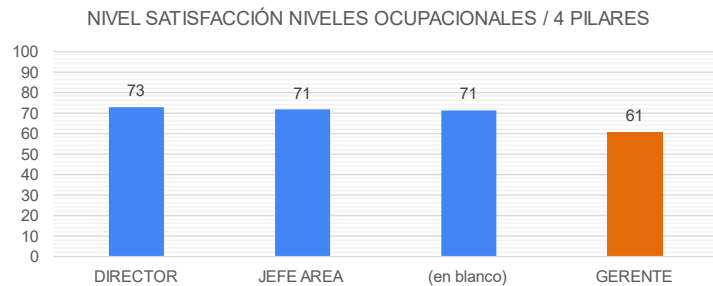
Resultados encuesta de satisfacción de los 4 Pilares a 10 **Lideres:**

Superior	Fortaleza	Promedio	Debilidad	Critico
>81%	73% a 81%	62% a 72%	50% a 61%	<49%



Análisis de resultados lideres:

Los resultados generales muestran una tendencia entre promedio y fortaleza, en donde los cuatro pilares se encuentran en el rango de 69% y 73 % con una baja dispersión, estando cerca a fortaleza, se recomienda fortalecer de manera transversal la gestión, inversión, sensibilización, constancia y liderazgo del equipo Directivo para así llevar los pilares al siguiente nivel redundando en la mejora del índice de rotación de los Colaboradores en todo AGOFER, ya que los resultados de los Colaborares muestran debilidad.



Análisis de resultados por nivel ocupacional / Pilares:

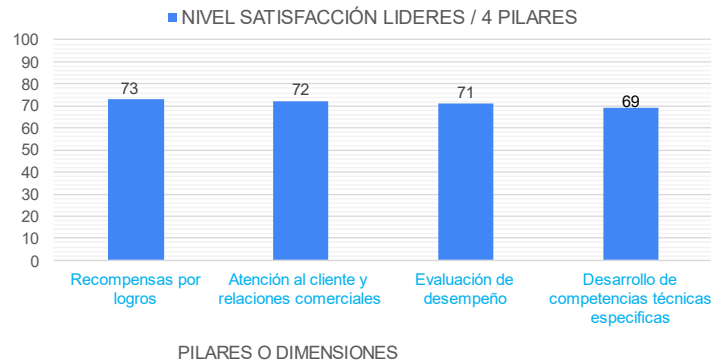
Los cargos de liderazgo en general muestran un nivel de satisfacción promedio, a excepción del nivel de Gerentes que están en debilidad.

IMPLEMENTACIÓN PLAN DE TRABAJO DE DISMINUCIÓN DEL INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL AGOFER A TRAVÉS DE DIFERENTES FRENTES Y ACCIONES, GESTIONANDO CÓMO PUNTA DE LANZA EL MODELO DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

Figura No. 14 Resultados evaluación de mercado

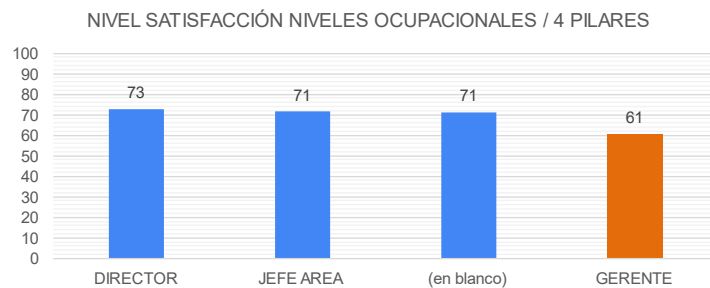
Resultados encuesta de satisfacción de los 4 Pilares a 10 **Lideres:**

Superior	Fortaleza	Promedio	Debilidad	Critico
>81%	73% a 81%	62% a 72%	50% a 61%	<49%



Análisis de resultados lideres:

Los resultados generales muestran una tendencia entre promedio y fortaleza, en donde los cuatro pilares se encuentran en el rango de 69% y 73 % con una baja dispersión, estando cerca a fortaleza, se recomienda fortalecer de manera transversal la gestión, inversión, sensibilización, constancia y liderazgo del equipo Directivo para así llevar los pilares al siguiente nivel redundando en la mejora del índice de rotación de los Colaboradores en todo AGOFER, ya que los resultados de los Colaborares muestran debilidad.



Análisis de resultados por nivel ocupacional / Pilares:

Los cargos de liderazgo en general muestran un nivel de satisfacción promedio, a excepción del nivel de Gerentes que están en debilidad.

IMPLEMENTACIÓN PLAN DE TRABAJO DE DISMINUCIÓN DEL INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL AGOFER A TRAVÉS DE DIFERENTES FRENTES Y ACCIONES, GESTIONANDO CÓMO PUNTA DE LANZA EL MODELO DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

Figura No. 15 BSC

Balanced Scorecard						
AGOFER		PERSPECTIVAS BSC 2024			4 PILARES	
FACTORES CLAVE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES Argumento	METAS Objetivos concretos	Iniciativas Actuaciones para lograr los objetivos	Plazos Tiempo ejecución	
1	FINANZAS Para tener éxito ¿qué debemos proporcionar a nuestros accionistas?	Rentabilidad	Margen negocio Acero	Cumplimiento margen plan de negocio >= 100 %	Implementar un modelo de desempeño por objetivos acorde al negocio, con la metodología GAD, por cargos, metas, KPIs y seguimiento. Permitiendo hacer seguimiento a los objetivos de Negocio incluido rentabilidad.	360
2	CLIENTES Para tener éxito ¿qué debemos proporcionar a nuestros clientes?	Satisfacción cliente externo	Satisfacción cliente externo	SATISFACCIÓN CLIENTE EXTERNO >80%	Programa de formación y desarrollo en habilidades de servicio y ventas.	360
					Generación de cultura de servicio de manera transversal	720
FACTORES CLAVE	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADORES seguimiento	METAS Objetivos concretos	Iniciativas Actuaciones para lograr los objetivos	Plazos Tiempo ejecución	
3	PROCESOS INTERNOS Para alcanzar nuestras metas y satisfacer a accionistas y clientes ¿en qué aspectos del negocio debemos sobresalir?	Eficiencia en procesos de Negocio	Porcentaje de maduración de procesos en documentación, publicación y ejecución	Implementación al 80%	Incluir el modelo de desempeño por objetivos de Negocio y cargo en el sistema de gestión de Calidad, logrando estandarizar el proceso.	180
4	APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO (GENTE) Para lograr nuestra visión ¿Qué debemos hacer para mantener un crecimiento y mejora	Fidelización del Talento Humano	Rotación de personal	Rotación de personal <6%	Definir un programa para desarrollar las competencias técnicas de los Colaboradores, principalmente de Operaciones y Comercial.	180
					Programas de reconocimiento hacia el logro.	90
					Programas de formación y desarrollo a los líderes logrando disminuir brechas de gestión.	90
					Programas de desarrollo gerencial al equipo directivo enfocados en la fidelización del Talento Humano	90

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

Por el problema por el que atraviesan las empresas en cuanto a la rotación de su personal, se estudiaron diferentes metodologías que podrían servir para diseñar una nueva metodología o sistema de medición de los índices de rotación de personal en una empresa. A raíz de esto, se decidió trabajar con un sistema de gestión de alto desempeño GAD con lo cual se crea un programa de excelencia para empezar a implementar en la empresa AGOFER S.A.S. y poder llegar a un objetivo general de reducción de los índices de rotación de personal.

Durante la investigación desarrollada en la empresa AGOFER S.A.S. se evidencia una alta rotación de personal en mayor causa personal operativo, por una falta de identidad que tienen para con la empresa, es decir que no sienten ser parte esencial para la compañía y no tienen afinidad de sus labores con los objetivos estratégicos de la misma, es decir que no tienen un norte indicado hacia donde van a ayudar a crecer la compañía con su trabajo. Por otra parte, los líderes tienen cierta percepción conservadora sobre la situación de la rotación del personal en base a los cuatro pilares que fueron analizados en el programa de excelencia, es decir que no creen que sea en base a lo propuesto sino a motivos ajenos a la compañía.

Por tanto, se decide realizar un prototipo de plan de trabajo llamado “programa de excelencia” el cual se validó junto a los líderes de diferentes áreas, los cuales, al ser implementado dicho modelo, serán los directamente responsables de la implementación de este modelo y encargados de darle un correcto uso. Los colaboradores también obtuvieron validación, ya que serán las partes evaluadas y en quienes se buscarán mejoras requeridas para reducir los índices de rotación de personal en la compañía.

Al validarse este modelo con líderes y colaboradores, se obtuvo retroalimentación e información necesaria para mejorar el programa y diseñar un plan de intervención junto a un cronograma base que dará el inicio del programa.

Al finalizar se presentó a la compañía en estudio un modelo BSC con un diagrama de GANNT en donde empieza a realizar el plan piloto de medición de cargos por objetivos en

el área comercial con toda la serie de pasos e indicaciones a realizar desde el momento cero, hasta la validación y evaluación de superiores. siendo así, cuando esté validado, poderlo implementar en los demás departamentos de la compañía y poder llegar al objetivo general el cual es reducir la alta rotación de personal de la empresa.

Recomendaciones

Se recomienda fortalecer de manera transversal la gestión, inversión, sensibilización, constancia y liderazgo del equipo Directivo para así llevar los pilares al siguiente nivel redundando en la mejora del índice de rotación de los colaboradores en la compañía.

Teniendo en cuenta lo anterior, se recomienda implementar el plan de acción sugerido, así como también:

- Implementar un modelo de desempeño por objetivos acorde al negocio, con la metodología GAD, por cargos, metas, KPI's y seguimiento.
- Programa de formación y desarrollo en habilidades de servicio y ventas.
- Generación de cultura de servicio de manera transversal
- Permitiendo hacer seguimiento a los objetivos de Negocio incluido rentabilidad.
- Incluir el modelo de desempeño por objetivos de Negocio y cargo en el sistema de gestión de Calidad, logrando estandarizar el proceso.
- Definir un programa para desarrollar las competencias técnicas de los Colaboradores, principalmente de Operaciones y Comercial.
- Programas de reconocimiento hacia el logro.
- Programas de formación y desarrollo a los líderes logrando disminuir brechas de gestión.
- Programas de desarrollo gerencial al equipo directivo enfocados en la fidelización del Talento Humano

Referencias

- AGOFER S.A.S. (2022, mayo). Reunión Administradores 2022 (N.o 1). AGOFER SAS.
- Agofer S.A.S. NIT 800.216.499-1 Colombia. (s. f.). Agofer S.A.S. NIT 800.216.499- 1 Colombia. Recuperado 27 de agosto de 2022, de <https://www.agofer.com.co/>
- BUNK, G.P. (1994) La transmisión de las competencias de la formación y perfeccionamiento profesionales, *Revista Europea de Formación Profesional*, 1, 8-14.
- De Waal, A. (2012). *What Makes a High Performance Organization: Five Factors of Competitive Advantage That Apply Worldwide*. Hilversum, Netherland: Financial World Publishing.
- Gallart, M. A., & Jacinto, C. (1997). Competencias laborales: tema clave en la articulación educación/trabajo. *Cuestiones actuales de la formación*.
- Hymes, D. H. (1972). *Communicative Competence*. Pride & Holmes.
- McClelland, D. C. (1973). Testing for competence rather than for" intelligence. *American psychologist*, 1.
- Miles, J., González, A., & Mandirola, N. (2018). Gestión de alto desempeño y su impacto en los resultados de la empresa: El caso de Uruguay y Argentina. *Journal of Technology Management & Innovation*.
- O'Connell, M., & Kung, M. (2007). The cost of employee turn over. *EBSCO's Industries*, 14-19.
- IRIGOIN, M.; VARGAS, F. *Competencia laboral: manual de conceptos, métodos y aplicaciones en el sector salud*. Montevideo : Cinterfor, 2002. 252 p. il.
- Recuperado el 21 de marzo de 2024, de <http://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/notas-estadisticas/nov-2020-brecha-salarial-de-genero-colombia.pdf>
- Recuperado el 25 de abril de 2024, de <http://chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefindmkaj/https://uqrmecdn.s3.us-east-2.amazonaws.com/u/438397/834251-2819062374b642b9d97da586a242a8476059688.pdf>
- Sehweret, G. (1987). *El salario, sus aspectos sociopsicológicos*. . La Habana: Ciencias Sociales.

IMPLEMENTACIÓN PLAN DE TRABAJO DE DISMINUCIÓN
DEL INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL AGOFER A
TRAVÉS DE DIFERENTES FRENTES Y ACCIONES,
GESTIONANDO CÓMO PUNTA DE LANZA EL MODELO DE
DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

50

Zaballa Gomariz, P. E., Ojeda, Y., Medina Nogueira, Y. E., Nogueira Rivera, D., & Medina Leon, A. (2021). Procedimiento para el análisis de la rotación del personal. *ACADEMO* , 31-35.

IMPLEMENTACIÓN PLAN DE TRABAJO DE DISMINUCIÓN DEL INDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL AGOFER A TRAVÉS DE DIFERENTES FRENTES Y ACCIONES, GESTIONANDO CÓMO PUNTA DE LANZA EL MODELO DE DESEMPEÑO POR OBJETIVOS

51

A. Encuesta Colaboradores - Evaluación de Desempeño

<https://forms.gle/A8DwiQNfkSrsSdUe6>

B. Encuesta Lideres - Evaluación de Desempeño

<https://forms.gle/5nrWxYxL8QKHuYDFA>