



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

1 de 2

Neiva, 26-01-2022

Señores

CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN

UNIVERSIDAD SURCOLOMBIANA

Ciudad

El (Los) suscrito(s):

Alfredo Valbuena Gallardo, con C.C. No. 7.708.815

Gabriela Silva González, con C.C. No. 55.068.848

Katalina Vanegas Botero, con C.C. No. 1.075.292.862

Yelika Andrea Lasso Lozano, con C.C. No. 1.075.227.744

Autor(es) de la tesis y/o trabajo de grado o \_\_\_\_\_

Titulado Estrategia para mitigar la pérdida en ventas a causa de vacantes de personal, en puntos de atención de la cadena de droguerías “Más Baratas” en la ciudad de Neiva.

presentado y aprobado en el año 2022 como requisito para optar al título de \_\_\_\_\_

Especialista En Gerencia Del Talento Humano \_\_\_\_\_ ;

Autorizo (amos) al CENTRO DE INFORMACIÓN Y DOCUMENTACIÓN de la Universidad Surcolombiana para que, con fines académicos, muestre al país y el exterior la producción intelectual de la Universidad Surcolombiana, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera:

- Los usuarios puedan consultar el contenido de este trabajo de grado en los sitios web que administra la Universidad, en bases de datos, repositorio digital, catálogos y en otros sitios web, redes y sistemas de información nacionales e internacionales “open access” y en las redes de información con las cuales tenga convenio la Institución.
- Permita la consulta, la reproducción y préstamo a los usuarios interesados en el contenido de este trabajo, para todos los usos que tengan finalidad académica, ya sea en formato Cd-Rom o digital desde internet, intranet, etc., y en general para cualquier formato conocido o por conocer, dentro de los términos establecidos en la Ley 23 de 1982, Ley 44 de 1993, Decisión Andina 351 de 1993, Decreto 460 de 1995 y demás normas generales sobre la materia.

Vigilada Mineducación



CARTA DE AUTORIZACIÓN

CÓDIGO

AP-BIB-FO-06

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

2 de 2

- Continúo conservando los correspondientes derechos sin modificación o restricción alguna; puesto que, de acuerdo con la legislación colombiana aplicable, el presente es un acuerdo jurídico que en ningún caso conlleva la enajenación del derecho de autor y sus conexos.

De conformidad con lo establecido en el artículo 30 de la Ley 23 de 1982 y el artículo 11 de la Decisión Andina 351 de 1993, "Los derechos morales sobre el trabajo son propiedad de los autores", los cuales son irrenunciables, imprescriptibles, inembargables e inalienables.

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

ALFREDO VALBUENA GALLARDO

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

KATALINA VANEGAS BOTERO

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

GABRIELA SILVA GONZALEZ

EL AUTOR/ESTUDIANTE:

Firma:

YELIKA ANDREA LASSO LOZANO



**TÍTULO COMPLETO DEL TRABAJO:** Estrategia para mitigar la pérdida en ventas a causa de vacantes de personal, en puntos de atención de la cadena de droguerías "Más Baratas" en la ciudad de Neiva.

**AUTOR O AUTORES:** Alfredo Valbuena – Gabriela Silva Gonzales -katalina Vanegas Botero – Yelika Andrea Lasso lozano.

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Valbuena Gallardo	Alfredo
Silva Gonzales	Gabriela
Vanegas Botero	Katalina
Lasso Lozano	Yelika Andrea

**DIRECTOR Y CODIRECTOR TESIS:**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Fierro Celis	Fernando Adolfo

**ASESOR (ES):**

Primero y Segundo Apellido	Primero y Segundo Nombre
Fierro Celis	Fernando Adolfo

**PARA OPTAR AL TÍTULO DE:** Especialista En Gerencia Del Talento Humano

**FACULTAD:** Economía y administración

**PROGRAMA O POSGRADO:** Especialización en Gerencia del Talento Humano

**CIUDAD:** Neiva      **AÑO DE PRESENTACIÓN:** 2022      **NÚMERO DE PÁGINAS:** 65

**TIPO DE ILUSTRACIONES (Marcar con una X):**

Vigilada Mineducación

La versión vigente y controlada de este documento, solo podrá ser consultada a través del sitio web Institucional [www.usco.edu.co](http://www.usco.edu.co), link Sistema Gestión de Calidad. La copia o impresión diferente a la publicada, será considerada como documento no controlado y su uso indebido no es de responsabilidad de la Universidad Surcolombiana.



Diagramas\_x\_\_ Fotografías\_\_ Grabaciones en discos\_\_ Ilustraciones en general\_\_ Grabados\_\_  
Láminas\_\_ Litografías\_\_ Mapas\_x\_\_ Música impresa\_\_ Planos\_\_ Retratos\_\_ Sin ilustraciones\_\_  
Tablas o Cuadros\_x\_\_

**SOFTWARE** requerido y/o especializado para la lectura del documento:

**MATERIAL ANEXO:**

**PREMIO O DISTINCIÓN** (En caso de ser LAUREADAS o Meritoria):

**PALABRAS CLAVES EN ESPAÑOL E INGLÉS:**

<u>Español</u>	<u>Inglés</u>	<u>Español</u>	<u>Inglés</u>
1. Rotación	Turnover	6. Aprendiz	Trainee
2. Gestión	Management	7. Estrategia	strategy
3. Talento humano	human talent	8. Diagnostico	dianostic
4. Eficiencia operativa	operational efficiency	9. Misionales	Missioanal
5. Mitigar	Mitigate	10. vacantes	vacancies

**RESUMEN DEL CONTENIDO:** (Máximo 250 palabras)

La alta rotación de personal clave en el negocio impacta de forma negativa las estrategias misionales definidas en la gerencia; la siguiente investigación tiene como objetivo elaborar una estrategia para mitigar la pérdida en ventas a causa de vacantes de personal, en puntos de atención de la cadena de droguerías "Más Baratas" en la ciudad de Neiva; la metodología empleada se desarrolla en función de tres objetivos específicos que comprende el diagnóstico, la identificación de estrategias y el diseño del plan de acción en



función de las mismas; los resultados indicaron que existen problemas asociados no solo al proceso de gestión de contratación o talento humano, si no que se deben fortalecer los aspectos misionales y de eficiencia operativa de la organización; el estudio concluye con una opción para mitigar el problema de la alta rotación de personal en puntos de venta basada en el diseño de un modelo Trainee, el cual debe estar articulado con los aspectos mencionados.

**ABSTRACT:** (Máximo 250 palabras)

The high turnover of key personnel in the business negatively impacts the mission strategies defined in the management; the following research aims to develop a strategy to mitigate the loss in sales due to staff vacancies, in points of attention of the drugstore chain "Más Baratas" in the city of Neiva; the methodology used is developed based on three specific objectives comprising the diagnosis, the identification of strategies and the design of the action plan based on them; The results indicated that there are problems associated not only with the process of recruitment or human talent management, but also that the mission and operational efficiency aspects of the organization should be strengthened; the study concludes that an option to mitigate the problem of high staff turnover in points of sale based on the design of a trainee model, which should be articulated with the aspects mentioned above.



CÓDIGO

AP-BIB-FO-07

VERSIÓN

1

VIGENCIA

2014

PÁGINA

4 de 4

### APROBACION DE LA TESIS

Nombre presidente Jurado: Hernando Gil Tovar

Firma:

Nombre Jurado: Luis Alfredo Muñoz Velasco

Firma:

Nombre Jurado: Diego Armando Bermeo Castro

Firma:

**Estrategia para mitigar la pérdida en ventas a causa de vacantes de personal, en puntos de atención de la cadena de droguerías “Más Baratas” en la ciudad de Neiva.**

**Autores**

**Alfredo Valbuena Gallardo**

**Gabriela Silva González**

**Katalina Vanegas Botero**

**Yelika Andrea Lasso Lozano**

**Universidad Surcolombiana**

**Facultad de Economía y Administración**

**Neiva - Huila**

**2021**

**Estrategia para mitigar la pérdida en ventas a causa de vacantes de personal, en puntos de atención de la cadena de droguerías “Más Baratas” en la ciudad de Neiva.**

**Autores**

**Alfredo Valbuena Gallardo**

**Gabriela Silva González**

**Katalina Vanegas Botero**

**Yelika Andrea Lasso Lozano**

**Presentado Para Optar Al Título De Especialista En Gerencia Del Talento Humano**

**Universidad Surcolombiana**

**Facultad de Economía y Administración**

**Neiva - Huila**

**2021**

## Tabla De Contenido

Resumen .....	7
Abstract .....	8
Introducción .....	9
1. Planteamiento del Problema .....	11
1.1. Antecedentes del Problema .....	11
1.2. Descripción del Problema .....	13
2. Justificación .....	17
3. Marco Teórico .....	19
3.1. Generalidades de la Empresa.....	19
3.2. Bases Teóricas Desarrollo de Objetivos.....	20
3.3. Antecedentes.....	26
4. Objetivos .....	29
4.1. Objetivo General.....	29
4.2. Objetivos Específicos.....	29
5. Hipótesis.....	30
6. Metodología.....	31
6.1. Nivel de Investigación.....	31
6.2. Tipo de Investigación.....	31
6.3. Enfoque de la Investigación .....	31
6.4. Diseño de la Investigación .....	31
6.5. Fuentes de Investigación .....	31
6.5.1. <i>Fuentes Primarias</i> .....	31
6.5.2. <i>Fuentes Secundarias</i> .....	31
6.6. Variables de Estudio .....	32
6.7. Población de Estudio.....	32
6.8. Muestra.....	32
6.9. Técnicas de Recolección de Información.....	32
6.10. Análisis y Procesamiento de Datos .....	32
6.11. Método de Investigación.....	33
6.12. Fases Metodológicas .....	33
7. Resultados.....	34

7.1.	Diagnóstico Interno y Externo.....	34
7.1.1.	<i>Análisis Interno</i> .....	35
7.1.2.	<i>Análisis Externo</i> .....	36
7.2.	Resultados encuesta.....	37
7.3.	Estrategias.....	43
7.4.	Plan de Acción en Función de la Estrategia Seleccionada.....	46
7.4.1.	<i>Fase 1: Enfoque misional</i> .....	47
7.4.2.	<i>Fase 2: Enfoque eficiencia operacional</i> .....	48
7.4.3.	<i>Fase 3: Enfoque talento humano</i> .....	49
8.	Conclusiones.....	53
9.	Recomendaciones.....	55
10.	Referencias.....	56
	Anexos.....	60

## Listado De Figuras

	<b>Pág.</b>
Figura 1.Análisis de causa efecto.....	14
Figura 2.Organigrama de la empresa Droguerías Más Baratas .....	20
Figura 3.Procesos de administración de recurso humano .....	22
Figura 4. Fases metodológicas.....	33
Figura 5.Composición etaria de población muestreada. ....	38
Figura 6.Composición del tiempo que laboró en la empresa de la muestra. ....	38
Figura 7.Causal por la que no siguió laborando. ....	39
Figura 8.Distribución porcentual de razones por las que renunció al cargo. ....	39
Figura 9. Distribución de factores de ingreso a la empresa.....	40
Figura 10. Distribución de factores por las que aplicó al cargo de la empresa. ....	41
Figura 11. Procesos a mejorar.....	42
Figura 12. Fases de desarrollo propuesta .....	46
Figura 13.Beneficios del programa trainee .....	51
Figura 14.Modelo trainee desplegado .....	52

## Listado De Tablas

	<b>Pág.</b>
Tabla 1. Tasas de estadía laboral de la organización "Más Baratas" .....	15
Tabla 2. Empresas Colombianas Con Programas De Trainees .....	26
Tabla 3. Comparativo empresas colombianas .....	28
Tabla 4. Análisis DOFA .....	34
Tabla 5. Análisis FODA .....	43
Tabla 6. Tabla de estrategias .....	45
Tabla 7. Estructura plan de acción enfoque misional .....	47
Tabla 8. Estructura plan de acción enfoque eficiencia operacional. ....	48
Tabla 9. Estructura plan de acción enfoque recurso humano en formación, compensación y clima laboral.....	49
Tabla 10. Estructura plan de acción enfoque recurso humano en formación, compensación y clima laboral .....	50

## Resumen

La alta rotación de personal clave en el negocio impacta de forma negativa las estrategias misionales definidas en la gerencia; la siguiente investigación tiene como objetivo elaborar una estrategia para mitigar la pérdida en ventas a causa de vacantes de personal, en puntos de atención de la cadena de droguerías “Más Baratas” en la ciudad de Neiva; la metodología empleada se desarrolla en función de tres objetivos específicos que comprende el diagnóstico, la identificación de estrategias y el diseño del plan de acción en función de las mismas; los resultados indicaron que existen problemas asociados no solo al proceso de gestión de contratación o talento humano, si no que se deben fortalecer los aspectos misionales y de eficiencia operativa de la organización; el estudio concluye con una opción para mitigar el problema de la alta rotación de personal en puntos de venta basada en el diseño de un modelo Trainee, el cual debe estar articulado con los aspectos mencionados.

*Palabras claves: Trainee, estrategia, diagnostico, KPI*

### **Abstract**

The high turnover of key personnel in the business negatively impacts the mission strategies defined in the management; the following research aims to develop a strategy to mitigate the loss in sales due to staff vacancies, in points of attention of the drugstore chain "Más Baratas" in the city of Neiva; the methodology used is developed based on three specific objectives comprising the diagnosis, the identification of strategies and the design of the action plan based on them; The results indicated that there are problems associated not only with the process of recruitment or human talent management, but also that the mission and operational efficiency aspects of the organization should be strengthened; the study concludes that an option to mitigate the problem of high staff turnover in points of sale based on the design of a trainee model, which should be articulated with the aspects mentioned above.

*Key words: Trainee, strategy, diagnostics, KPIs*

## Introducción

La rotación del personal es uno de los factores de mayor incidencia sobre la eficiencia operativa en una organización; ya que la ausencia de este recurso trae como efecto, respuestas no planificadas en el movimiento de personal (Escamilla, 2017).

Dicha rotación se ve influenciada en algunos casos por la inseguridad o vacíos en la contratación laboral, ya que los trabajadores no se sienten seguros con un contrato de trabajo a término fijo que, aunque bien está dentro de las disposiciones legales, no es suficiente, teniendo en cuenta que, llegada la fecha de vencimiento, previo aviso de terminación, pueden quedarse sin empleo, contrario a la estabilidad que representa un contrato a término indefinido.

Esta situación ha sido previamente reportada en investigaciones como la realizada por la fundación universitaria del norte donde resalta el vínculo entre el tipo de contrato y satisfacción laboral, haciendo mención en que el contrato a término indefinido genera mayor estabilidad, debido a que ofrece mejores garantías y mejor ambiente laboral (Gómez, 2014), el tipo de contratación puede llevar a la insatisfacción laboral, cuyas condiciones no son definidas, especialmente en los contratos, creando así un espacio de inseguridad y de incertidumbre por la renovación del contrato, dado que la seguridad como necesidad se ve afectada al acercarse la fecha de finalización de los contratos (Puyana & Ariza, 2013).

Investigaciones como las de (Maio, 2020) concluyeron, que uno de los problemas asociados a las pérdidas de ventas en las tiendas SOYOMAC integrada por más de 4.500 colaboradores, es la alta rotación de personal, la cual desencadena múltiples efectos que no solo impactan las ventas en los locales comerciales, si no que retrasan el cumplimiento de objetivos estratégicos, operacionales, generan sobre costos operacionales y lo que resulta más grave aún la posibilidad de pérdida de clientes; una de las principales causas se atribuyó a la contratación de

personal joven cuya madurez laboral es incierta, ya que en esta etapa las personas comienzan a adquirir o desarrollar habilidades en determinadas áreas de trabajo, lo que puede llevar al cambio de opinión y por ende oficio (Maio, 2020); otros estudios resaltan que si bien es cierto la alta rotación es un factor determinante en sectores que comercializan mediante modelo de cadenas de almacenes, se debe prestar atención a establecer de manera clara y precisa las razones reales que conllevan a que exista una alta rotación; ya que esto permite redireccionar estrategias para desarrollar perfiles laborales específicos adaptables al modelo de negocio y no seguir cometiendo el error de seguir un proceso paquidérmico e inflexible como lo indica (Becerra A, 2019) y (Seoane, 2020),

En Colombia el mercado laboral es muy competitivo, lo que hace más complejo que los nuevos egresados consigan empleo rápidamente, esto se ve reflejado en el informe del DANE a marzo de 2021, en el cual la tasa de desempleo de la población joven se ubicó en 23,9% (DANE, 2021).

## **1. Planteamiento del Problema**

### **1.1. Antecedentes del Problema**

Estudios previos a la problemática de rotación y retención de personal, indican los siguientes aspectos fundamentales para entender la problemática analizada y particular de la cadena de droguerías Más Baratas en el departamento del Huila y en especial las que operan en la ciudad de Neiva como se indica a continuación:

Para Vargas (2019), en su investigación “Cultura organizacional y rotación de personal en una empresa de entretenimiento y juegos al azar, en el distrito de los olivos, lima (Perú) 2018”, el problema de la alta retención y la fuga de personal con habilidades de servicio en este tipo de negocio conducen a una pérdida de credibilidad y dinámica de confiabilidad de los trabajadores en la organización; estos factores ponen en riesgo el funcionamiento operacional y en especial el desarrollo y consolidación de nuevos clientes, ya que son ellos quienes perciben y conocen de forma indirecta a partir de sus trabajadores el clima organizacional y las condiciones laborales de sus trabajo; de acuerdo con el autor se deben diseñar estrategias y estudiar nuevos campos que permitan que el trabajador desarrolle un alto sentido de apropiación de los valores corporativos (Vargas C, 2019).

De igual forma Jiménez & Mariño (2018) concluyeron en su investigación titulada “Análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral en Guayaquil (Ecuador) 2017”, que para disminuir la rotación de personal se debe considerar un perfil de competencias muy claro, acompañado del desarrollo profesional orientado a la actividad de la empresa; esto debe estar integrado a estrategias de compensación que en cierta forma reconozcan la dedicación y competencia del trabajador; con respecto a la fidelización del cliente interno, la organización tiene como deber mantener y

establecer un escenario en donde el trabajador encuentre que sus esfuerzos forman parte del direccionamiento estratégico de la misma (Jiménez L, 2018).

Sin embargo, para Salvador (2018), la rotación de personal debe estar precedido a modelos de atracción y retención de personal que permitan fortalecer el entorno de la empresa; una de estas estrategias desarrolladas tuvo como objetivo desarrollar estrategias de Employer Branding para mejorar la atracción y retención de talento humano mediante el compromiso organizacional para una empresa productora y comercializadora de productos cosméticos; en este punto la marca es el eje fundamental para el desarrollo de personal, ya que supone la importancia de la organización en el mercado, lo que lleva a sus empleados a sentir orgullo e importancia de su rol en la misma, haciéndolo visible y único frente a otros; el autor concluye que para logra esto debe existir no solamente un clima laboral ideal, sino un compromiso organizacional para generar una cultura de trabajo eficiente, saludable que conlleva a la alineación de todos los valores tanto organizacionales como personales, en los que la lealtad y resiliencia son claves (Salvador M, 2018).

Estas mismas estrategias, son aplicables en cualquier contexto como lo indica Zuleta (2019), quien en su trabajo “Gestión del talento humano como ayuda para la retención del personal en la empresa FHILIPPI en Bogotá”, quien considera que la retención de personal, no sólo se enfoca a grandes talentos, en ocasiones, se dirige aquellos empleados que llevan una trayectoria larga en la organización y que con el tiempo desarrollan un conocimiento óptimo de la misma, de tal forma que su ausencia tiene una gran impacto para la misma; el autor concluye que son las empresas quienes tiene la responsabilidad de generar las formas para que se pueda garantizar un lazo fuerte e indivisible entre esta y el trabajador; sin embargo esta problemática es

cada vez más notoria y depende de las dinámicas de las organizaciones frente al futuro prospectado frente al mercado o sector económico de operación (Zuleta, 2019).

De acuerdo con Barbosa et al (2019) , uno de los impactos del proceso de selección de personal en la rotación dentro de la cooperativa multiactiva COPSERVIR LTDA, se ve reflejada en el servicio, por ende en las ventas y el no cumplimiento de los objetivos establecidos por la alta gerencia; uno de sus principales problemas lo constituye la contratación de personal con competencias de formación mayores a las establecidas para el cargo, esto desestimula al trabajador y no permite desarrollar compromiso y lealtad a sus patronos, de aquí que la alta rotación no permite la consolidación de los objetivos trazados por el área de recurso humano (Claro B, Mejía M, & Gutiérrez O, 2019)

## **1.2. Descripción del Problema**

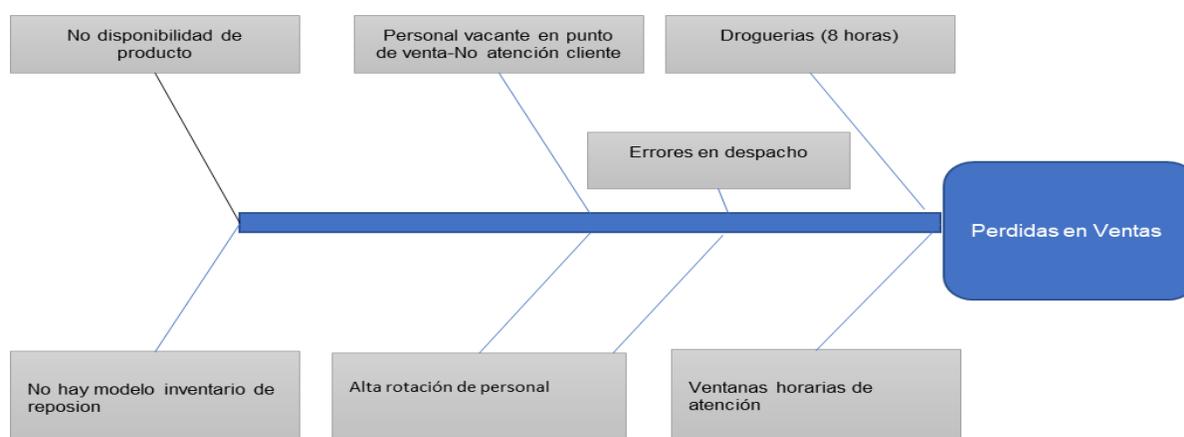
Droguerías Más Baratas, es una organización Huilense, cuyo enfoque misional es la comercialización de productos farmacéuticos para la mejora de la calidad de vida de los habitantes del departamento del Huila; cuenta con 32 puntos de venta como establecimientos de droguería, de los cuales 10 se ubican en la ciudad de Neiva. Durante los últimos 5 años la empresa ha llevado un proceso de crecimiento tanto en cobertura geográfica para la demanda, pasando de uno a 10 puntos de venta entre el 2016 y el 2020, como en sus ventas con un porcentaje del 43.2 % para los mismos periodos (MÁS BARATAS, 2020).

Sin embargo, paralelo a este crecimiento la empresa ha identificado una problemática que afecta las ventas y los procesos internos de la compañía asociados al recurso humano, los cuales se evidencian en indicadores como la tasa de rotación de personal la cual pasó del 17 % al 33% , el periodo de vacancia que pasó de 20 días/año a 25,6 días/año para el mismo periodo, siendo muy altos frente a las metas fijadas en la organización los cuales son del 5% y 10 días/año

respectivamente; esto repercute en la atención a clientes cuyo indicador es de 13 clientes/turno al 2020, lo que hace que dichos clientes se desplacen a la competencia ocasionando pérdida de la venta por concepto de oportunidad de la demanda del cliente, estimándose en un 15 % de las ventas de oportunidad. La figura 1 corresponde a un análisis de causa efecto que indican en la pérdida de venta.

### Figura 1

#### *Análisis de causa efecto*



Fuente: Droguerías Más Baratas, Elaboración propia

Como se indica en la figura 1, uno de los causales de mayor impacto corresponde a la alta rotación, la cual se atribuye a factores como tipo de contratación (contrato fijo), contratación de mano de obra no calificada (personal con básica primaria), expectativa salarial baja (mínimo sin % sobre la venta); de acuerdo con la información suministrada por la empresa, para el 2020 el estado del recurso humano en la empresa tuvo una tasa de retención del 46% como se indica en la tabla 1, lo que preocupa a la organización ya que no cuenta con un banco de datos de personal backup preparado y capacitado, para la reposición de vacantes en forma inmediata que permitan mitigar la pérdida de la venta.

**Tabla 1**

*Tasas de estadía laboral de la organización "Más Baratas"*

	INDICADOR 2020	
Total, Trabajadores Nuevos	50	53%
Total, Trabajadores Antiguos	45	47%
Total, Retiros por Renuncia	14	54%
Total, Retiros por terminación contrato	10	38%
Total, Retiro por cambio razón social	2	8%
Total, Retiros	26	27%
Total, Trabajadores 2020	95	100%
Total, Trabajadores Actuales	69	100%
Total, Trabajadores antiguos actuales (RETENCIÓN)	32	46%
Total, Trabajadores nuevos actuales	37	54%

Fuente: Droguerías Más Baratas, Elaboración propia

Ahora bien, los mismos resultados del 2020 mostraron que el porcentaje de personal nuevo al cierre del periodo analizado fue del 54%, lo que infiere que más de la mitad del personal operativo es nuevo; este fenómeno puede sustentarse en que hay personal joven sin experiencia cuya expectativa de trabajo está ligada a la necesidad de ocuparse, personal contratado con un alto nivel de formación, por ende su paso es temporal porque el nivel salarial es bajo frente a su expectativa, lo que no garantiza un sentido de pertenencia hacia la empresa, o personal que unan vez empieza a laborar concluye que los turnos afectan tiempo con la familia.

Se estima que el promedio de venta/día por trabajador es del 50% sobre el total de clientes atendidos por día/punto de venta que es en promedio de 29; por cada punto de venta hay en promedio dos asesores, lo que muestra el gran impacto que tiene esta problemática.

Al efecto mencionado sobre las ventas, se suma los problemas operacionales internos que implican el reclutamiento de nuevo personal, capacitación y entrenamiento que requiere una persona para ocupar el puesto de trabajo en el punto de venta como vendedor o asesor, ya que se estima que dicho proceso puede durar entre 25 y 30 días, para que la persona se entrene y conozca los procesos.

De acuerdo al anterior contexto se plantea la siguiente pregunta de investigación

¿Cómo reducir el impacto que genera en la venta, el faltante de personal en los puntos de venta de la empresa “Droguerías Más Baratas” en la ciudad de Neiva?

## 2. Justificación

El 95% de las ventas de la organización corresponde al personal ubicado en los puntos de venta en la ciudad; de aquí que se considere, que esta fuerza laboral desempeña un rol fundamental en la rentabilidad y por ende en el sostenimiento de la empresa en el sector y por ende el mercado en el cual desarrolla su actividad comercial.

El recurso humano es quizás el activo más importante que tiene una organización en su estructura, ya que es este quien asegura los procesos de calidad relacionados con el servicio, la venta y el andamiaje operativo a partir de un uso racional de los recursos proporcionados por la organización.

Sin embargo, al identificar que dicho recurso presenta una tasa de retención baja, la cual se ve reflejada como se ha venido describiendo, en forma directa sobre una disminución en las ventas la cual se estima en un 15 % del total; por lo tanto, la organización debe evaluar o considerar acciones de choque para mitigar esta problemática.

De acuerdo con información del área de recurso humano, el 52% del recurso humano tuvo un periodo de estadio de trabajo en la organización menor a un año, lo cual trae consigo nuevos procesos de reclutamiento, aplicación y selección de personal que demanda tiempo, procesos, recursos económicos para la puesta a punto de personal incorporado para suplir estas tasas de cubrimiento de vacantes por el efecto del bajo estadio laboral.

La pertinencia del proyecto obedece a que esta problemática de alto impacto, de no tratarse puede desencadenarse en bajos márgenes de utilidad para la organización, afectando de forma directa el punto de equilibrio operacional y financiero de la misma, ya que la reducción de flujos de ingreso obliga de forma directa la compresión de su estructura organizacional en cuanto al recurso humano disponible.

Este trabajo de investigación permite analizar de forma sistemática dicha problemática, y poder con base a la misma desarrollar soluciones a partir de los conceptos aprendidos en la carrera.

### **3. Marco Teórico**

#### **3.1. Generalidades de la Empresa**

Droguerías Más Baratas es una empresa cuya principal actividad económica es el comercio al por menor de productos farmacéuticos y medicinales, cosméticos y artículos de tocador en establecimientos especializados, cuenta con una trayectoria en el sector de más de 20 años, lo que la ha llevado a la apertura de 32 establecimientos de comercios denominados Más Baratas Droguerías, Cruz Azul Farmacias, Droguerías Cofam, Droguerías Profamiliar, Droguerías Cóndor y Droguería Española los cuales se encuentran ubicados en los municipios de Neiva, Rivera, Algeciras, Hobo, Tesalia, Acevedo, Saladoblanco, Pitalito, La Argentina y en el departamento del Tolima en Ortega, Coyaima y San Luis (Cámara de Comercio del Huila, 2021).

La cultura organizacional de la empresa (Vega, 2020) está enfocada en brindar bienestar a clientes y trabajadores, es por eso que la visión comprende “ser la cadena de droguerías preferida de los huilenses por su nivel de servicio, canales de compra y generación de beneficios”, de allí la importancia en contribuir a la atracción y desarrollo de un talento humano potencialmente cualificado y capaz de afrontar los diferentes retos.

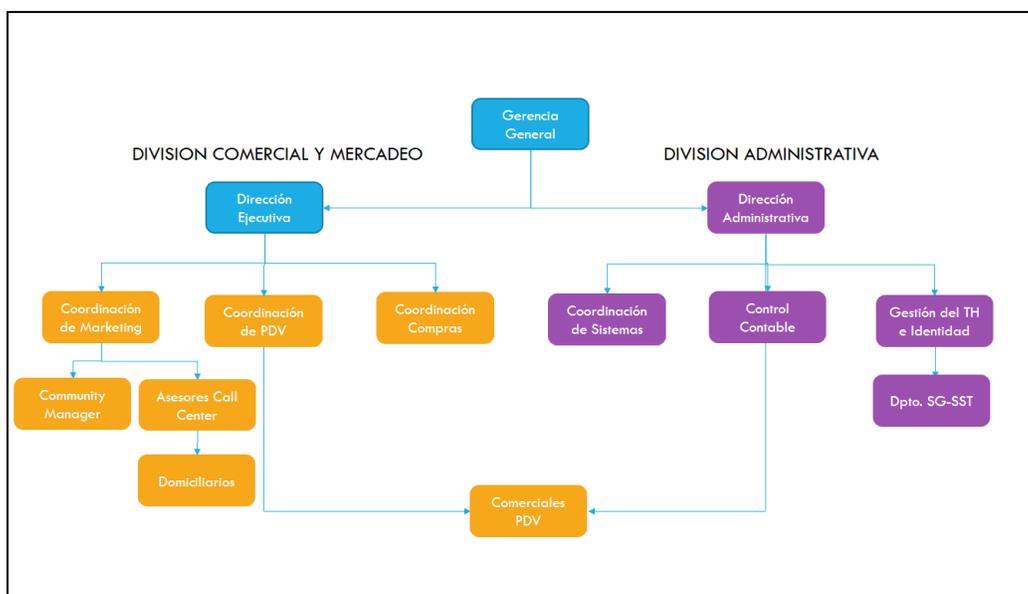
Es preciso señalar que cuando se habla de “atraer” no basta con tener un programa de reclutamiento minucioso sino de contar con programas que aporten a la formación y desarrollo del individuo (Dolan, 2007). De esta manera el personal de Droguerías Más Baratas debe tener 3 aptitudes necesarias para cumplir con la misión y visión de la organización, que son los valores de integridad, calidad y pasión, valores que hacen referencia al compromiso, honestidad y empuje por desarrollar un tipo de labor y son los mismos criterios que se tiene en cuenta a la hora de seleccionar un colaborador del programa de Trainees, que dichos jóvenes sean afines a la cultura organizacional y a los valores organizacionales, los cuales constituyen lineamientos

innegociables sobre el comportamiento de la organización y sus trabajadores frente al sector en el que se desenvuelven (Hernández & Moros F, 2019)

En la figura 2, se presenta el organigrama de la empresa, el cual se constituye en dos divisiones, el área administrativa, comercial y mercadeo, dentro de la cuales se observa las diferentes dependencias y cargos.

## Figura 2

*Organigrama de la empresa Droguerías Más Baratas*



Fuente: Tomada de Manual de Organización y funciones de Droguerías Más Baratas 2021

### 3.2. Bases Teóricas Desarrollo de Objetivos

Los conceptos que soportan la investigación y los cuales serán empleados para el desarrollo de la misma implican los siguientes principios en función de los objetivos trazados, de acuerdo con lo anterior se tiene:

En lo que respecta al análisis de interno y externo se emplearan 2 herramientas para validar las ramas que componen la problemática y el diagnóstico de la organización; estas son el

análisis DOFA, el cual constituye una herramienta gerencial para el diagnóstico, en la cual se representan las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la organización.

La herramienta FODA consiste en la construcción de una matriz a partir de la identificación de un listado de factores internos (fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas) que influyen en el desempeño de la organización. Posteriormente, se contraponen los factores internos con los externos, tal que permita generar estrategias fundamentadas en las fortalezas de la organización para corregir sus debilidades; tomar ventaja de las oportunidades y contrarrestar las amenazas; desarrollando cuatro tipos de estrategias, de acuerdo con lo propuesto por David (2003).

Del cruce de las fortalezas y oportunidades se desarrollan las estrategias ofensivas, las cuales usan las fuerzas para aprovechar las oportunidades; por otro lado del cruce de las oportunidades y debilidades se desarrollan estrategias adaptativas las cuales toman las oportunidades para superar las debilidades; del cruce de fortalezas y amenazas surgen las estrategias defensivas y del cruce de debilidades y amenazas surgen las estrategias de supervivencia para mitigar las debilidades y evitar las amenazas (Nikulin & Becker, 2015)

Realizado el análisis se procede a realizar el cruce FODA y de esta manera determinar cómo se pueden desarrollar estrategias a partir del cruce FO, FA, DO Y DA para el problema analizado.

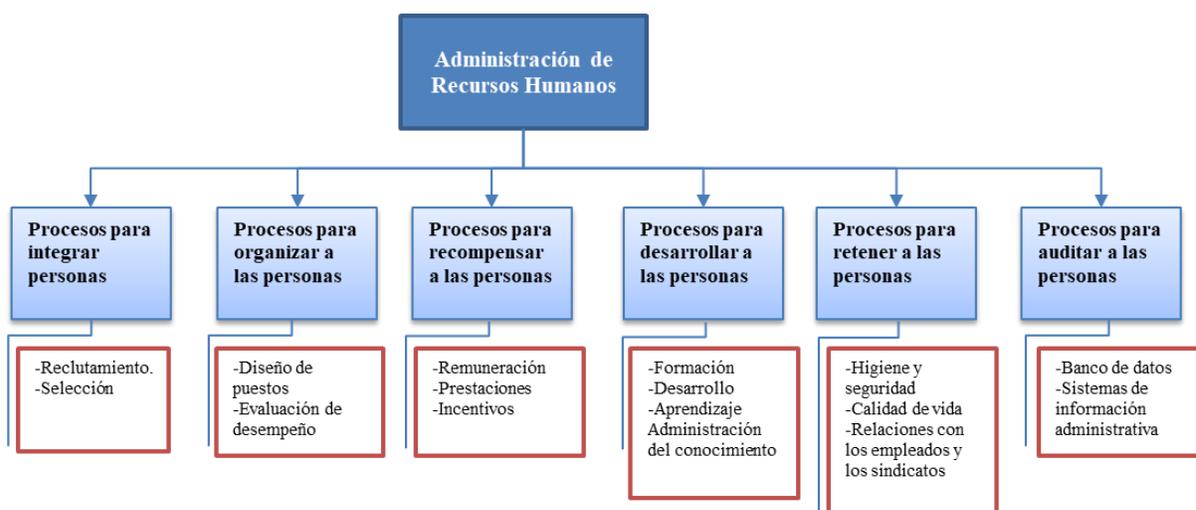
En cuanto a herramientas para mejorar la gestión del talento humano, existen programas como el Trainees, el cual comprende un proceso de reclutamiento y selección con el fin de descubrir talentos y potencializar sus habilidades (F5 Group, 2010).

El programa Trainees permite la incorporación de dicho talento, a un equipo de trabajo, lo cual conduce al desarrollo de las habilidades profesionales del candidato, con el objetivo de ocupar cargos con liderazgo (Seja Trainee, 2020).

En cuanto a modelos para lograr una mejor gestión del talento humano; se tomarán elementos para análisis que comprenden los seis procesos de la gestión del talento humano dada por Chiavenato (2009) como se indica en la siguiente gráfica:

**Figura 3**

*Procesos de administración de recurso humano*



Fuente: Chaveniato, 2009

De acuerdo con lo anterior se analizará cada factor y su incidencia en la problemática planteada para que sirva como fuente para el análisis DOFA y posterior formulación de la estrategia (Chaveniato, 2009).

La necesidad que tienen algunas empresas para lograr una adaptación de los colaboradores a la cultura y cambios de las compañías, y a la vez es un proceso de atracción y desarrollo de jóvenes talentos que busca identificar candidatos con capacidades extraordinarias

para contribuir en su desarrollo, a través de experiencias de aprendizaje y capacitación constante con permanente acompañamiento de los líderes (Kohatsu, 2017).

Este programa busca crear en los candidatos una visión holística de la organización conociendo desde todas las direcciones para tener una dimensión estratégica de la misma, es decir, entrenar un candidato con gran potencial para que sea útil en la organización (Anselmo, 2015).

En lo que respecta al proceso de rotación de personal, un proceso clave lo constituye el reclutamiento, el cual integra como escenarios las ferias de mercados laborales, bolsas de trabajo; en la segunda etapa se realiza una selección bajo diferentes pruebas psicológicas donde se busca evaluar el potencial del candidato, competencias y habilidades, alineadas al perfil que se busca con el Trainee. Cuando este proceso culmina y se contacta al candidato, se le asigna un tutor que estará al pendiente del alumno Trainee, con el propósito de hacer seguimiento y evaluar el proceso (Kohatsu, 2017).

El Programa de Trainees se complementa con los siguientes principios (Thom, 2014):

**Principio de formación.** El trainee debe estar en capacidad de desarrollar una actividad determinada conforme a su formación, en un área específica como, por ejemplo: área de producción, operativa, de personal.

**Principio de información.** El líder de la organización pretende conocer la actitudes y competencias del trainee y a su vez el trainee conocer la empresa y sus diferentes funciones y poner a disposición sus capacidades para su desarrollo profesional.

**Principio de socialización.** Entender mejor la cultura empresarial y sus valores.

**La imagen que persigue la organización.** Disponer de candidatos altamente cualificados, se incrementa la imagen de la organización en el mercado de talentos y preferencia de los estudiantes.

**Genera costos.** Se ve como una inversión de la cual se espera una retribución en forma de trabajo, con el objetivo que el candidato se quede en la misma empresa después de terminar su formación.

El Programa de Trainees se adapta a las necesidades de la organización con diferentes tipos de programas según el momento y el mercado. (Seja, 2020).

**Aprendiz Ejecutivo.** Se enfoca en profesionales recién graduados, los participantes están capacitados para ocupar cargos altos, y por lo tanto aportan soluciones más rápidas, este tipo de programas son implementados en organizaciones farmacéuticas como Johnson y Johnson y tienen como fin desarrollar talentos para ocupar cargos estratégicos.

**Trainee Comercial.** Programa que busca desarrollar habilidades y competencias de recurso humano en temáticas asociadas a conocimiento y diagnóstico de mercado, ventas y diseño de productos innovadores, para generar valor; se enfocan en el reclutamiento de profesionales que estén en último año de universidad, en carreras de ingeniería, economía, marketing, y relaciones internacionales para áreas empresariales (Interbank, 2016).

**Trainee GMT.** El candidato rota por diferentes áreas de la organización con el objetivo de adquirir conocimientos en ventas, cadena de abastecimiento, mercadeo y tecnología de la información; por un periodo de 10 meses, con la posibilidad de crecer rápidamente en la organización. Bavaria llevó a cabo una convocatoria en el año 2018, que tuvo la participación de 10.000 jóvenes, consolidándose como uno de los programas más importantes en la organización (Bavaria, 2018).

Ahora bien, dentro de sus ventajas, se tienen por ejemplo (Aca, 2017):

**Reducir la rotación.** Las organizaciones presentan altos costos por rotación, contar con Programas de Trainees es de gran apoyo para la captación de nuevos talentos (Aca, 2017, págs. 14-15).

**Entusiastas y disposición a colaborar.** Los Trainees valoran su pertenencia a la organización, dan todo de sí mismo y su proceso de aprendizaje es óptimo y para lograr esto la empresa debe incluirlos en los proyectos para mantenerlos motivados. (Aca, 2017, págs. 14-15).

**Buena inversión.** Se integran al presupuesto y no interviene con otros gastos.

La contratación de nuevos talentos puede en gran medida dar solución para agilizar procesos laborales, gracias a sus ideas frescas e innovadoras (Bumeran, 2017).

Además, este programa aporta al desarrollo del talento interno aumentando el sentido de pertenencia y compromiso; de esta manera se logrará proporcionar una estrategia de retención y desarrollo del talento humano que logra hacer frente a la problemática en el mercado actual y a la falta de profesionales especializados (Kohatsu, 2017).

Por otra parte, los Programas de Trainees ofrecen una oportunidad a las organizaciones de atraer personas con capacidades únicas y llegar a ocupar cargos importantes y de responsabilidad, debido a que cumplen con los requerimientos del perfil y cargo a ocupar; cuando la compañía logra identificar la necesidad de implementar este tipo de programa, es cuando no cuenta con la cantidad de líderes para ocupar cargos importantes, los cuales requieren de nuevas estrategias y dinamismo, personas capacitadas y competentes que aportarán al desarrollo de la organización. También estos programas ayudan a motivar y favorecen la productividad laboral, ya que potencializa las habilidades y capacidades de los miembros de la organización (Manzanares, 2016).

Sin embargo, es muy importante recalcar que para asegurar en gran medida la efectividad de este programa, se debe tener claridad en la cultura organizacional, ya que el candidato debe encajar en ella; cuando los candidatos tienen más posibilidades de desarrollar satisfacción, compromiso y creatividad para proponer nuevos proyectos, aumenta sustancialmente su productividad. La organización no debe confundir los programas de Trainees como sustitutos de mano de obra con los cuales pueden sustituir cargos difíciles y ahorrar costos, sino como semilleros de talentos altamente capacitados (Hernandez, 2019).

Con respecto al diseño de la estrategia se empleará el modelo de PMBOOK, para establecer o formalizar la propuesta como un proyecto de alto impacto; esta metodología permite desarrollar la estrategia con base a una estructura de carácter estratégico tomando como base protocolos de desarrollo mediante la aplicación de formatos para indicar roles, duración, costo, responsables, beneficios, indicadores que componen una propuesta en donde participan aspectos financieros de la misma (PMI, 2016).

### 3.3. Antecedentes

Según estudio realizado por la empresa consultora Qualylyfe Colombia S.A.S., “10 empresas con Programas de Trainees” (Tovar, 2018), señala que diferentes empresas exitosas a nivel nacional y mundial han venido implementando un programa de Trainees, programa que les ha traído una serie de ventajas y aporte enriquecedor a su unidad de negocio (Tabla 2).

**Tabla 2**

*Empresas Colombianas con Programas de Trainees*

<b>EMPRESA</b>	<b>NOMBRE DE PROGRAMA</b>
Nestlé	Jóvenes Nestlé
Unilever	Futuros Líderes- Trainee
Bavaria	Programa de desarrollo Global Management Trainee (GMT)

---

Henkel	Programa de Trainee
Cervecería Quilmes	Global Management Trainee Program
Jerónimo Martins Colombina	Programa Management Trainee
Banco Inter bank	Programa Trainee Comercial
Backups AB InBev	Programa mundial global management Trainee

---

Fuente: Tomado de Qualylife.com.co

“Programas de formación para jóvenes profesionales o programas de Trainees, los cuales buscan identificar y preparar a los mejores talentos. Dónde predomina: la motivación, el dinamismo, la gente joven, el espíritu innovador, y la multiculturalidad” (Tovar, 2018, págs. 1-2).

Recopilando información acerca de las empresas que han implementado los programas de Trainees se toma como referencia dos de ellas (Bavaria y Nestlé), que tienen implementado el programa y está documentado en la web, de lo cual se hace el comparativo (tabla 3), identificándose que el tiempo de duración de este programa lo pactan con un tiempo de 2 a 3 años de acuerdo con la necesidad de la organización.

El personal que ingrese en modalidad Trainees suele pasar por las diferentes áreas de la empresa, y de esta forma se da la oportunidad de desempeñar diferentes roles, lo que implica enfrentarse a grandes desafíos que los proyecte a perfilarse para cargos de alto nivel en las organizaciones, como se indica por ejemplo en la tabla 3 a continuación:

**Tabla 3***Comparativo empresas colombianas*

<b>CATEGORIA</b>	<b>BAVARIA</b>	<b>NESTLÉ</b>
<b>A quién buscan</b>	* Profesionales en cualquier área, bilingües (inglés / español).	* Jóvenes titulados de ingenierías o licenciaturas económico-administrativas que hayan egresado de alguna universidad en el país en los últimos 2 años o estén cursando su último año de carrera.
<b>Experiencia</b>	* Máximo 2 años experiencia	* Nivel avanzado inglés * No se requiere, si cuentan con algunas prácticas profesionales o experiencia como becario es suficiente.
<b>Duración</b>	* Rotación 1 año por diferentes áreas de la compañía. * Capacitaciones, retos y diversas responsabilidades. * Ocupar cargos desafiantes.	* 24 meses * Diferentes asignaciones, logrará una visión global del negocio * Posibilidad de ocupar una posición de mayor responsabilidad al término del programa.
<b>Proceso de selección</b>	* Charlas con la empresa * Pruebas de inglés escrito -oral	* Aplicación en línea * Pruebas psicométricas * Reto virtual * Entrevista con RH * Reto final (práctico -teórico)
<b>Nombre programa</b>	Management Trainee (GMT) (Bavaria, s.f.)	* Nestgeneration Trainees (Nestle, s.f.)

Fuente: Tomado y adaptado de <https://www.bavaria.co/talento/global-management-trainee> y <https://www.nestle-centroamerica.com/>.

## **4. Objetivos**

### **4.1. Objetivo General**

Diseñar una estrategia para mitigar la pérdida en ventas a causa de vacantes de personal, en puntos de atención de la cadena de droguerías “Más Baratas” en la ciudad de Neiva.

### **4.2. Objetivos Específicos**

1. Realizar un diagnóstico interno y externo de factores que inciden en la problemática.
2. Proponer una estrategia para mitigar la problemática planteada.
3. Elaborar el plan de acción en función de la estrategia planteada.

## **5. Hipótesis**

El diseño de una estrategia para mejorar las respuestas ante la alta rotación de personal, permite mitigar la pérdida de ventas, así como los tiempos de respuesta del área de recursos humanos frente a las necesidades de personal que se presentan en los puntos de venta producto de vacantes inmediatas, así como la de contar con un backup de personal listo para suplir estas necesidades.

## **6. Metodología**

### **6.1. Nivel de Investigación**

Corresponde a un nivel de tipo descriptivo y explicativo, (Rizo M, 2015).

### **6.2. Tipo de Investigación**

Corresponde a un tipo de investigación descriptivo, el cual busca realizar en detalle un diagnóstico que permita desarrollar acciones, para obtener una mayor eficiencia operacional.

### **6.3. Enfoque de la Investigación**

El enfoque del proyecto de investigación propuesto es de tipo mixto, ya que se analizarán datos asociados a ventas e indicadores de recurso humano para la explicación de los variables (Mata S, 2021).

### **6.4. Diseño de la Investigación**

Corresponde a una investigación de campo, cuyo objeto es describir lo más preciso posible las causas e impactos que genera la problemática analizada en la empresa (Martínez R & Solís C, 2001).

### **6.5. Fuentes de Investigación**

#### **6.5.1. Fuentes Primarias**

Las fuentes primarias son aquellas de las cuales obtenemos de primera mano información relacionada con el problema estudiado, esto implica reportes, indicadores, documentación del área de recurso humano.

#### **6.5.2. Fuentes Secundarias**

Corresponden a artículos o texto en donde se pueden citar o estudiar los enfoques de la investigación; estos incluyen antecedentes de investigación, de Internet, de medios de comunicación, de bases de datos entre otras.

La información que se va a utilizar será tomada de libros, artículos y revistas que estén relacionados con proyectos sobre diseño de estrategias para mejorar el estadio laboral de los trabajadores en la empresa “Más Baratas”.

#### **6.6. Variables de Estudio**

Las variables analizadas en el proyecto corresponden a:

Rotación personal, ventas promedio/trabajador, antigüedad en el cargo.

#### **6.7. Población de Estudio**

En cuanto a la población de estudio, se refiere al personal de ventas que laboró en los puntos de venta de la ciudad de Neiva, los cuales corresponden a 35 personas.

#### **6.8. Muestra**

Debido a factores como cambio de número de contacto, no querer participar en el estudio, este se realizó a 25 ex trabajadores de la empresa, es decir el 71 % de dicha población.

#### **6.9. Técnicas de Recolección de Información**

Encuesta: Es una herramienta que parte de indagación, en donde el investigador realiza una serie de preguntas asociadas al proyecto de investigación con el fin de poder obtener respuesta que resuelvan los objetivos propuestos. De acuerdo con lo anterior el instrumento diseñado para tal fin corresponde a una encuesta semiestructurada vía formulario Google sin nombre, con el fin de mantener la confiabilidad y la objetividad de las respuestas sin causales de presión; la característica principal de la elaboración de estas preguntas, radica en su validación por los investigadores.

#### **6.10. Análisis y Procesamiento de Datos**

Para el análisis y procesamiento de datos obtenidos a partir de la encuesta, los cuales se exportarán en Excel desde la web de formularios Google, mediante una matriz de Excel para su

correspondiente análisis, interpretación y descripción; de acuerdo con lo anterior estos resultados serán tenidos en cuenta para complementar la matriz DOFA y de esta manera poder tener una mayor dimensión de datos y aspectos para el análisis.

Se aplicará el consentimiento informado de forma verbal, con el fin de evidenciar su libre decisión de participar en el estudio y el manejo ético de los datos.

### 6.11. Método de Investigación

Deductivo, descriptivo, explicativo.

### 6.12. Fases Metodológicas

La secuencia en la que se desarrolla el proyecto incluye las siguientes fases metodológicas las cuales se indican a continuación:

#### Figura 4

##### *Fases metodológicas*



Fuente: Elaboración propia

## 7. Resultados

El presente capítulo muestra los resultados de los objetivos propuestos desarrollados en forma secuencial en los numerales 7.1, 7.2, 7.3 y 7.4, como se indica a continuación:

### 7.1. Diagnóstico Interno y Externo

Realizado el análisis DOFA a nivel interno y externo de la compañía mediante un brainstorming, se identificaron los siguientes aspectos que inciden en la problemática analizada:

**Tabla 4**

#### *Análisis DOFA*

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
F1. La empresa cuenta con más de 15 años en el sector, lo que genera confianza en los clientes.	D1. Alta rotación de personal.
F2. Actualmente posee clientes representativos del sector.	D2. Bajos perfiles de cargos para el ingreso a laborar.
F3. Amplia experiencia en la prestación de servicios de venta y suministros de medicamentos.	D3. Tiempos de respuestas tardíos para reposición de vacantes.
F4. Cuenta con equipos e infraestructura suficiente para garantizar la calidad y eficiencia de sus operaciones y del desarrollo del personal.	D4. Falta de indicadores de seguimiento.
F5. Cuenta con un capital humano integral, competitivo y eficiente para administración de sus operaciones.	D5. Programas de entrenamiento enfocados en servicio y venta.
F6. Empresa apoya el talento humano de la región.	D6. No hay backup de personal para cubrir vacantes.
F7. Los programas de formación y entrenamiento están diseñados de forma específica para dimensionar roles y responsabilidades del cargo.	D7. No se mide el carácter del candidato a través de su desempeño.
<b>OPORTUNIDADES</b>	D8. Poca experiencia de los candidatos en ventas del sector.
O1. Aplicación de modelos de selección para retención de personal.	D9. No hay un plan de ascenso que promueva la competencia sana a nivel laboral.
O2. Uso de tecnologías para seguimiento y control del desempeño del personal.	D10. Personal con bajo sentido de pertenencia.
O3. Elaborar una estrategia de reclutamiento que permita la selección de personal que se identifique con los valores corporativos.	<b>AMENAZAS</b>
O4. Evaluación y reestructuración de políticas actuales de incorporación a la empresa.	A1. Entrada de nuevos competidores con mejores condiciones laborales.
O5. Identificar la oferta del mercado a nivel de formación técnico y profesional dada por el SENA.	A2. Cambios en políticas de pagos de horas nocturnas y extras.
O6. Integración de programas de intercambio de buenas prácticas de selección y reclutamiento con empresas de otros sectores mediante mesas de competitividad.	A3. Inseguridad de barrios en donde existen puntos de atención.

Fuente: Droguerías Más Baratas

De acuerdo a los resultados de la identificación de los componentes DOFA, el análisis realizado permite establecer:

### **7.1.1. Análisis Interno**

El análisis de este enfoque, comprende las fortalezas y debilidades de la organización frente a la problemática que se genera en las ventas a causa de la alta rotación de personal; de acuerdo con lo anterior se tiene:

**Fortalezas.** La experiencia es un factor muy importante que posee la organización como patrimonio y registro de su proceso de expansión; esto ha permitido lograr un posicionamiento en el contexto de su mercado y de sus aspectos misionales; esta experiencia lo ha llevado a desarrollar una preferencia por sus clientes debido a su disponibilidad de puntos de venta cuya infraestructura, garantizan la disponibilidad de productos para la atención de la demanda local en la ciudad de Neiva; cuenta con personal competente y gran sentido de servicio y colaboración.

De igual forma la solides financiera producto de una muy buena gestión administrativa garantiza que exista una estabilidad salarial y una excelente política y cultura de pago de sus obligaciones financieras y a proveedores; cuenta con equipo humano comprometido con los objetivos misionales, lo que genera confianza en la prestación de sus servicios.

**Debilidades.** Pese a las fortalezas analizadas, las debilidades presentadas son visibles para la misma organización, las pérdidas de ventas a causa de la alta rotación de personal, conllevan a que el área de recurso humano tenga tiempos de respuesta demorados para cubrir las vacantes generadas, ya que no posee backup de personal para dar respuesta a estos nuevos requerimientos; esto evidencia la falta de seguimiento del área al personal en función de su desempeño no solo en ventas si no, en otros aspectos de tipo integral como el carácter, responsabilidad, respecto, promoción de valores, principios éticos, grado de pertenencia hacia la

organización, y la falta de un programa o plan integral que garantice personal preparado y acorde a los lineamientos de la organización.

Otro aspecto destacado del análisis interno lo comprende los procesos de formación, y entrenamiento de la empresa, los cuales no se ajustan a la dinámica de la problemática actual, ni a los lineamientos de proceso de reclutamiento, selección en su dinámica de buscar el personal más competente.

A esto se suma la falta de indicadores de seguimiento sobre el desempeño del trabajador, el cual concibe a la organización como una oportunidad de aprendizaje y experiencia, mas no de desarrollo.

### ***7.1.2. Análisis Externo***

El análisis de este enfoque, comprende las oportunidades y amenazas de la organización frente a la problemática que se genera en las ventas a causa de la alta rotación de personal; de acuerdo con lo anterior se tiene:

**Oportunidades.** De acuerdo con el contexto analizado, las oportunidades que tiene la organización frente a esta problemática radican en poder adoptar o desarrollar nuevos modelos de selección que integren y garanticen la retención de personal clave para la organización; para ello es necesario valerse de la oferta del mercado nacional en cuanto a perfiles específicos en el área de ventas dado por el Servicio Nacional de Enseñanza y Aprendizaje (SENA); el uso de tecnologías para el control y seguimiento de la gestión operacional en el área de recursos humanos ofrece una gran oportunidad para optimizar o mejorar proceso relacionados con la parametrización de nuevos criterios de selección, el considerar otras estrategias para garantizar una respuesta inmediata en la cobertura de vacantes por retiros; contar con una base de personal

especializado en ventas y el uso de tecnologías para la identificación de tendencias a partir de los Key Performance Indicator o indicadores claves de desempeño (KPI).

**Amenazas.** Las amenazas identificadas parten desde el momento en que los propios candidatos descubren que poseen otras competencias, lo que los lleva a buscar otras opciones de empleo con mejor remuneración, a partir del ingreso de competidores del mismo sector o de empresas con mejores ofertas de trabajo; des el punto de vista político, nuevas leyes laborales que reducen el tiempo de trabajo en cuanto a horas adicionales nocturnas, festivas entre otras, afectan de manera directa la toma de decisiones por parte de los trabajadores.

Sin embargo, este análisis, como se estableció en la metodología debe validarse no solo desde la perspectiva de la organización, si no del sentir o de la percepción que tuvieron los ex trabajadores que por diferentes motivos renunciaron a su trabajo; todo esto se condensa en la herramienta aplicada al grupo de ex trabajadores, que accedieron a su diligenciamiento sin dejar claramente su nombre; esto debido a reservas del sumario y para evitar sesgos y promover el libre pensamiento o sentir.

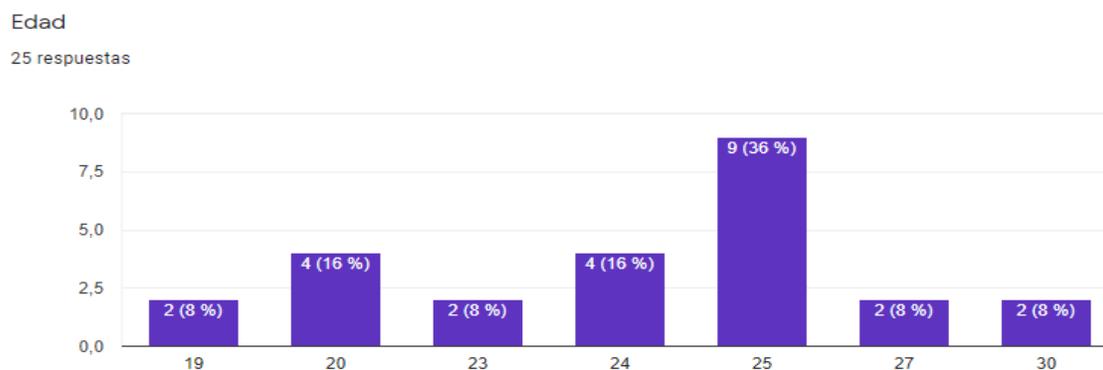
## **7.2. Resultados encuesta**

De acuerdo con los resultados de la encuesta, obtenidos del diligenciamiento del formulario Google “ <https://forms.gle/xobNFi6U1NuwayBq8>. ), estos infieren lo siguiente:

- Edad del ex trabajador

## Figura 5

*Composición etaria de población muestreada.*



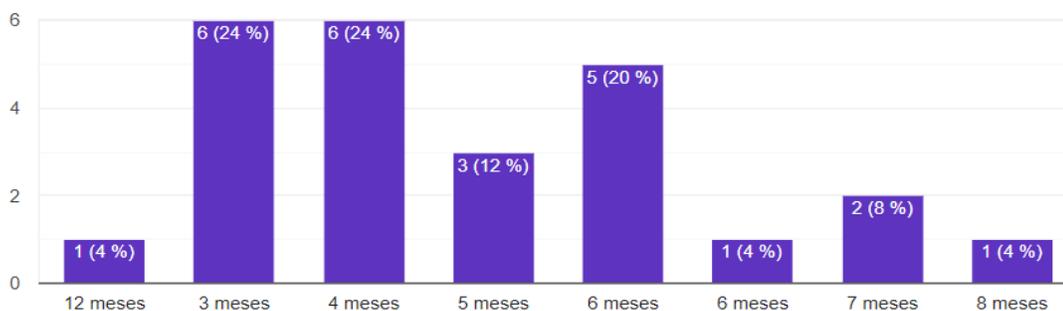
Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la edad, se puede indicar que el 84% de la muestra es menor o igual a 25 años; la edad de mayor frecuencia de los ex trabajadores fue de 25, 24 y 20 años de edad; siendo relativamente joven.

➤ Tiempo laborado en la empresa

## Figura 6

*Composición del tiempo que laboró en la empresa de la muestra.*



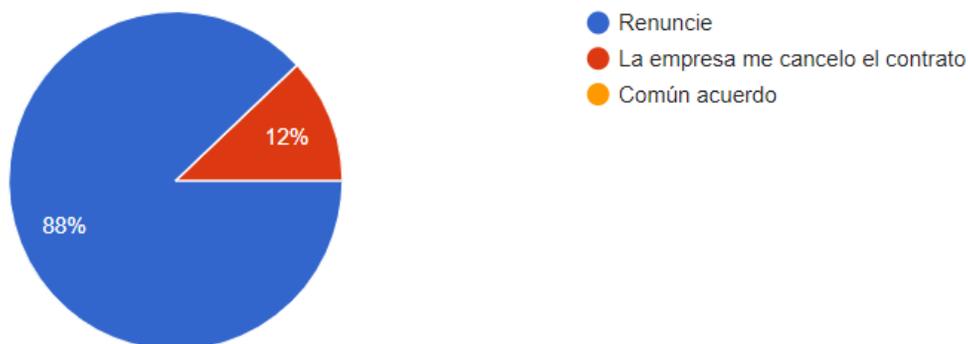
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 6, se puede establecer que el 52 % de los trabajadores laboró un tiempo igual o menor a 4 meses, sin embargo, un 20 % lo realizó hasta los 5 meses; en términos generales la muestra tuvo un periodo laboral menor o inferior a un año, lo que indica una alta rotación de dicho personal.

- De las siguientes causales, ¿cuál fue el motivo por el que dejó de trabajar en la compañía?

### Figura 7

*Causal por la que no siguió laborando.*



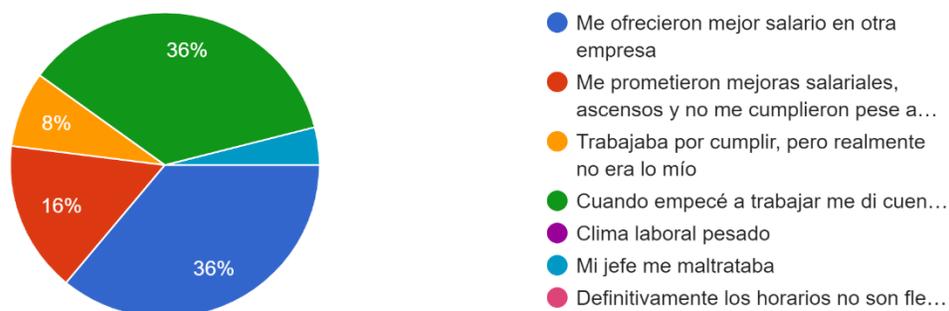
Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 7, el 88% de la muestra renunció al cargo que desempeñaba como vendedor en punto de venta; lo que plantea una problemática cuyos efectos se materializan en la pérdida de venta y otros efectos a nivel organizacional.

- ¿Qué razón lo llevó a renunciar al cargo?

### Figura 8

*Distribución porcentual de razones por las que renunció al cargo.*



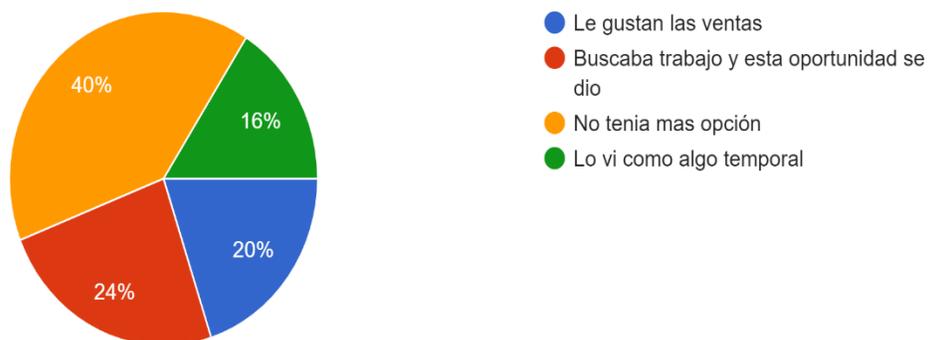
Fuente: Elaboración propia

La figura 8 muestra permite concluir que factores como oferta de salarios (36%), darse cuenta de que no tenía posibilidad de crecimiento profesional (36%), horarios no flexibles (16%), o trabajar sin una razón (8%) son factores que reflejan la mala calidad de los aspirantes a la vacante y de la falta de madurez laboral que tuvieron los extrabajadores.

➤ De los siguientes factores, ¿cuál lo motivó a ingresar a la compañía?

### Figura 9

*Distribución de factores de ingreso a la empresa.*



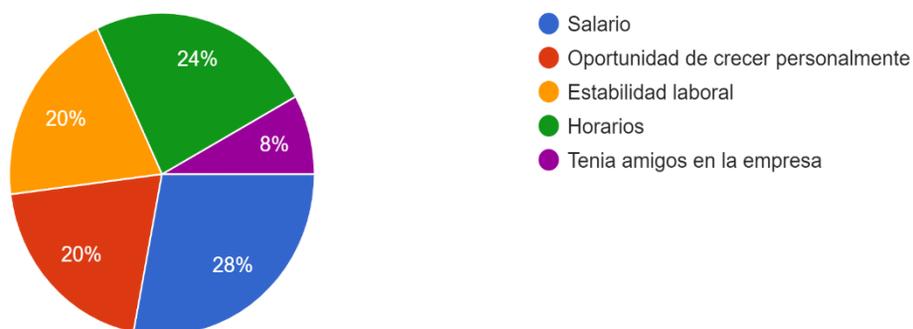
Fuente: Elaboración propia

La figura 9 muestra que el 40% de los extrabajadores no tenía más opción cuando estaba buscando trabajo, el 24% se les dio la oportunidad; solo el 20% corresponde a una verdadera vocación de venta, mientras que el porcentaje restante concibió la oportunidad como algo temporal; de lo anterior se puede inferir que el 84% de la muestra lo tomó como una opción transitoria.

- ¿Cuál de los siguientes factores le gustó más de la empresa al momento de aplicar al cargo?

### Figura 10

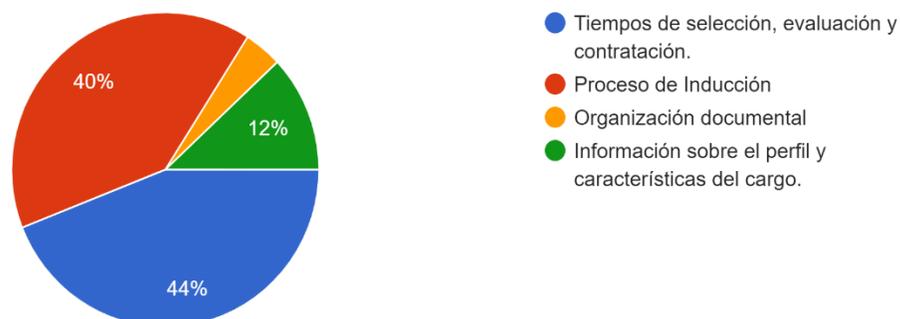
*Distribución de factores por las que aplicó al cargo de la empresa.*



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la figura 10, el 28% le gustó el salario, el 24% los horarios del cargo, el 20% indicó la estabilidad laboral y oportunidades de crecer profesionalmente y solo un 8% lo hizo por tener amigos en la empresa, que le ayudaron a su ingreso.

- Del proceso realizado cuando ingresó a la compañía, ¿cuál considera usted que se debe mejorar?

**Figura 11***Procesos a mejorar.*

Fuente: Elaboración propia

La figura 11 muestra que los procesos a mejorar según la muestra se relacionan con selección, evaluación y contratación (44%), seguido de proceso de inducción (40 %) y el perfil del cargo (12%).

De acuerdo con los resultados alcanzados a partir de la encuesta se puede concluir que los factores que se deben considerar para mitigar este impacto de alta rotación que se ve reflejada en las ventas y por ende en los flujos de caja financiera de la organización, a lo que se suma el desgaste operativo, y los cuales fueron interpretados a partir de la herramienta aplicada son:

- 1) Aspirantes con rangos etarios muy jóvenes y carentes de un plan de vida y profesional claro.
- 2) El salario es un factor predeterminante en la decisión de cambiarse de puesto de trabajo.
- 3) La misión y visión del negocio no se ve reflejada en los procesos de inducción y entrenamiento, lo que evidencia aspirantes o trabajadores con la percepción de trabajo temporal en la organización mientras encuentran su espacio vocacional.

- 4) Procesos internos que deben mejorarse para fortalecer los tiempos de respuesta, así como la claridad en los perfiles y alcances del cargo y su proceso de crecimiento profesional al interior de la organización.

### 7.3. Estrategias

De acuerdo a la información analizada a partir de los factores identificados en el análisis DOFA, se realizó el cruce mediante modelo FODA, de donde se pudo establecer las siguientes estrategias para mitigar la pérdida de venta a razón de la rotación del personal como se indica a continuación:

**Tabla 5**

*Análisis FODA*

<b>ESTRATEGIAS(FO)</b>	<b>ESTRATEGIAS(DO)</b>
F5-O2O5O6- Establecer un programa que enfatice en los valores corporativos, así como la importancia de medición del desempeño.	D1D2D5-O1 Programa dinámica (Aspirante, reclutamiento- selección).
F3-O1O7- Garantizar un proceso de reclutamiento acorde con la dinámica del proceso de cierre vacante.	D3D4-06- Programa eficiencia operacional.
F5F6-O1O2O3-Proponer un modelo para el desarrollo de recurso humano a través de seguimiento de desempeño, el cual contribuya con bajar las tasas de rotación, de vacancia y aumente la relación de atención de clientes en punto de ventas.	D6D7-O2- Fortalecer el modelo de selección, evaluación y contratación del RH.
F7-O6-Desarrollar un programa de eficiencia operacional a partir de la aplicación de buenas prácticas de gestión humana orientadas a la retención del recurso humano.	D8D10-03- Programa nuevos perfiles.
	D4D9-O2- SCORE CARD.
	D2D8- 04- Rediseño de política.
<b>ESTRATEGIAS(FA)</b>	<b>ESTRATEGIAS(DA)</b>
F3F4F5F6-A1- Consolidar expectativas a través de la marca en los trabajadores.	D1D2D3D4-A1- Garantizar un backup de recurso humano en función de los cargos críticos y de alta rotación D9-A3- Programa de incorporación de nuevos tipos poblacionales propios de los barrios donde hay puntos de venta.

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis DOFA

Del cruce FODA, se puede establecer que factores como procesos internos que se deben mejorar, expectativas laborales diferentes a las realidades del mercado en el sector, la necesidad de identificar de manera asertiva los perfiles de los aspirantes, el mismo diseño de los perfiles, el desarrollo del recurso humano y criterios de exclusión e inclusión para el cargo conllevan a que la misma organización deba replantear el modus operandi frente al manejo del recurso humano incorporado y que por diferentes factores renuncian, lo que afecta fuertemente la venta, el servicio y el funcionamiento colectivo que demanda la organización.

De acuerdo con el análisis realizado, las estrategias planteadas y apoyados con la información complementaria que resultó del análisis de cuestionario Google, indican, que, para poder alcanzar a mitigar esta problemática, se debe abordar desde las siguientes perspectivas la problemática planteada como se indica a continuación:

**Perspectivas misionales del área de gestión humana.** A este enfoque se asocian aspectos como la marca, su importancia radica en el sentido de pertenencia y la promoción de valores corporativos que conllevan a que el aspirante no vea la organización como un paso temporal si no como una oportunidad de desarrollo personal y profesional; en este enfoque los procesos de inducción, entrenamiento basados en el enfoque estratégico y misional y de la importancia del rol son claves para promover y visibilizar el sentido de pertenencia.

Las estrategias deben estar enfocadas en una revisión del proceso o flujo completo del proceso de incorporación de mano de obra y de la capacidad que tiene la organización para generar una simbiosis entre el aspirante y la empresa.

**Perspectivas de eficiencia operacional de recurso humano.** Este enfoque se asocia a procesos y procedimientos que parten del ciclo de reclutamiento, evaluación, selección y contratación de personal e integra monitoreo y medición de los mismos para establecer su

eficiencia y cumplimiento de objetivos trazados; de acuerdo con lo evidenciado se debe ajustar el modelo actual del flujo de incorporación desde la selección hasta su desempeño en el puesto de trabajo.

**Perspectiva de talento humano.** Este enfoque está orientado a mantener el entorno, la formación continua, la progresión laboral y la disponibilidad de recurso humano para dar cierre a los requerimientos que se desprenden de las vacantes del personal de servicio al cliente en puntos de venta y los cuales se ven reflejados en los indicadores de vacancia y rotación

De acuerdo con lo anterior la siguiente tabla resumen, sintetiza las estrategias planteadas a partir de los análisis realizados:

**Tabla 6**

*Tabla de estrategias*

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	OBJETIVO TÁCTICO	INDICADOR	FORMULA	META	RESPONSABLE	PERIODICIDAD DEL INDICADOR	PLAN ACCION
PROCESO MISIONAL	Posicionar la marca y ser líderes del sector en la región	La marca como eje del proceso de formación e inducción	Razón de abandono	# abandonos /total personal	95%	Gestión de Talento Humano	Trimestral	Programa de fortalecimiento de valores corporativos
EFICIENCIA OPERACIONAL	Estandarización de procesos	Revisión de procedimiento	NA	NA	Proceso RH	Gestión de Talento Humano	X PQR	Estudio de métodos y procesos área de RH
	Reducción de tiempos de proceso contratación	Optimizar tiempos de contratación nuevo personal	Tiempo de servicio	Tiempo IP -	0 días	Gestión de Talento Humano	Trimestral	Evaluar métodos o alternativas de selección de personal.
	Diseño Kpi desempeño	Medir, supervisar y controlar	Nivel cumplimiento	NA	95%	Gestión de Talento Humano	Semestral	Diseño de score card de RH, con enfoque de desempeño Y trazabilidad
TALENTO HUMANO	Mantener un clima laboral óptimo	Encuesta de clima laboral	Índice clima organizacional	NA	95%	Gestión de Talento Humano	Anual	Medición 180
	Formación continua y de progresión salarial	Dar cobertura total a los planes, programas y demás diseñados para el mejoramiento continuo en la compañía	% cobertura capacitación	(# Capacitaciones realizadas/ total capacitaciones programadas) *100	100%	Gestión de Talento Humano	semestral	Identificar requerimientos reales o críticos por proceso en cuanto a capacitación y entrenamiento
	Disponibilidad de recurso humano	Fortalecer el aprendizaje y la identificación de competencia	Tiempo respuesta vacante	TF-TI PROCESO	< 10 días	Gestión de Talento Humano	semestral	Establecer el programa Trainees

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de estrategias resultantes del cruce FODA

De acuerdo con la tabla 6, las estrategias desarrolladas tienen como fin generar una dinámica en la calidad de los aspirantes a ocupar cargos en punto de venta, disminuyendo los impactos que produce el mismo; todo ello direccionado por el área de talento humano.

#### 7.4. Plan de Acción en Función de la Estrategia Seleccionada

Para el desarrollo de los planes de acción resultantes de las estrategias, se realizó de forma previa la conveniencia o no de adoptarlas de acuerdo con los factores que se generan y su impacto en la solución del problema; de acuerdo con los hallazgos para desarrollar la propuesta se establecieron las siguientes fases en función de los enfoques establecidos como se ilustra en la figura 12 a continuación sobre las fases de la propuesta.

**Figura 12**

*Fases de desarrollo propuesta*



Fuente: Elaboración propia a partir de los enfoques de diseño de la propuesta

### 7.4.1. Fase 1: Enfoque misional

**Tabla 7**

*Estructura plan de acción enfoque misional*

<b>Plan de acción de P1</b>	
<b>Componente: Misional</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Fortalecer los valores corporativos en los procesos de incorporación del área de recurso humano, como mecanismo para asegurar la apropiación de la marca en el trabajador.
<b>Estrategia</b>	Programa " YO SOY +".
<b>Táctica</b>	Se incorporará al proceso de selección requisitos teóricos sobre historia, coberturas, líneas de servicio a los aspirantes, así como los valores corporativos los cuales serán evaluados mediante evaluaciones teóricas que serán el 30% de la ponderación para aspirar al cargo.
<b>Actividades</b>	<p>1- Elaboración acta de constitución del proyecto (anexo 1).</p> <p>2- Elaboración de contenido temático de historia, valores corporativos, misión y visión de la empresa.</p> <p>3- Elaboración de plan de reclutamiento, socialización de importancia de trabajar en la organización y su desarrollo personal como proyecto de vida.</p> <p>4- Socialización de propuesta, ajuste y aprobación gerencia.</p> <p>5- Diseño de KPI de trazabilidad y efectividad del programa "YO SOY +".</p>
<b>Tiempo de duración</b>	30 días.
<b>Interesados claves</b>	Gerencia general, Gerencia administrativa- Líder de Talento Humano.
<b>Recursos necesarios</b>	Equipo de cómputo, sala de reuniones, puesto de trabajo.
<b>Riesgos del plan de acción</b>	Demora en el proceso de diagnóstico, estrategias erróneas, problemas en la capacitación del personal, implementación de controles al proceso.
<b>Perfil de desarrollador de la propuesta</b>	Líder de Calidad.
<b>Presupuesto aproximado asignado</b>	\$ 1.000.000.
<b>Resultado esperado</b>	Despliegue de enfoque misional, aspirantes con valoraciones mayores a 80 % de conocimiento sobre la organización.
<b>Responsable</b>	Talento humano.

Fuente: Elaboración propia a partir de los enfoques de diseño de la propuesta

La fecha de inicio del plan de acción está en función de la autorización de la gerencia ya que como se deben asignar presupuestos, estos deben ser validados o ajustados según la misma.

#### 7.4.2. Fase 2: Enfoque eficiencia operacional

**Tabla 8**

*Estructura plan de acción enfoque eficiencia operacional.*

<b>Plan de acción de P2</b>	
<b>Componente: Eficiencia Operacional</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Desarrollar un programa de eficiencia operacional en el área de recursos humanos basado en la optimización de procesos se reclutamiento, evaluación y selección de aspirantes a cargos vacantes en puntos de venta mediante la estandarización de proceso, procedimientos y tiempos de respuesta, orientados a evitar los impactos negativos que se generan a partir de estos eventos.
<b>Estrategia</b>	Programa " Simplifica-Reduce y Optimiza (SRO)".
<b>Táctica</b>	Revisión, ajuste y documentación de procesos y procedimientos para contratación de personal nuevo para cubrir vacantes en puntos de venta.
<b>Actividades</b>	1- Inventario de proceso y procedimientos. 2- Ajuste de procesos y procedimientos. 3- Estandarización de procesos mediante flujo operacional. 4- Socialización de propuesta, ajuste y aprobación gerencia. 5- Diseño de cuadro de mando; KPI de trazabilidad y efectividad del programa "SRO".
<b>Tiempo de duración</b>	30 días.
<b>Interesados claves</b>	Gerencia general, Gerencia administrativa- Líder de Talento Humano.
<b>Recursos necesarios</b>	Equipo de cómputo, sala de reuniones, puesto de trabajo.
<b>Riesgos del plan de acción</b>	Demora en el proceso de diagnóstico, estrategias erróneas, problemas en la capacitación del personal, implementación de controles al proceso.
<b>Perfil de desarrollador de la propuesta</b>	Líder de Calidad-Líder Talento Humanos.
<b>Presupuesto aproximado asignado</b>	\$ 3.000.000
<b>Resultado esperado</b>	Procesos, procedimientos, tiempos de respuesta y flujos operacionales estandarizados y acordes los requerimientos de incorporación de personal según cliente interno (punto de venta).
<b>Responsable</b>	Talento Humano- Calidad.

Fuente: Elaboración propia a partir de los enfoques de diseño de la propuesta

### 7.4.3. Fase 3: Enfoque talento humano

De acuerdo con el análisis constituye el más importante, sin embargo, para poder llevarse a cabo con éxito es indispensable realizar las fases anteriores para asegurar un correcto desempeño de este enfoque; de acuerdo con lo anterior se tienen dos planes de acción para su desarrollo el P3 Y P3 +.

**Tabla 9**

*Estructura plan de acción enfoque recurso humano en formación, compensación y clima laboral.*

<b>Plan de acción de P3</b>	
<b>Componente: Talento Humano</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Asegurar la continuidad de los procesos operacionales optimizados a partir de un talento humano, más competente, idóneo y dinámico frente a las variaciones y desafíos que implican los mercados de hoy y sumado a el equilibrio del RH capacitado y entrenado, con vocación de servicio y fundamentación técnica, facilita el asesoramiento de los clientes; aquí el clima laboral como resultado de una sinergia adecuada es otro elemento clave para alcanzar los objetivos propuestos.
<b>Estrategia</b>	Programa "+ Familia".
<b>Táctica</b>	Diseño de un plan de compensación salarial en función del desempeño articulado con programa 180 de medición integral del clima laboral. 1-Elaboracion de plan de formación y entrenamiento en: A- La empresa. B- los procesos. C- Los roles. D. Los beneficios. E. marketing y mercadeo, F. gestión del servicio. G. Gestión de la venta. H. tipos, usos y recomendaciones del producto (proveedores). I-Buenas prácticas del producto y normas técnicas colombianas que aplican. J. Visitas plantas productoras e intercambio de buenas prácticas de servicio.
<b>Actividades</b>	2- Estructuración de modeló de compensación en función del desempeño en la organización, ventas, cumplimiento de roles y aporte social. 3- Socialización del plan 4- Diseño presupuestal de la inversión. Diseño de KPI para integración de cuadro de mando.
<b>Tiempo de duración</b>	60 días.
<b>Interesados claves</b>	Gerencia general, Gerencia administrativa- Líder de Talento Humano- Gerencia Financiera.
<b>Recursos necesarios</b>	Equipos de cómputo, puesto de trabajo, insumos papelería.
<b>Riesgos del plan de acción</b>	Demora en el diseño de los planes, estrategias erróneas, problemas en la capacitación del personal, implementación de controles al proceso.
<b>Perfil de desarrollado de la propuesta</b>	Líder de Calidad-Líder Talento Humanos.
<b>Presupuesto asignado</b>	aproximado \$ 5.000.000
<b>Resultado esperado</b>	Procesos, procedimientos, tiempos de respuesta y flujos operacionales estandarizados y acordes a los requerimientos de incorporación de personal según cliente interno (punto de venta).
<b>Responsable</b>	Talento humano- Calidad

Fuente: Elaboración propia a partir de los enfoques de diseño de la propuesta

**Tabla 10**

*Estructura plan de acción enfoque recurso humano en formación, compensación y clima laboral*

<b>Plan de acción de P3+</b>	
<b>Componente: Talento Humano</b>	<b>Descripción</b>
<b>Objetivo</b>	Asegurar un proceso de incorporación de talento humano idóneo, comprometido y con potencial de crecimiento en la organización alineado con los valores corporativos de la organización y del contexto del mercado actual.
<b>Estrategia</b>	Programa "+ Trainee"
<b>Táctica</b>	Diseño de un programa de trainee cuyo alcance va desde el reclutamiento, la selección, la incorporación y el desarrollo del recurso a partir de las acciones definidas en los planes P1, P2 Y P3 1- Definición del perfil de trainee 2- Definición precisa del modelo (Reclutamiento-estudio de perfiles-convocatoria-selección de trainee-asignación de trainee a tutor-medición de desempeño. (habilidades y competencias)- selección y contratación
<b>Actividades</b>	3- Delimitación de criterios de avance del candidato  4- Documentación del programa  5- Diseño de KPI desempeño
<b>Tiempo de duración</b>	60 días
<b>Interesados claves</b>	Gerencia general, Gerencia administrativa- Líder de Talento Humano- Gerencia Financiera
<b>Recursos necesarios</b>	Equipos de cómputo, puesto de trabajo, insumos papelería
<b>Riesgos del plan de acción</b>	Demora en el diseño de los planes, estrategias erróneas, problemas en la capacitación del personal, implementación de controles al proceso
<b>Perfil de desarrollador de la propuesta</b>	Líder de Calidad-Líder Talento Humano
<b>Presupuesto aproximado asignado</b>	Por definir
<b>Resultado esperado</b>	Disponibilidad de inventario de aspirantes según modelo y criterios seleccionables de candidatos trainee para atender requerimientos de vacantes en puntos de venta
<b>Responsable</b>	Talento humano- Calidad

Fuente: Elaboración propia a partir de los enfoques de diseño de la propuesta

Debido a la importancia que tiene para la organización, el presente plan de acción, se hace necesario establecer las ventajas del mismo tanto para la organización como para los aspirantes como se indica a continuación en la figura 13.

**Figura 13***Beneficios del programa trainee*

Fuente: Tomado de <https://hrlatam.com/blog/programa-trainee/>.

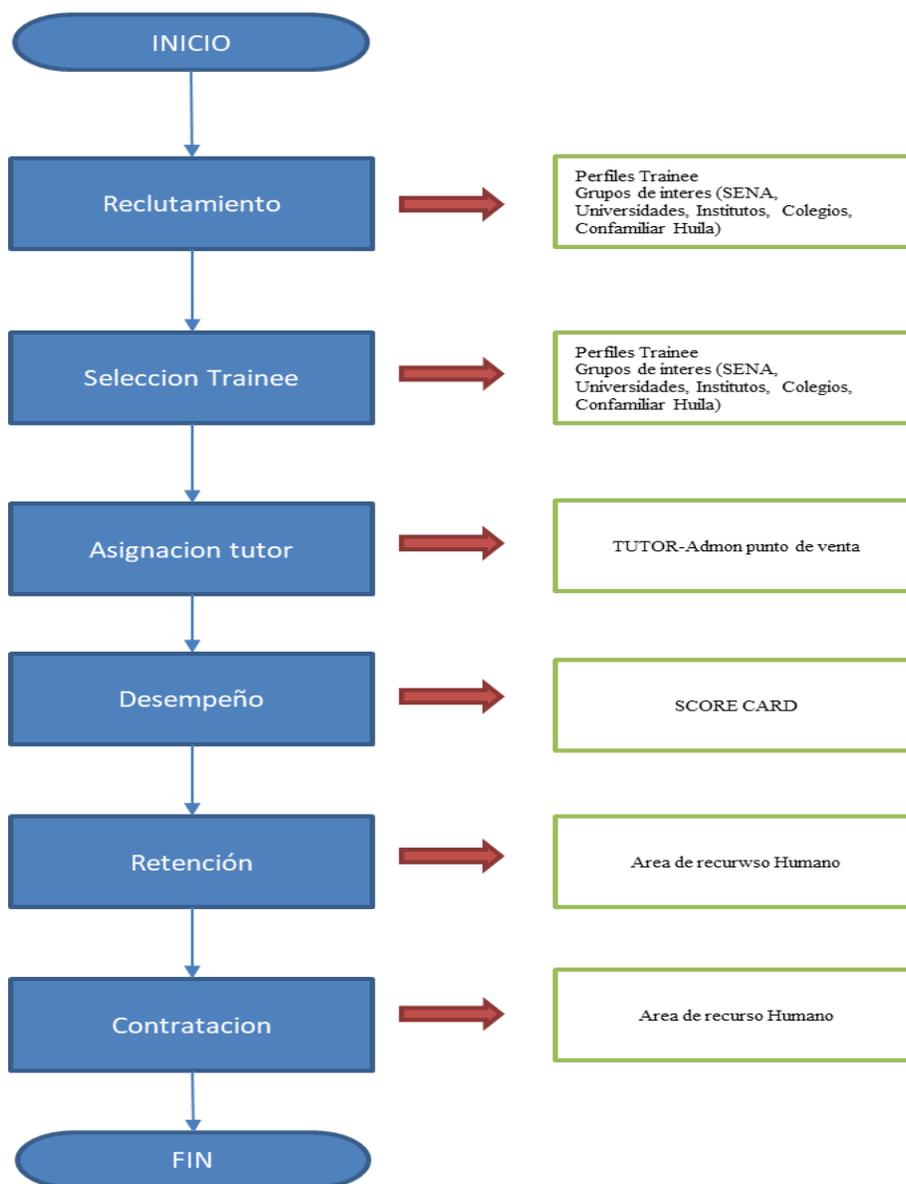
Debido a la experiencia obtenida a partir del personal incorporado en la organización, resulta muy importante conocer los siguientes aspectos del diagnóstico los cuales deben ser contemplados en el diseño del modelo trainee:

- 1- Contratar personal nuevo sin identificar su prospecto o plan de vida es un riesgo y a la vez un factor de inseguridad en el aspirante.
- 2- La organización debe identificar las competencias y habilidades claves de los aspirantes, las cuales deben ser claras en la formulación del perfil trainee.
- 3- La política actual de contratación debe rediseñarse, de acuerdo a los lineamientos reales estratégicos del negocio.
- 4- Se deben prospectar nuevos grupos de interés para el arranque del modelo.
- 5- La medición como herramienta de cumplimiento es clave en el proyecto “+ Trainee”.

Por otra parte, el modelo desde un punto de vista del programa trainee tiene el siguiente enfoque a partir de los aportes de Chiavenato (2009):

**Figura 14**

*Modelo trainee desplegado*



Fuente: Elaboración a partir de la acción P3+

El modelo PMBOOK se presenta en los anexos del 1 al 6

## 8. Conclusiones

De acuerdo con el diagnóstico realizado, es importante que la gerencia y el área de talento humano diseñen una política de incorporación de recurso humano alineada con los ejes estratégicos definidos en los macro procesos de la organización; todo ello a partir de los hallazgos encontrados en los análisis DOFA y la encuesta de percepción de los extrabajadores, ya que si bien la organización es sólida y con un posicionamiento representativo, la inestabilidad de su personal conlleva a pérdidas no solo económicas, sino de los esfuerzos del personal del área de talento humano y por ende de la mecánica operativa del proceso; de acuerdo con lo anterior se deben explorar nuevos grupos de interés y fortalecer los actuales, a partir de un acompañamiento y desarrollo del personal basado en competencias, habilidades y desempeños para lo cual la empresa debe avanzar en el diseño, no solo del modelo trainee, el cual puede garantizar la disponibilidad de un personal preparado y comprometido, a partir de la integración de un esquema de compensación más integral que favorezca a su vez los intereses de los aspirantes; de acuerdo con el objetivo planteado se cumplió con el mismo, el cual se evidencia en el diagnóstico realizado.

De acuerdo con el objetivo dos del documento, se concluyó que los factores que se deben abordar para el desarrollo de la propuesta son de tipo integral, ya que no solo un modelo de reclutamiento o de búsqueda de aspirantes de personal garantiza la mitigación del problema expuesto, si no que se deben contemplar aspectos internos de la organización los cuales se fundamentan en el despliegue estratégico, clave para el desarrollo de la idea; estos factores se traducen en enfoques de tipo misional, de eficiencia operacional y de gestión del recurso humano; por lo tanto se puede afirmar que el objetivo trazado se cumplió.

Con respecto al objetivo 3 la propuesta de un modelo trainee, es solo un componente clave para mitigar la problemática; sin embargo, su aplicación es asertiva en cuanto a desarrollar potenciales en función de habilidades y competencias; en este punto es importante la eficiencia operacional y una actualización y preparación de nuevos campos del conocimiento para ellos tutores o responsables de realizar el acompañamiento.

## **9. Recomendaciones**

Es importante considerar que los grupos de interés nuevos como estudiantes SENA, de universidades e incluso madres cabeza de familia se deben gestionar a partir de convenios de cooperación y desarrollo y no como un proceso autónomo.

Se recomienda adquirir un módulo de gestión del recurso humano, ya que este proceso solo se refleja desde nómina en el programa actual y solo toma como variables los datos del trabajador para liquidación y pago de parafiscales.

Realizar proceso de investigación para cierre de desviaciones por retro de personal, con el fin de establecer causales que permitan poder diseñar nuevas acciones.

Realizar una evaluación de cargas de trabajo en el área, con el fin de dar cobertura en tiempo y calidad de los diferentes requerimientos de los clientes internos.

## 10. Referencias

- Aca, N. (2017). *10 beneficios del programa de trainee o becario*. Obtenido de Merca 2.0: <https://www.merca20.com/10-beneficios-del-programa-de-trainee-o-becario/>
- Anselmo. (2015). *¿Tu empresa precisa de un programa de trainee?* Obtenido de Destino negocio: <https://destinonegocio.com/pe/gestion-pe/tu-empresa-precisa-de-un-programa-de-trainee/>
- Bavaria. (22 de Enero de 2018). *12 jóvenes colombianos ingresaron a Bavaria gracias a su programa Caza Talento*. Obtenido de Bavaria: <https://www.bavaria.co/nuevos-trainees-bavaria>
- Bavaria. (s.f.). <https://www.bavaria.co/talento/global-management-trainee>. Obtenido de <https://www.bavaria.co/talento/global-management-trainee>
- Becerra A, L. A. (2019). *Rotación de personal y productividad de la empresa Torti Pieros E.I.R.L.* Lima (Perú): UCV.
- Bonachera, N. R. (2019). Las causas de insatisfacción laboral: ¿cómo abordar esta situación? *Revista Digital INESEM*.
- Bumeran. (31 de Julio de 2017). *4 ventajas del porque sí, integrar un trainee a tu empresa*. Obtenido de Bumeran: <https://www.bumeran.com.mx/noticias/4-ventajas-del-integrar-trainee-empresa/>
- Cámara de comercio del Huila. (2021). *Cantidad de droguerías (CIU 4773) en el departamento del Huila (Matriculas renovadas hasta 2020 Y 2021)*. Neiva.
- Cámara de Comercio del Huila. (16 de Abril de 2021). Certificado de Matrícula Mercantil de Persona Natural. Neiva.
- Camara de Comercio del Huila. (2021). *Sociedades comerciales*. NEIVA.
- Chaveniato, I. (2009). *Gestión del talento Humano*. México D.F.: MC GRAW HILL.
- Claro B, I. L., Mejía M, E. S., & Gutiérrez O, Y. M. (2019). *Diagnóstico para determinar el impacto del proceso de selección de personal en la rotación dentro de la cooperativa multiactiva COPSERVIR LTDA*. Bogotá: UNAD.
- Código Sustantivo del Trabajo*. (s.f.). Obtenido de [http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo\\_sustantivo\\_trabajo.html](http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/codigo_sustantivo_trabajo.html)
- conceptodefinicion. (24 de Marzo de 2021). *conceptodefinicion*. Obtenido de [conceptodefinicion: https://conceptodefinicion.de/matriz-foda/](https://conceptodefinicion.de/matriz-foda/)
- D<sup>a</sup>. Trinidad Aparicio Pérez. (s.f.). La insatisfacción laboral. *PULEVA*.
- DANE. (Marzo de 2021). *Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE*. Colombia. Obtenido de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/mercado-laboral-de-la-juventud>

- Dolan, S. (2007). *La gestión de los recursos humanos. Tercera edición*. Madrid: McGraw-Hill/Interamericana de España.
- Escamilla, M. R. (junio de 2017). *Revista de Sociología Contemporánea Vol. 4. Ecorfan*.
- F5 Group. (2010). *Programa Trainee: Una experiencia empresarial que rompe lo tradicional*. Obtenido de F5 Group: <https://f5grp.com/blogs/blogf5group/programa-trainee-una-experiencia-empresarial-que-rompe-lo-tradicional/>
- García, M. (2021). *Principales causas de la insatisfacción laboral*. Madrid: IMF INTERNATIONAL BUSINESS SCHOOL.
- Gómez, G. A. (mayo de 2014). *Relación entre la satisfacción laboral, el contrato psicológico, el tipo de vinculación y la antigüedad en docentes de una universidad privada*. Bogotá. Obtenido de file:///D:/Downloads/14-76-2-PB.pdf
- Group, F. (2010). Obtenido de <https://f5grp.com/blogs/blogf5group/programa-trainee-una-experiencia-empresarial-que-rompe-lo-tradicional/>
- Hernandez, G. (12 de Marzo de 2019). *Programas de aprendices deben ser semilleros de talento, no sustitución de mano de obra barata: Nestlé. El Economista*. Obtenido de <https://factorcapitalhumano.com/primer-empleo/programas-de-aprendices-deben-ser-semilleros-de-talento-no-sustitucion-de-mano-de-obra-barata-nestle/2018/10/>
- Hernández, J. R., & Moros F, H. (2019). *La cultura organizacional: principales desafíos teóricos y metodológicos para su estudio. Estudios de desarrollo social: Cuba y America Latina*, 231-256.
- Info Capital Humano. (s.f.). Obtenido de Info Capital Humano: <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/informes/programas-trainee-como-formar-al-talento-a-la-medida-de-su-organizacion/>
- Interbank. (9 de Mayo de 2016). *Universidad de Lima*. Obtenido de <https://www.ulima.edu.pe/en/node/7908>
- Jiménez L, F. (2018). *Investigación y análisis de la rotación del talento humano en las cadenas de comidas rápidas y su impacto en la productividad y el clima laboral. Revista Científica: Dominio de las ciencias*, 449-465.
- Kohatsu, S. I. (2017). *Info Capital Humano*. Obtenido de <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/los-programas-trainee-como-herramienta-para-la-gestion-del-talento/#:~:text=Los%20Programas%20Trainee%20son%20procesos,1%C3%ADnea%20de%20carrera%20de%20r%C3%A1pido>
- Kohatsu, S. I. (2017). *Los Programas Trainee como herramienta para la Gestión del Talento*. Obtenido de Info Capital Humano: <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/los-programas-trainee-como-herramienta-para-la-gestion-del-talento/>

- Kohatsu, S. I. (2017). *Los Programas Trainee como herramienta para la Gestión del Talento*. Obtenido de Info Capital Humano: <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/los-programas-trainee-como-herramienta-para-la-gestion-del-talento/>
- Kohatsu, S. I. (2017). *Los Programas Trainee como herramienta para la Gestión del Talento*. Obtenido de Info capital humano: <https://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/articulos/los-programas-trainee-como-herramienta-para-la-gestion-del-talento/>
- Kokemuller, N. (2021). La importancia del reconocimiento de la marca. *La Voz*.
- Lozano, S. D. (2019). *Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá*. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/286064525.pdf>
- Maio, B. (2020). *Impacto de la rotacion de personal en el cumplimiento de objetivos de la tienda SODIMAC*. Lima (Perú): UC.
- Manzanares, J. M. (2016). *ESTRATEGIAS DE RETENCIÓN PARA EL PERSONAL OPERATIVO DE UNA*. Obtenido de <https://repository.usergioarboleda.edu.co/bitstream/handle/11232/958/Estrategias%20de%20retencion%20para%20el%20personal%20operativo%20de%20una%20multina>
- Martínez R, A., & Solís C, F. M. (2001). *Investigación de campo*. México D.F.: TMX.
- MÁS BARATAS. (2020). *Informe de gestion Comercial*. Neiva.
- Mata S, L. D. (12 de Septiembre de 2021). Obtenido de <https://investigaliacr.com/investigacion/el-enfoque-de-investigacion-la-naturaleza-del-estudio/>
- Nestle. (s.f.). Obtenido de <https://www.nestle-centroamerica.com/jobs/programas/%E2%80%9Ctrainee%E2%80%9D-para-j%C3%B3venes-profesionales>
- Newstrom, J. W. (marzo de 2002). *Comportamiento humano en el trabajo Décima Primera Edición*. México: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://core.ac.uk/download/pdf/286064525.pdf>
- Nikulín, C., & Becker, G. (2015). *Una metodología Sistémica y creativa para la gestión estratégica: Caso de*. Valparaiso (Chile).
- Núñez, V. (17 de Enero de 2017). *Vilma Núñez*. Obtenido de <https://vilmanunez.com/formula-engagement-redes-sociales-ctr/>
- Pinargote-Montenegro, K. G. (2019). Importancia del Marketing en las empresas. *Revista Científica FIPCAEC (Fomento de la investigación y publicación en Ciencias Administrativas, Económicas y Contables)*.
- PMI. (2016). *A Guide to the Project Management Body Of Knowledge*. Pensilvania (EEUU): IGP.

- Puyana, S., & Ariza, P. (2013). La relación entre vinculación laboral y satisfacción laboral en 4 trabajadoras en la Pontificia Universidad. Bogotá.
- Qualylyfe Colombia. (15 de mayo de 2018). Obtenido de <https://blog.qualylyfe.com.co>
- Rivera, R. (2012). *Emol*. Obtenido de <https://www.emol.com/noticias/economia/2012/02/24/527855/programas-trainee-una-opcion-laboral-para-los-recien-egresado.html>
- Rizo M, J. (2015). *Técnicas de investigación documental*. México D.F. : UNAC.
- Salvador M, K. (2018). *Implementación de estrategias de Employer Branding para mejorar la atracción y retención de talento humano mediante el compromiso organizacional*. Guayaquil (Ecuador): UEES.
- Seja Trainee. (7 de Mayo de 2020). *Lista completa y diferentes tipos de programas de formación*. Obtenido de Seja Trainee: <https://sejatraine.com.br/conheca-os-tipos-de-programas-traine/>
- Seja, T. (7 de Mayo de 2020). *Lista completa y diferentes tipos de programas de formación*. Obtenido de Seja Trainee: <https://sejatraine.com.br/conheca-os-tipos-de-programas-traine/>
- Seoane, A. (2020). *Causas de la alta rotación del personal de caja en un supermercado: caso de estudio aplicado a Vegalsa-Eroski*. UOC.
- Thom, N. (Septiembre de 2014). *IDOE – Instituto de Dirección y Organización de Empresas*. Obtenido de Universidad de Alcalá: <https://garcia-echevarria.es/wp-content/uploads/2016/09/Documento-a-debate-65-Biblioteca.pdf>
- Tovar, D. (2018). 10 empresas con Programas de Trainee. *Qualylyfe Colombia*.
- trainee, s. (7 de mayo de 2020). *Lista completa y diferentes tipos de programas de formación*. Obtenido de <https://sejatraine.com.br/conheca-os-tipos-de-programas-traine/>
- Vanegas, K. (2020). *Informe de Gestión Humana*. Neiva.
- Vargas C, L. A. (2019). *Cultura organizacional y rotación de personal en una empresa de entretenimiento y juegos de azar*. Lima (Perú): UPN.
- Vega, C. (Enero de 2020). *Manual de Organización y Funciones*.
- Zuleta, W. O. (2019). *Gestión del talento humano como ayuda para la retención del personal en la empresa FHILIPPI” en Bogotá*. Bogotá: U. Santo Thomas.

## Anexos

### Anexo 1. Acta de constitución del proyecto

ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL PROYECTO CÓDIGO OPR versión 1.0					
PROYECTO	Propuesta implementación programa "+ Trainee"				
GERENTE	Crispulo Vega Martínez				
PREPARADO POR:	Katalina Vanegas Botero	FECHA	1	01	2022
REVISADO POR:	Christian David Vega Rivera	FECHA	1	01	2022
APROBADO POR:	Crispulo Vega Martínez	FECHA			
REVISIÓN (Correlativo)	DESCRIPCIÓN (REALIZADA POR) (Motivo de la revisión y entre paréntesis quien la realizó)			FECHA (de la revisión)	
01	Preparación de Acta de Constitución (Crispulo Vega Martínez)			1	01 2022
BREVE DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO O SERVICIO DEL PROYECTO (Características, funcionalidades, soporte entre otros)					
El presente proyecto tiene como fin desarrollar un programa trainee para mejorar los tiempos de respuesta en la cobertura de vacantes por renuncia, a partir de personal dotado de valores y principios corporativos claros y de calidad técnica, lo cual impactaran las ventas de forma positiva, evitando la perdida y los sobrecostos operacionales al final de la implementación del proyecto.					
ALINEAMIENTO DEL PROYECTO					
<b>1. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS</b> (A qué objetivo estratégico se alinea el proyecto)			<b>2. PROPÓSITO DEL PROYECTO</b> (Beneficios que tendrá la organización una vez que el producto del proyecto esté operativo o sea entregado)		
Mitigar las pérdidas de venta por concepto de faltante de personal, mejorar el índice de rotación, el periodo de vacancia y la retención del personal a partir de valores y principios.			1- Mitigación de KPI perdida de ventas. 2- Disminución de KPI de rotación y vacancia 3- Mejor nivel de servicio. 4- Tiempos de respuesta más cortos en cuanto a cubrimiento de vacante. 5- Personal más comprometido, leal y competente.		
<b>3. OBJETIVOS DEL PROYECTO</b> (Principalmente en términos de costo, tiempo, alcance, calidad)					
1- Reducir a 1% kpi rotación. 2- Aumentar a 25 clientes/ turno la atención. 3- Reducir a 10 días el proceso de reposición de vacantes.					
<b>4. FACTORES CRÍTICOS DE ÉXITO DEL PROYECTO</b> (Componentes o características que deben cumplirse en el proyecto para considerarlo exitoso)					
4.1. Se realice un diagnóstico adecuado de la situación actual de la perdida de ventas por alta rotación de personal. 4.2. Implementación de controles y formatos de servicio permitan garantizar la identificación de todos los requerimientos del servicio. 4.3. Participación activa del personal involucrado en el proceso para revisión de procesos y una adecuada capacitación y entrenamiento. 4.4. Formulación estrategias permitan de forma coherente atacar la problemática.					
<b>5. REQUERIMIENTOS DE ALTO NIVEL</b> (Principales condiciones y/o capacidades que debe cumplir el producto o servicio y la Gestión del Proyecto)					
5.1. Mejora en la comunicación a nivel de área operativa y de recurso humano 5.2. Eliminación de sobrecostos 5.3. Eficiente planeación del servicio de reposición vacante.					



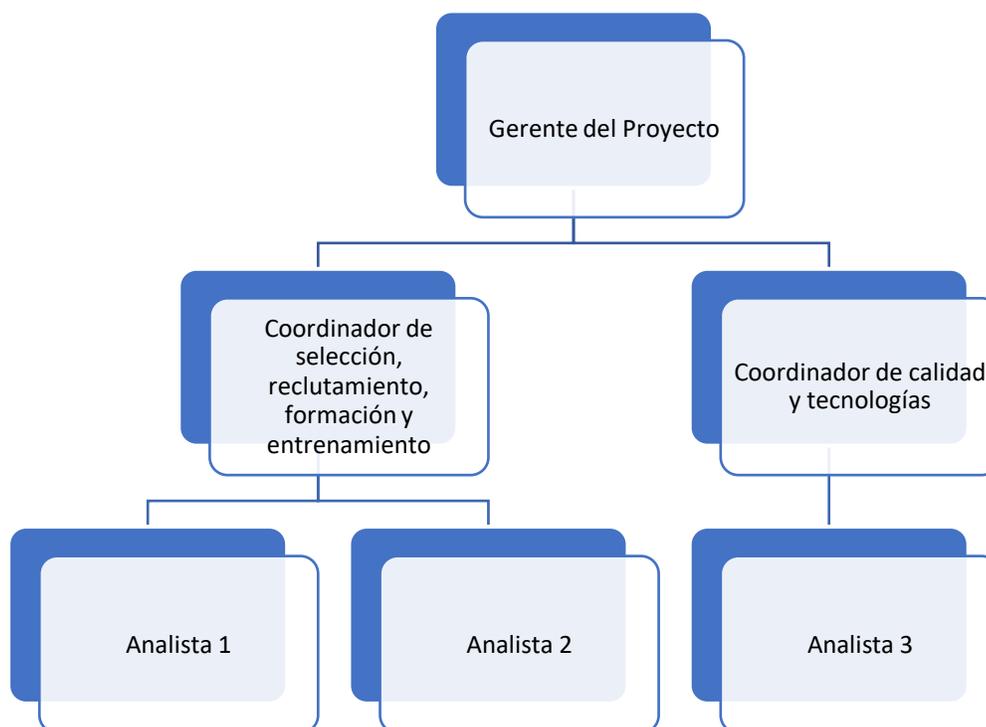
## Anexo 2. Plan de gestión del tiempo del proyecto

<b>Nombre del Proyecto:</b>	Propuesta implementación programa “+ Trainee”	
<b>Preparado por:</b>	Katalina Vanegas Botero- Gestora TH	
<b>Fecha:</b>	1/08/2021	
<b>Persona(s) autorizada(s) a solicitar cambio en cronograma:</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ubicación</b>
Katalina Vanegas Botero	Gestora TH	Oficina de TH
Pablo Mosquera	Gerente Comercial	Oficina Comercial
<b>Persona(s) que aprueba(n) requerimiento de cambio de cronograma:</b>		
<b>Nombre</b>	<b>Cargo</b>	<b>Ubicación</b>
Crispulo Vega Martínez	Gerente General	Oficina de gerencia
Christian David Vega Rivera	Director Ejecutivo	Oficina de ejecutiva
<p><b>Razones aceptables para cambios en cronograma del Proyecto</b> (por ejemplo, retrasos debido a entrega de materiales o disponibilidad de personal; clima; adelantar el cumplimiento debido a término de fase o proceso, etc.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Solicitud de cambio de alcance por parte de la gerencia.</li> <li>- Desastres naturales.</li> <li>- Paros</li> <li>- Atrasos ocasionados por la pandemia</li> <li>- Accidentes de trabajo.</li> <li>- Incumplimiento del proveedor en la entrega de materiales.</li> <li>- Mal establecimiento de la secuencia de actividades.</li> <li>- Estrategia equivocada</li> </ul>		
<p><b>Describir cómo calcular y reportar el impacto en el proyecto por el cambio en cronograma</b> (Tiempo, costo, calidad, etc.):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Para reportar el impacto por cambios en el cronograma se debe enviar vía correo la siguiente información:             <ol style="list-style-type: none"> <li>1) Indicar en el informe a la persona responsable del mismo y fecha de ocurrencia del problema.</li> <li>2) Descripción del problema indicando el grado de urgencia.</li> <li>3) Impacto del mismo sobre el proyecto (Costo, Calidad, tiempo y alcance).</li> <li>4) Descripción de las alternativas de solución detallando el impacto en las diferentes áreas (costo, calidad, tiempo y alcance).</li> <li>5) Recomendación en la selección de la alternativa de solución.</li> <li>6) Documentos sustentatorios.</li> </ol> </li> <li>- El informe será entregado a la persona correspondiente para ser analizado en reunión de trabajo con la finalidad de discutir las alternativas, seleccionar la mejor con los ajustes necesarios.</li> </ul>		

### Anexo 3. plan de riesgo del proyecto

<b>Nombre del Proyecto:</b>	Propuesta implementación programa "+ Trainee"
<b>Preparado por:</b>	Katalina Vanegas Botero-Gestora TH
<b>Fecha:</b>	1/01/2022
<b>Descripción de la metodología de gestión del riesgo a ser usada:</b>	
<p><b>Alcances</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La identificación, priorización y seguimiento de riesgos más críticos será realizado por el Gerente de Proyectos asignado.</li> <li>- Las acciones a tomar serán aprobadas y visadas por la Gerencia de Recurso Humano</li> <li>- El proceso de Gestión de Riesgo debe ser definido e implantado por toda la organización.</li> </ul>	
<p><b>Herramientas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Opinión de la Alta Gerencia.</li> <li>- Opinión de la Gerencia Operaciones.</li> <li>- Tormenta de ideas.</li> <li>- Juicio de expertos entrevista.</li> <li>- Matriz de riesgos</li> <li>- Cliente</li> </ul>	
<p><b>Fuentes de Datos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- La identificación de todos los riesgos fue por parte de todos los integrantes del proyecto según experiencia y juicio de especialistas.</li> <li>- Se revisó el banco de proyectos anteriores –Históricos.</li> </ul>	
<p><b>Roles y responsabilidades:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gerente de Proyecto: Responsable de identificación, priorización y seguimiento de riesgos, proponer acciones para afrontar los riesgos identificados.</li> <li>- Gerente de operaciones: Aprobar acciones propuestas para mitigar los riesgos. Aprobar el presupuesto para Riesgos de Gestión.</li> <li>- Equipo de Trabajo: Responsable asesoramiento de riesgos, identificación de los riesgos.</li> <li>- Implementación de controles al proceso</li> </ul>	
<p><i>Acción del manejo del Riesgo #1: La demora en el diagnóstico genera un incumplimiento en la planificación y en su indicador, por lo tanto, se debe realizar una verificación de avance del mismo.</i></p>	
<p><i>Acción del manejo del Riesgo #2: La financiación del proceso de sistematización del proceso debe contar con una previa planificación en fases de su diseño e implementación; su no implementación obliga a que el proceso siga como antes</i></p>	
<p><i>Acción del manejo del Riesgo #3: El diseño de estrategias erróneas induce al proyecto a un proceso de incertidumbre sobre su efectividad; por ende, las discusiones sobre estas deben integrar a todos los roles que intervienen en el proceso</i></p>	
<p><i>Acción del manejo del Riesgo #4: Un mal diseño del programa + trainee, rompe la secuencia lógica y por ende la efectividad de los procesos planteados y controles, de acuerdo a esto la verificación y seguimiento del nuevo modelo debe garantizar su integralidad y la solución a la problemática</i></p>	
<p><i>Acción del manejo del Riesgo #5: La correcta y eficiente ejecución de las acciones en los cargos estratégicos para mitigar la problemática y sus consecuencias depende de un proceso de formación y entrenamiento continuo y de calidad por ende se deben garantizar que a lo largo de la gestión del proyecto el personal operativo del área de recurso humano entienda la importancia del mismo</i></p>	
<p><b>Líder del Equipo-</b> Gestora de Talento Humano</p>	
<p><b>Miembros del Equipo-</b> Gerente comercial, Director ejecutivo</p>	

#### Anexo 4. Organigrama del proyecto



### Anexo 5. Matriz RAM de responsabilidades en el proyecto

	Rol 1	Rol 2	Rol 3	Rol 4	Rol 5
EP	Gerente del proyecto	Gerente general	Coordinador selección	Coordinador calidad	Analista
<b>Fase I- Gestión del proyecto</b>	R	I	P	P	P
<b>Fase II- Diseño</b>	R		P	P	P
Proceso	P		P	P	P
Flujogramas servicios y procesos	P		P	P	P
Matriz de servicio	P		P	P	P
Matriz kpi	V		P	P	P
Tecnologías de gestión TH	P		P	P	P
Listas de chequeo auditoria procesos	P		P	P	P
<b>Fase III- Requerimientos y adquisiciones</b>	P	A	P	P	P
<b>Fase IV- Implementación</b>	P		P	P	P
Modelo de Trainee	P		P	P	P
<b>Fase V- Terminación- control y monitoreo</b>	V		V	P	P
<b>R = responsable</b>	Es el responsable del entregable.				
<b>P= Participa</b>	Participa en la construcción / elaboración del entregable.				
<b>I = Informado</b>	Es informado del resultado del entregable.				
<b>V = Verificación requerida</b>	Participa en el control de calidad del entregable.				
<b>O = Opinión requerida</b>	Participa como Experto.				
<b>A = Autoriza</b>	Autoriza la entrega del entregable				
<b>F = Firma requerida</b>	El entregable requiere su firma.				