



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

**PLAN DE MEJORAMIENTO QUE PERMITA MITIGAR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN
EN EL ÁREA DE P2P DE HOLCIM - AMERICAS BUSINESS SERVICES PARA EL
2022**

TRABAJO

PARA OBTENER EL GRADO DE

ADMINISTRADOR DE EMPRESAS

PRESENTA

MARÍA PAULINA PIEDRAHITA CALDERÓN

ASESORES

JUAN ESTEBAN RODRÍGUEZ GÓMEZ

PAULO CESAR PATIÑO VÉLEZ



Medellín- Ant /Colombia, 2022

AGRADECIMIENTOS

*A la Universidad Autónoma Latinoamericana,
Por la oportunidad de estudiar el pregrado*

*A la empresa Americas Business Services-Holcim,
Por permitirme realizar el ejercicio académico en su plantel y aportar los recursos humanos.*

*A mi Esposo Sebastián Rivera,
Por ser cómplice de este trabajo de grado*

*Al Maestro Paulo Cesar Patiño Vélez,
Asesor temático del trabajo de grado,
Por su empeño y diligencia en hacer de este pregrado un excelente programa.
Por su paciencia y acompañamiento en todo el proceso de diseño, aplicación y redacción de este
trabajo de grado.*

*A David Sardi Marín,
Coordinador de prácticas,
Por su diligencia y acompañamiento para cumplir satisfactoriamente los requisitos del
programa*



Tabla de Contenido

Resumen	5
Abstract	6
Introducción	7
CAPÍTULO 1	9
1. Planteamiento del Problema.....	10
1.1 Descripción.....	10
1.2 Objetivos	13
1.3 Justificación	14
CAPÍTULO 2	15
2. Marco teórico-conceptual	16
2.1. Teoría X y Y	16
2.2. Rotación de Personal.....	17
2.3. Control Organizacional	20
2.4. Administración de Capacidad Instalada y Operativa	21
2.5. Automatización de Procesos.....	22
2.6. Robotic Process Automation(RPA).....	22
2.7. Capacidad Requerida	22
CAPÍTULO 3	24
3. Metodología.	25
3.1. Enfoque	25
3.2. Modalidad.....	25
3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección documental	26
3.3.1 Técnicas de Recolección documental.....	26
3.4. Consideraciones éticas.....	26
CAPÍTULO 4	28
4 Hallazgos y Resultados.....	29
4.1. Momento 1. Caracterizar el proceso de facturación en el equipo de P2P de la empresa Americas Business Services-Holcim.	29



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

4.2. Momento 2. Analizar las causales por las cuales se incrementa el índice de rotación de personal en el equipo de P2P.	30
4.3 Momento 3. Diseñar propuestas o acciones que permitan mitigar las principales causales del índice de rotación de personal para el equipo de P2P de la empresa Americas Business Services - Holcim. ...	33
Conclusiones	44
Referencias	46
Anexos	49

Índice de tablas

Tabla 1. Formula de rotación.....	18
Tabla 2. Retiros periodo julio 2021 a junio 2022.....	31
Tabla 3. Ingresos en el periodo analizado (julio 2021 a junio 2022).....	33
Tabla 4. Retiros en el periodo analizado (Julio 2021 a Junio 2022)	34
Tabla 5. Índice de rotación.....	34

Índice de Figuras

Figura 1. Retiros clasificados por causa periodo Julio 2021 a junio 2022	32
Figura 2. Estructura actual.....	35
Figura 3. Estructura propuesta.....	38
Figura 4. Plan carrera por cargos actual.....	39
Figura 5. Propuesta plan carrera por cargos.....	40

Tabla de anexos

Anexo 1	49
Anexo 2	50



Resumen

Hoy en día las compañías buscan el mejoramiento continuo, con el fin de reducir costos operativos que permitan ser más eficientes en sus procesos. Con esto se busca impactar directamente las áreas productivas donde las actividades son repetitivas y propensas a cometer errores que impacten de forma negativa en la organización. Empresas como Americas Business Services – Holcim llega a ser un buen ejemplo de aquellas compañías que reducen costos.

Actualmente, esta compañía presenta una alta rotación de personas en el área de purchase to pay (P2P), el estudio reveló cuales son las principales razones que más afectan en la rotación de personal: una mejor oferta laboral, flujos y salidas al interior de la organización y alta carga laboral, generando ambigüedades en la información para los procesos productivos y a su vez generando reprocesos en ausencia de orden de procedimientos que permita paralelamente realizar control de calidad antes de la entrega al cliente final.

El presente proyecto propone a la organización Americas Business Services - Holcim un plan de mejoramiento que permita mitigar la alta rotación que se ha venido presentando en esta área con el fin de garantizar la eficacia en el desarrollo de su actividad económica, minimizando riesgos financieros y daño de la imagen organizacional, es importante determinar dicho plan para así apoyar otras actividades de la empresa, tales como: capacidad instalada, calidad y productividad.

En la introducción se hace una descripción general, del planteamiento del problema, objetivos de la investigación y los antecedentes. En el marco teórico se desarrolla una serie de conceptos como referencia que orientará el desarrollo de un marco metodológico, en el que se describe el proceso utilizado, para aplicar los instrumentos con los que se recolectan los datos. Luego la presentación y análisis del resultado, en el que se formulan las conclusiones y recomendaciones.

Palabras claves: Rotación de personal, Organización, Productividad, Centro de Servicios Compartidos, Capacidad Instalada.



Abstract

Nowadays, companies are looking for continuous improvement in order to reduce operating costs that allow them to be more efficient in their processes. This seeks to directly impact the productive areas where activities are repetitive and prone to make mistakes that negatively impact the organization. Companies such as Americas Business Services - Holcim becomes a good example of those companies that reduce costs.

Currently, this company has a high turnover of people in the area of Purchase to Pay (P2P), the study revealed which are the main reasons that most affect staff turnover: a better job offer, flows and exits within the organization and high workload, generating ambiguities in the information for production processes and in turn generating reprocesses in the absence of order of procedures that allow parallel quality control before delivery to the final customer.

This project proposes to Americas Business Services - Holcim an improvement plan to mitigate the high turnover that has been occurring in this area in order to ensure efficiency in the development of its economic activity, minimizing financial risks and damage to the organizational image, it is important to determine this plan to support other activities of the company, such as: installed capacity, quality and productivity.

In the introduction, there is a general description of the problem statement, research objectives and background. In the theoretical framework, a series of concepts are developed as a reference that will guide the development of a methodological framework, in which the process used to apply the instruments used to collect data is described. Then the presentation and analysis of the results, in which conclusions and recommendations are formulated.

Key words: Staff turnover, Organization, Productivity, Shared Services Center, Installed Capacity.



Introducción

La compañía Americas Business Services – Holcim, en unión con el grupo Lafarge Holcim (fusión de la francesa Lafarge y la suiza Holcim), desde el año 2013 en el sector terciario de la economía enfocado en los servicios compartidos. Esta empresa se encuentra ubicada en el departamento de Antioquia, con dos sedes, una en la ciudad de Medellín (Ruta N) y la otra en la ciudad de Sabaneta (Latitud Sur), la cual cuenta con un total de 1200 trabajadores distribuidos en diferentes lugares de Colombia.

El área de Purshace to pay (P2P), es una de las áreas claves dentro de la empresa, y base fundamental de análisis a lo largo de este trabajo. En este proceso se ha venido generando una alta rotación la cual se ha visto impactada al tener fuga de conocimiento y talento dentro de la misma. Este fenómeno ha producido un incremento en los costos de contratación dado que se debe buscar nuevo talento, representando reprocesos en las actividades del área en mención.

Según lo anterior, a través de este trabajo se pretende mostrar las diferentes propuestas y/o acciones que ayuden a disminuir el índice de rotación. Buscando con ello que el trabajador se interese, se cautive por la empresa y repercuta en un deseo de permanencia en ella, Para ello se vio la necesidad primero de conocer las razones de rotación de los trabajadores a partir de datos realizados y entregados por la empresa, y segundo al conocer los análisis de esos puntos críticos encontrados en la empresa, buscar cuál sería la forma de impactarlos

El documento está estructurado en cuatro capítulos. En el capítulo I, se expone el planteamiento del problema, se precisa el objetivo general y los objetivos específicos, así como, la justificación vinculada a este trabajo. En el capítulo II se define los marcos de referencia tales como marco contextual y marco teórico. Se abordan diferentes autores, enfoques y métodos empleados. En el capítulo III, se realiza el recorrido metodológico, donde se presenta el diseño de la investigación, tipo de investigación, procedimiento metodológico, técnicas e instrumentos de recolección de información y finalmente las técnicas para analizar la data. En el capítulo IV, se presenta la información procesada obtenida con las diferentes técnicas de recolección de datos y su respectivo análisis en cada una de las diferentes etapas establecidas en el procedimiento metodológico.



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

Finalmente, se presentan las conclusiones de la investigación, una propuesta que surja de los resultados obtenidos y las referencias que fueron tomadas en cuenta para la construcción de este trabajo.



CAPÍTULO 1



1. Planteamiento del Problema

1.1 Descripción

En el presente ejercicio académico, se pretende realizar un análisis con respecto al índice de rotación de personal en la empresa Holcim Americas Business Services- Holcim. De acuerdo con Chiavenato (2009) “la rotación de personal se refiere al proceso en donde algunos trabajadores salen de la organización y entran otros con el fin de sustituirlos” (p. 18). En este mismo sentido hay que resaltar que para una organización no es beneficioso la alta rotación de personal, ya que afecta de manera significativa tanto al funcionamiento como los costos y la reputación de la misma.

Adicionalmente cuando en una empresa se presenta una rotación de personal de manera constante, (Anvari et al., 2014) puede tener consecuencias negativas ya que conlleva a cambiar, contratar y capacitar un nuevo grupo de personas, a su vez esto genera que los procesos, la productividad y calidad de la empresa se vean afectados y tengan un menor desempeño. (Onchoke & Akash, 2012).

Americas Business Services (ABS) – Holcim, perteneciente desde el 2013 al grupo Lafarge Holcim (fusión de la francesa Lafarge y la suiza Holcim), es líder mundial en la industria de materiales de construcción, el cual está activo en cuatro segmentos comerciales: cemento, agregados (grava y arena), concreto premezclado y otros productos y soluciones para la construcción; al que pertenecen cerca de 80.000 empleados en más de 80 países.

ABS, es uno de los centros de servicios compartidos para las regiones de las Américas Norte, Centro y Sur, donde se hacen cargo de la administración de los procesos clave de cada negocio. Para este trabajo se analizarán las causas de rotación de uno de los procesos financieros que presta ABS para el grupo Lafarge Holcim.

El área de Purchase to Pay (P2P) es la encargada de los procesos de compra, donde se acompaña a las empresas en la búsqueda, creación, administración de datos y pago de los proveedores, así como el análisis, y la gestión, de las compras de la compañía. En este orden de ideas contiene las sub-áreas de processing (procesamiento), resolution (resolución), AP2 (cuentas por pagar) y telecom (servicio al cliente). El problema principal se evidencia en la sub-área de processing.



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

Haciendo énfasis directo sobre los trabajadores, se busca analizar las situaciones por las cuales se genera una alta rotación en el sub-proceso de procesamiento y resolución de facturas. Según los datos arrojados por el área de RRHH de la empresa ABS, la cual realizó las entrevistas a 40 personas en el periodo 2021-2 al 2022-1, los trabajadores se ven impactados debido a que en algunas situaciones son despedidos para contratar a otras personas, o en otros casos se evidencian renunciaciones por mejores ofertas laborales en el mercado, a razón de que las personas cuentan con un nivel de inglés alto, y esto los hace más atractivos para empresas multinacionales que desarrollan sus procesos en Colombia.

Para entender en contexto la razón de las rotaciones en las áreas, y las sub-áreas que están involucradas en éste punto, llega a ser necesario mencionar que en processing es donde se procesan y se resuelven inconvenientes de las facturas de compra, de los proveedores de Canadá y Estados Unidos, estas facturas electrónicas deben ser procesadas por un grupo de 50 personas mediante las herramientas de Basware (es un software para procesos financieros y contables para procesar facturas de norte américa) y SAP, que por siglas en inglés significa systems, applications, and products (Sistema integrado que permite trabajar con diferentes áreas de una compañía, con el fin de transformar datos en tiempo real para la contabilización y administración de datos para el negocio), en esta sub-área el auxiliar de procesamiento y resolución de facturas para Norte América debe de realizar un aproximado de 120 facturas por día, según los análisis de productividad y capacidad instalada definidos por el equipo de ingeniería de procesos de la organización por medio de la estandarización de procesos y tiempos definidos para el cargo, y así cumplir con los objetivos que la empresa tiene trazados.

Entre el periodo de julio de 2021 a junio de 2022, en el área de P2P contaba con solo 20 de los 50 trabajadores que deberían estar activos según los análisis de carga de trabajo definidos por la organización, lo cual muestra un índice de rotación del 19%, estos eran los encargados de indexar, procesar y pagar las facturas que llegan para Lafarge Holcim desde Estados Unidos y Canadá; cada procesador debía realizar un mínimo de 120 facturas por día, lo que conlleva a procesar un mínimo de 600 facturas por semana para cumplir con la meta y los objetivos del área, definidos por el análisis de sus procesos en cuanto a tiempos de cada actividad que se desarrollan.



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

Cada persona al momento de procesar debe validar la información de los PDF que envían las personas del negocio y verificar si la información es congruente con la del sistema, así mismo, si la información tiene discrepancias, debe de ser modificada en ese momento por la persona, después se deberá buscar en el sistema la confirmación de entrada de mercancía, para proceder a contabilizar la factura y esta pueda ser enviada a pagos, todo esto con el fin de dar a conocer, que para el proceso se debe realizar un aproximado mínimo de trece (13) facturas por hora, teniendo en cuenta que se procesan facturas de material, servicios, combustible, transporte y administrativos para Norte América.

Según lo anterior, en la actualidad las personas encargadas de procesar las facturas están laborando cincuenta y cinco (55) horas semanales aproximadamente, con el fin de bajar el alto volumen de facturas, lo cual lleva al cargue de un alto números de horas extras, dominicales y festivos laborados, por lo cual está generando altos ausentismos temporales como incapacidades y renuncias por parte de los miembros del área de procesamiento.

Como se menciona anteriormente, en el área se evidencia una alta rotación laboral, la cual fue variando entre el segundo semestre de 2021 por temas asociados a movimientos internos en la organización y renuncias de los empleados y en el primer semestre de 2022 por cambios en el proceso por ajuste de las herramientas tecnológicas SAP y Basware, lo cual hace que la plantilla de personal muestre un incremento en términos de refuerzo del equipo a partir del mes de marzo de 2022. Este refuerzo se necesitó, ya que la integración con la herramienta de Basware produjo reprocesos en el sistema de facturación, ocasionando un aumento en la cantidad de facturas en el sistema y atrasando el pago a los proveedores.

Ya que los procesos suelen ser monótonos y repetitivos, la rotación de personal no es extraña para esta sub-área, provocando la renuncia (23%) el personal por decisión propia; de igual manera, se ha logrado evidenciar que algunos colaboradores han rotado, ya sea en algunos casos, por ascensos (31%), asignaciones temporales al interior de la compañía y/o retiros por decisión de la empresa para el área de P2P por la baja productividad de los trabajadores (36%). (ver Figura 1)

Cabe aclarar que uno de los factores de las renuncias que surgen del personal, son debido a las actividades que realizan, que éstas pueden llegar a ser rutinarias o no están acordes con su perfil profesional, otra, es que la empresa paga por metas a cumplir (en relación a la cantidad de



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

facturas que al día debe cubrir su personal) la cual ya ha hecho un análisis previo de cuántas son y el tiempo que se demoran, pero en muchos momentos no la logra realizar el personal generando un incumplimiento de dicha meta y deben acceder a tiempo extra que por lo general éste no es reconocido por la empresa pues las condiciones fueron dadas desde el momento de la contratación. Todo esto afecta el compromiso, desempeño, productividad y calidad dentro del cargo que desempeñan en el área de P2P, lo que crea la necesidad de contratar más personal, y gracias a esto se incrementan según recursos humanos de la empresa un 20% los costos operacionales los cuales se evidencian en las etapas de: reclutamiento, contratación, inducción y capacitación, así mismo en el mismo porcentaje de la productividad organizacional, debido a que se requiere de un tiempo mientras los nuevos colaboradores alcanzan la curva de aprendizaje y se les gestiona todos los accesos a los diferentes sistemas y herramientas que maneja la organización.

Así pues, como se observa, el problema de la rotación es un tema complejo y en esta área está generando dificultades que impactan la dinámica organizacional. Por tanto, se considera que es un aspecto que requiere ser gestionado a partir de acciones que minimicen la situación.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan de mejoramiento que permitan mitigar el índice de rotación del personal para el equipo de P2P de la empresa Americas Business Services-Holcim.

1.2.2 Objetivos específicos

- Caracterizar el proceso de facturación en el equipo de P2P de la empresa Americas Business Services-Holcim.
- Analizar las causales por las cuales se incrementa el índice de rotación de personal en el equipo de P2P de la empresa Americas Business Services-Holcim.
- Diseñar propuestas o acciones que permitan mitigar las principales causales del índice de rotación de personal para el equipo de P2P de la empresa Americas Business Services-Holcim.



1.3 Justificación

Según la problemática identificada en el presente trabajo, resulta oportuno generar una propuesta de mejora para Americas Business Services-Holcim, la cual permita que esta empresa tenga conocimiento de porqué se presentan los altos índices de rotación de personal en el área de P2P, específicamente en processing, en este sentido va a tener una base más sólida para plantear e implementar alternativas las cuales mitiguen esta situación.

Durante el desarrollo de este trabajo, se plantea información relevante la cual resulta útil para que la empresa unidad de análisis, tenga en cuenta cómo la rotación de personal afecta de manera negativa los procesos organizacionales, en los cuales se presenta pérdidas en el tiempo productivo, por la constante entrada y salida de personal, se debe esperar que las personas que ingresan nuevas a la empresa, se adapten a los procesos o actividades del cargo, mientras se adquiere una curva de aprendizaje del personal que ingresa, se disminuyen los niveles de productividad del personal encargado de capacitar.

Así mismo la inestabilidad en el trabajo por las situaciones ya antes mencionadas puede repercutir no sólo en la empresa como lo hemos detallado a lo largo del trabajo sino también en el personal como tal, llevando a crear angustias, ansiedades, estrés y dificultades en su área emocional, familiar y social.

Finalmente a través de la implementación de esta propuesta de mejora, esta compañía puede tomar decisiones en pro de amortiguar la alta rotación de personal, en este mismo sentido si se logran disminuir estos índices de rotación se pueden tener algunos beneficios; en primer lugar los trabajadores van a tener una continuidad laboral, la cual repercute en las diferentes áreas de su vida y lo cual lleva a la disminución de riesgos en el proceso, permitiendo una adecuada transferencia de conocimiento de las personas en la ejecución de las actividades, garantizando una capacidad instalada acorde al proceso y una estandarización de los tiempos. En segundo lugar, como aporte desde lo humano dando un mayor sentido de pertenencia por la empresa, por ende, van a trabajar más motivados, enfocados en el cumplimiento de objetivos y un mejor desempeño ligado a los niveles de productividad.

Por último, la compañía va a poder establecer una capacidad instalada para que los trabajadores puedan cumplir su productividad, sin tener que verse imprescindibles a realizar horas extras.





2. Marco teórico-conceptual

Es importante para este plan de mejoramiento en general establecer el grado en el cual el tema a tratar se ha estudiado por la comunidad científica y académica en distintos espacios y tiempos. Esto permite enmarcar los nuevos trabajos dentro de un contexto de interés para los lectores y nuevos investigadores en el tema, y que éstos a su vez puedan aportar nuevos referentes y avances mayores del tema tratado.

Apuntando a esto, se realizó una revisión bibliográfica enfocada hacia la gestión humana como es uno de los componentes más importantes en la administración de las organizaciones, la gestión humana como uno de los componentes más importantes en la administración de las organizaciones, la gestión humana tiene sus inicios en los trabajos realizados por Elton Mayo en la planta de Hawthorne, allí se encontró que el tema de la participación de los trabajadores era muy importante. Otras teorías que se asociaron a este tema, fueron: la teoría del comportamiento, a partir de las motivaciones de Maslow, (1991) y otras, por ejemplo, como la teoría de X y Y de Douglas MacGregor citada por Madero-Gomez & Rodriguez-Delgado (2018). El tema de la gestión humana ha sido importante para las organizaciones porque ha permitido desarrollar el componente de la condición humana. Al respecto, en este trabajo se precisa específicamente sobre la rotación del personal, uno de los problemas más recurrentes en torno a la gestión humana.

2.1. Teoría X y Y

La teoría X y Y de Douglas MacGregor (como se cita en Madero-Gómez y Rodríguez-Delgado, 2018), habla de los estilos de administración, las dos actitudes y posiciones que toman las personas frente al trabajo y dichos comportamientos.

El liderazgo influye en gran medida para determinar en qué posición se encuentra el trabajador, por lo tanto, es necesario saber si este necesita un constante seguimiento para aumentar su productividad, o si realiza el trabajo porque realmente le gusta y se siente satisfecho realizando sus labores de la manera organización (McGregor, 1996, como se citó en Madero-Gomez & Rodriguez-Delgado, 2018), ya que el compromiso con los objetivos son el medio para



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

llegar a los logros, pues de esta manera las personas aprenden, buscan mayor responsabilidad y hacen crecer su imaginación y creatividad para resolver problemas dentro de una organización.

Para las personas es igual de importante la satisfacción laboral como la motivación, es por ello que son factores importantes para definir el comportamiento de las personas en el ámbito laboral o profesional, debido a que se tiene una relación directa con el crecimiento y desarrollo de los trabajadores tanto a nivel personal como profesional, es decir, estos factores influyen notoriamente en el desempeño y productividad de los trabajadores y determinan sus resultados y comportamientos (McGregor, 1996, como se citó en Madero Gomez & Rodriguez Delgado, 2018).

Mcgregor enfoca la teoría X en una administración basada en el mando y el control, en el liderazgo autocrático y donde se le da mayor importancia a la productividad y al desempeño, en el que se ve la naturaleza humana desde un punto de vista negativo, pues la motivación es extrínseca, puesto que los trabajadores realizan la labor para no tener un llamado de atención y poder recibir un pago, que finalmente no los complace plenamente. En consecuencia, de lo mencionado anteriormente, los trabajadores no cumplirán los objetivos de la organización, ya que bajarán su productividad y desempeño al no estar satisfechos o motivados en su cargo o con sus responsabilidades, dado que para ellos solo es relevante poder cubrir sus necesidades básicas y no lograr los objetivos de la organización (McGregor, 1996, como se citó en Madero Gomez & Rodriguez Delgado, 2018).

Los trabajadores de la teoría X son incapaces de tener autodisciplina y deben ser supervisadas y dirigidos constantemente para que puedan alcanzar un objetivo o una meta (McGregor, 1996, como se citó en Madero & Rodriguez, 2018).

2.2. Rotación de Personal

Teniendo en cuenta la problemática establecida, es de resaltar que el nivel de rotación del personal por ser un proceso transaccional y que en la figura 1 se puede observar con mayor claridad, llega a ser un factor que afecta a muchas empresas de servicios compartidos y que para efectos de este trabajo en la actualidad afecta a la empresa Americas Bussines Services - Holcim, este concepto puede ser definido con diferentes enfoques, todo esto depende del autor;

Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

de esta manera como lo indican Cabrera et al. (2011) la rotación de personal se refiere al retiro voluntario e involuntario permanente de una organización, este puede verse como un problema, ya que genera un aumento en los costos de reclutamiento, de selección, capacitación y también de los trastornos laborales. Hay que tener en cuenta que es un factor que no se puede eliminar, pero se puede minimizar, fundamentalmente entre los trabajadores que tienen un alto nivel de desempeño y son difíciles de reemplazar.

Según Chiavenato (2007) “la rotación de personal es utilizada para definir la fluctuación del personal en relación con una organización y su ambiente” (p. 117), es decir, que la entrada y salida de personas de una empresa proviene principalmente del ambiente organizacional; generalmente la rotación se expresa a través de índices ya sea mensuales o anuales, con el fin de realizar comparaciones cada cierto periodo de tiempo que permita desarrollar diagnósticos, incluso hacer proyecciones a futuro.

La rotación de personal es calculada bajo la siguiente formula, la cual comprende 2 conceptos:

Rotación neta: empleados que ingresan y salen al interior de la compañía.

Nº de empleados: cantidad de empleados que se encuentran laboralmente activos en la compañía.

TABLA 1. FORMULA DE ROTACIÓN

Rotación	
<i>Radio de rotación</i>	$\frac{\text{Rotación neta}}{\text{Nº de empleados}}$
<i>Rotación neta</i>	$\frac{E + S}{2} \times 100$
<i>Definiciones</i>	E = Entradas. S = Salidas.



2 = Media de empleados en dicho periodo.
(Krajewski & Ritzman 2000, pp. 329 - 332)

Según Andrade (2010) “la rotación de personal no debe ser vista como una causa, sino como un efecto de los fenómenos producidos tanto al interior como al exterior de una organización, estos influyen en la actitud y en el comportamiento de las personas” (p. 23). Dado lo anterior, los índices de rotación del personal en las empresas deben ser analizados cada cierto tiempo para determinar si la causa de esto proviene del interior de la organización o de factores humanos que surjan de su miso ámbito familiar, de las relaciones con sus iguales o con altos mandos o de los test o pruebas de personalidad que se realizan en la empresa, de este modo se pueden tomar decisiones para minimizar esos índices y que la empresa no incurra en costos que se pueden evitar.

Mantener el personal estable en una empresa contribuye a mejorar los altos niveles de productividad, como lo indica Medina (2010), “La productividad es conocida como la relación existente entre el volumen total de producción y los recursos utilizados para alcanzar dicho nivel de producción” (p. 118) es decir, está directamente relacionada con la manera en que se utilizan los recursos con el fin de satisfacer las necesidades de un público en específico, al mismo tiempo contribuye a mejorar los niveles de competitividad de una organización. En este sentido es importante resaltar que los trabajadores juegan un papel fundamental en relación con los altos niveles de productividad, ya que son los encargados de cumplir con una meta propuesta por la organización y en algunos casos superar la misma.

Para una organización es fundamental saber cuál es su capacidad instalada que como lo indica Mejía Cañas (2013) “La capacidad instalada se refiere a la disponibilidad de infraestructura necesaria para producir determinados bienes o servicios. Su magnitud es una función directa de la cantidad de producción que puede suministrarse” (p. xxx), esta capacidad instalada va más enfocada a los trabajadores.



2.3. Control Organizacional

Según Arango Restrepo (2007), el control organizacional se concibe como un sistema cuyo propósito es garantizar el cumplimiento de los objetivos de una organización, y que además de esto se entiende como un proceso que busca un fin determinado. Buscando tener la coherencia y la consistencia entre las acciones para así poder lograr su propósito dentro de la organización. (p. 81)

Así mismo, un sistema definido de autoridad y administración, que se traduce en cargos de uno o más altos ejecutivos y directivos para poder unir todos los esfuerzos que se requieren dentro de una jerarquía. Sin embargo, no es casual que, en varias de las ocasiones, las metas propuestas no se alcancen en el tiempo destinado para lograrlas, o que cambien de rumbo en el transcurso del tiempo.

El sistema de control organizacional entra en vigor, y su prioridad debe ser el poder garantizar la coherencia de todo aquello que representa la formulación estratégica, lo que incluye resolver cualquier discrepancia o conflicto interno que pueda llegar a afectar la organización.

Cuando los conflictos que se presentan son internos, entre las distintas áreas de la organización, sin importar cuál sea su posición en la estructura organizacional, pueden de igual manera causar un malestar que tienda a comprometer el bienestar de la organización referente en su entorno.

Es a raíz de este tipo de conflictos que Mintzberg aborda para tratar de evitar al máximo que este tipo de diferencias entre áreas o personal se presente, plantea unos mecanismos de coordinación que “pueden agruparse en tres tipos: adaptación mutua, supervisión del trabajo y normalización.” (Mintzberg, 1979, p. 382).

Se refiere también Mintzberg (1989), con adaptación mutua, a un mecanismo de coordinación que es utilizado cuando no existen diferencias entre las áreas para el cumplimiento de objetivos, cuando el entorno es estable, sin muchos cambios, lo que es completamente favorable para la organización.

Para la realización de este trabajo se deben tener en cuenta algunas bases conceptuales las cuales permitan una mejor comprensión de los temas desarrollados. Según la RSM (2022) consiste en un modelo de gestión que tiene como objetivo prestar servicios a otras áreas y



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

unidades de negocio que hacen parte de un mismo grupo empresarial, es decir, este modelo permite estandarizar procesos y generar eficiencia, ya que las actividades que anteriormente realizaba cada área de manera independiente se unifican con el fin de disminuir los costos, aprovechar las distintas capacidades, optimizar los procesos y generar valor.

2.4. Administración de Capacidad Instalada y Operativa

Según Krajewski (2009), la capacidad se define como “la facultad para tener, recibir, almacenar o dar cabida” (p. 122). En un sentido general, cuando hablamos de capacidad instalada nos referimos a la suficiencia de recursos humanos y maquinaria disponible con el fin de cumplir con los objetivos de la misma. En el contexto de los servicios, la capacidad instalada se referiría al número de clientes que se pueden atender y/o servicios que se pueden prestar en una jornada determinada.

Cuando los gerentes de operaciones piensan en la capacidad deben considerar los insumos de recursos y los productos fabricados. Esto se debe a que, para efectos de planeación, la capacidad real depende de lo que se piense producir (Lucina, 2022).

El punto de vista de la administración de operaciones también hace hincapié en la dimensión de la capacidad referente al tiempo. Es decir, la capacidad también se debe plantear con relación a un tiempo dado para la fabricación. La diferencia que se suele marcar entre la planeación para el largo, el mediano o el corto plazo es prueba de lo anterior. La planeación de la capacidad misma tiene diferentes significados para las personas que están en distintos niveles de la jerarquía administrativa de las operaciones (Lucina, 2022).

Se considera, según Lucina (2022), que la planeación de la capacidad se refiere a tres períodos:

Largo plazo (más de un año): cuando se requiere de mucho tiempo para adquirir o deshacerse de los recursos para la producción (como edificios, equipamiento o instalaciones), entonces la planeación de la capacidad a largo plazo requiere de la participación y la autorización de la alta gerencia.

Mediano plazo (planes mensuales o trimestrales que caben dentro de los próximos 6 a 18 meses): en este caso, alternativas como la contratación, los recortes de personal, las nuevas herramientas, la adquisición de equipamiento menor y la sub-contratación pueden alterar la capacidad.



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

Corto plazo (menos de un mes): está ligado al proceso de los programas diarios o semanales e implica efectuar ajustes para que no haya variación entre la producción planeada y la real. Incluye alternativas como horas extra, transferencias de personal y otras rutas para la producción.

2.5. Automatización de Procesos

Según Córdoba (2006) la automatización de procesos permite a las empresas intervenir las operaciones con el fin de optimizar los procesos que pueden tener una gran cantidad de volumen con un alto esfuerzo. Por medio de estas tecnologías de información las empresas pueden tomar decisiones en tiempo real, ayudando así a cumplir los objetivos de la organización.

2.6. Robotic Process Automation (RPA)

Según Lievano & Fernández (2022) la automatización de procesos por medio de Robótica, permite impactar operaciones cuyas tareas sean repetitivas y basadas en reglas claras, tales como: Contabilización de facturas, descarga de información de diferentes fuentes, consolidación de datos, procesamiento de datos, envío masivo de información, entre otros. Este tipo de tecnología les ha permitido a las empresas ser más eficientes en sus procesos con una alta calidad.

2.7. Capacidad Requerida

Basado en el equipo de ingeniería de la organización Holcim (2021), para determinar la capacidad que se requerirá, se deben abordar las demandas de líneas de productos individuales, capacidades de plantas individuales y asignación de la producción a lo largo y ancho de la red de la planta. Por lo general, esto se hace con los pasos siguientes:

- Usar técnicas de pronóstico para prever las ventas de los productos individuales dentro de cada línea de productos.
- Calcular el equipamiento y la mano de obra que se requerirá para cumplir los pronósticos de las líneas de productos.
- Proyectar el equipamiento y la mano de obra que estará disponible durante el horizonte del plan.



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

Una vez retomada las teorías antes nombradas se puede mencionar que en relación a la producción en dicha empresa el problema está en la tecnología utilizada (herramienta de facturación Basware) la cual ha generado reprocesos en la acumulación del flujo de trabajo (backlog) ésta herramienta buscaba automatizar y/u optimizar pero no cumplió su objetivo, llevando a contratar personal de forma recurrente, debido a la carga laboral tan elevada para ellos y a las demás problemáticas expuestas a lo largo del trabajo, es ahí entonces, donde está el énfasis del plan de mejoramiento a proponer en este trabajo en su tecnología, y en la herramienta que debe ser más oportuna y acorde para la empresa.



CAPÍTULO 3



3. Metodología.

3.1. Enfoque

En el presente ejercicio académico se utiliza un enfoque mixto, por un lado, cuantitativo, dado que se puede determinar el índice de rotación de personal en un periodo específico con los datos suministrados por la organización ABS y conforme a esto proponer mejoras para mitigar el impacto producido por la rotación de personal en el área P2P.

El enfoque cuantitativo según Hernández et al. (2010)

Es secuencial y probatorio. Cada etapa precede a la siguiente y no podemos “brincar o eludir” pasos. Usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico, para establecer patrones de comportamiento y probar teorías (p. 20).

Por otro lado, articula a su vez el enfoque cualitativo dado que se estudian los datos arrojados por las entrevistas que realizó el área de RRHH y así poder entender con mayor profundidad el porqué de la rotación de personal en el área de P2P.

El enfoque cualitativo de acuerdo con Hernández et al. (2010) “permite que exista una mayor profundidad en los datos, dispersión y se pone en contexto tanto el ambiente, el entorno y adicionalmente permite detallar experiencias únicas” (p. 17).

Durante el desarrollo de este trabajo, se tuvieron en cuenta algunas cifras muy específicas como cuanta rotación de personal hubo mes a mes durante el periodo de julio de 2021 a junio de 2022, cuáles fueron las causas de rotación y cuál es la capacidad instalada de la organización, a partir de esas cifras se desglosaron una serie de apreciaciones, las cuales están generando esta problemática de rotación de personal dentro de la empresa unidad de análisis.

3.2. Modalidad

La modalidad de este trabajo consiste en un plan de mejora, para este se establece una empresa en la cual se va a realizar todo el proceso de estudio e investigación enfocado en las causales más relevantes de la rotación de personal para lanzar alternativas que contribuyan al mejoramiento de la problemática presentada.



3.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección documental

3.3.1 Técnica de Recolección documental

3.3.1.1 Revisión documental

La revisión documental según Rodríguez Gómez & Valdeoriola Roquet (2014), es una técnica que propende por la recolección, ordenamiento y procesamiento de la información. Su importancia radica en la obtención de información de primera mano, como documentos oficiales, para obtener datos que ayuden a la comprensión de lo que se estudia (p. 18).

En específico, para el desarrollo de este proyecto, como técnica de recolección, se obtuvieron documentos e información del área de gestión humana y de ingeniería de la organización Holcim-ABS, documentos concernientes a: estadísticas de rotación, proceso de facturación, sistemas de facturación y organigramas de los últimos doce (12) meses del año 2021 y los primeros seis (6) meses del año 2022, que provienen de la empresa, todo esto con el fin de llevar a cabo este trabajo de grado.

Como menciona Hernández et al. (2010), la revisión documental “consiste en detectar, consultar y obtener la bibliografía y otros materiales útiles para los propósitos del estudio, de los cuales se extrae y recopila información relevante y necesaria para el problema de investigación” (p. 24).

Las fuentes de información de la investigación documental según Moreno (1999), son:

Primarias son aquellas que el investigador recoge directamente a través de un contacto inmediato con su objeto de análisis y secundarias son aquellas que el investigador recoge a partir de investigaciones ya hechas por otros investigadores con propósitos diferentes. La información secundaria existe antes de que el investigador plantee su hipótesis, y por lo general, nunca se entra en contacto directo con el objeto de estudio (p. 70).

Para efectos de este plan de mejoramiento se trabajó con los datos realizados y obtenidos por el área de recursos humanos de la organización.

3.4. Consideraciones éticas



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

Se logró el respectivo acuerdo entre la estudiante de UNAU y la supervisora del área de P2P de la empresa Americas Business Services – Holcim. Esto, a través de una carta y una reunión de manera virtual dirigida por el coordinador de las prácticas de la Universidad Autónoma Latinoamericana, consintiendo el desarrollo del presente trabajo de grado en dicha organización.

Igualmente cabe resaltar, que la información obtenida, ha sido facilitada por dicho supervisor y del área de Recursos Humanos (RRH9 de la organización. Esta información es utilizada sólo con fines educativos y formativos; y toda información que no deba ser divulgada por la organización unidad de análisis, no será considerada).



CAPÍTULO 4



4 Hallazgos y Resultados

Los hallazgos se desarrollan a partir del despliegue de los objetivos específicos y es por lo que se realiza en tres momentos.

4.1. Momento 1. Caracterizar el proceso de facturación en el equipo de P2P de la empresa Americas Business Services-Holcim.

El proceso de facturación inicia con el ingreso de las facturas enviadas por los proveedores de Canadá y Estados Unidos a la herramienta de Basware. Esta herramienta recibe el requerimiento y trata de realizar la contabilización automática de la factura por medio de una tecnología conocida como Optical Character Recognition (OCR) la cual permite leer PDF para la captura de campos.

Inicialmente, la herramienta indexa la factura (captura los campos necesarios para su contabilización), luego si el proceso es exitoso conecta con SAP para capturar la orden de entrada de mercancía la cual debe hacer emparejamiento con la información leída desde el PDF de la factura. Si todo este proceso es exitoso, la factura es procesada y contabilizada de forma automática por Basware, para después ser enviada a SAP y así mismo ser pagada al proveedor. Si el proceso no se ejecuta de forma exitosa, la herramienta indica que se requiere asistencia humana.

Este proceso, que migra de SAP a Basware, se da con el fin de mejorar la productividad y eficiencia de este con una disminución de tiempos en la operación y una proyección de reducción de la plantilla de 50 a 35 trabajadores, según los análisis de capacidad instalada y mejora en las actividades definidas por los equipos de Tecnología e Ingeniería de procesos.

Esta implementación se inicia en marzo de 2022, donde empieza a tomar fuerza con el incremento de facturas (120.000 aproximadamente) y generando no tener la capacidad suficiente de personas para procesar y pagar las facturas del negocio, de tal modo se comienza a evidenciar una alta rotación en el segundo semestre del 2021, una rotación del 20%, que afecta el proceso de pago de la empresa y a su vez los lazos y contratos con el negocio, ocasionando una alta probabilidad de riesgo en la operación en sitio (Estados Unidos y Canadá) por el corte de suministros y servicios prestados por proveedores y la operación contable por el vencimiento de facturas, las cuales ascendieron aproximadamente a 100.000 facturas con un valor equivalente a USD 40.000.000.



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

A razón de esto, la organización ha implementado estrategias que soporten de manera contingente este proceso, dado que se ha incurrido en algunos riesgos por falta de la capacidad instalada para el desarrollo de este, las iniciativas son:

- Vinculación de fuerza laboral de India para apalancar el proceso, con la salvedad de prestación de servicio desde su país de origen con liderazgo desde Colombia.
- Pasar de modelo de operación híbrida en Colombia a trabajo presencial 100%.
- Aumento de horas extras, dominicales y festivos.
- Incremento de la plantilla, pasando de 50 personas definidas en el estándar inicial a 59, lo cual incrementa en un 15,25% la capacidad instalada sin tener aún, un estándar definido con la nueva herramienta tecnológica.
- Disminución de los tiempos de capacitación pasando de 3 semanas a 4 días, con el fin de estar operando en el menor tiempo posible después de la vinculación.

Todas estas acciones han sido implementadas desde marzo de 2022 por los riesgos asumidos al cierre del año 2021, los cuales si seguían en aumento ponían en alto riesgo la operación financiera en Colombia y la operación del negocio en las filiales de Canadá y Estados Unidos.

4.2. Momento 2. Analizar las causales por las cuales se incrementa el índice de rotación de personal en el equipo de P2P.

Actualmente ABS está en fase de implementación de un nuevo sistema de información para el procesamiento de facturas, pasando de una operación estandarizada con el sistema SAP al montaje de una nueva herramienta tecnológica con el sistema Basware, lo cual ha incrementado el tiempo de operación que, a su vez, es una de las causales de renuncia que manifiestan las personas al momento de las entrevistas de retiro que realizan los trabajadores en la fase de desvinculación. Por otro lado, como propuesta de retención para las personas con mayor antigüedad en el proceso, en julio de 2021 se dio inicio a promover en cargos de mayor rango en estructura organizacional a estas personas, dejando dos perspectivas claves que analizar, primeramente, esta propuesta es de gran beneficio para la persona, trayéndole aumento salarial, un cargo más alto, lo que equivale a más experiencia, conocimiento y nuevos retos dentro de la misma organización que podrían llegar a ser más afines al perfil profesional de cada uno, sin embargo como según punto deja sin expertos en el proceso y con vacíos en la transferencia de conocimiento, dado que la mayoría de estos ascensos no surgen al interior del área P2P.

Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

La última causal de rotación que se evidencia en este equipo está asociada a las renunciaciones por mejores ofertas laborales en el mercado, teniendo en cuenta las facilidades en términos de manejo de idiomas de los trabajadores. En su mayoría, las personas que renuncian por una mejor oferta laboral, lo hacen para compañías multinacionales como lo son Stanley Black & Decker, Grupo Argos y Teleperformance, en perfiles de actividades operativas como: auxiliares o asesores de servicio, con un incremento salarial aproximado del 37%, y dadas las condiciones de sus clientes que operan también en Estados Unidos y Canadá. Dicha información, es suministrada por el equipo de Recursos Humanos de la organización y genera alertas en cómo se deberían de empezar a tratar estos temas.

Como soporte de estos hallazgos se analiza la información por estas tres causas encontradas:

TABLA 2. RETIROS PERIODO JULIO 2021 A JUNIO 2022

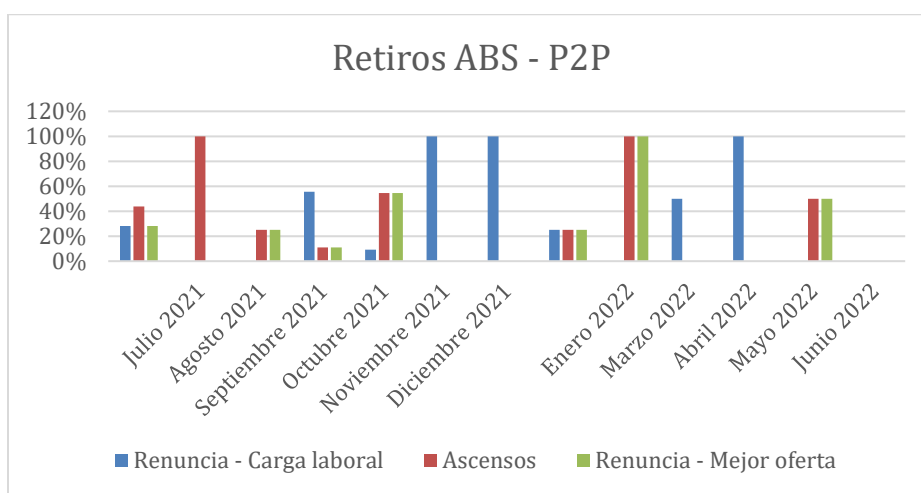
Meses	Renuncia - Carga laboral	Ascensos	Renuncia - Mejor oferta	Total
2021	9	14	9	32
Julio	0	1	0	1
Agosto	0	6	2	8
Septiembre	5	3	1	9
Octubre	1	4	6	11
Noviembre	1	0	0	1
Diciembre	2	0	0	2
2022	2	4	2	8
Enero	0	0	1	1
Marzo	1	1	0	2
Abril	1	0	0	1
Mayo	0	1	1	2
Junio	0	2	0	2
Total	11	18	11	40

Fuente: HOLCIM (2021)

Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

Como se muestra en la Tabla 2, se puede evidenciar que la mayor causa de los retiros para el cargo de auxiliar de procesamiento y resolución de facturas se debe a ascensos al interior de la organización, con un total de 14 personas para el segundo semestre del 2021 y 4 personas para el primer semestre del 2022; el mayor número de ascensos se presentó en el mes de agosto del 2021 con un total de 6 personas. Esto se debe a que la compañía inició un plan de retención, el cual fue diseñado para los trabajadores del área con mayor antigüedad en el cargo que desempeñaban.

FIGURA 1. RETIROS CLASIFICADOS POR CAUSA PERIODO JULIO 2021 A JUNIO 2022



Fuente: HOLCIM (2021)

Como lo menciona MacGregor (1996, como se cita en Madero-Gómez & Rodríguez-Delgado, 2018) en su teoría X y Y, las personas requieren de una motivación para sentirse más cautivados en su cargo. Esta teoría podría verse reflejada con los comportamientos y resultados obtenidos por cada trabajador. Lo cual generaría más productividad y calidad que apoyen a los objetivos de la organización, debido a que la mayoría de los ascensos que se presentaron son para cargos en otras áreas, estos ascensos se dieron por la oportunidad que brinda la empresa haciendo convocatorias internas donde los auxiliares se pueden presentar y así poder subir de cargo. Así mismo, estos ascensos han sido en otras áreas donde se maneja una carga laboral mucho más baja, y/o acordes con el perfil profesional de cada persona.

Así mismo una de las causales de retiro de los auxiliares se pudo evidenciar por la nueva herramienta de facturación que fue implementada, obligando a los trabajadores a migrar de SAP



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

(Donde han procesado facturas) al programa llamado Basware, generando inconformidades, estrés, mas asignación de facturas para procesar, tiempo extra frente a un computador y confusiones al momento de procesar las facturas. En este orden de ideas, los mismos trabajadores (auxiliares y analistas) han expresado verbalmente esa falta de motivación, por la ampliación en los tiempos de trabajo que ha venido aumentado. Y al mismo tiempo los ascensos también han incrementado por la decisión de la organización de reconocer a sus trabajadores, donde considera que puede generarse motivación.

De acuerdo a lo anterior, el principal factor de retiro de trabajadores del equipo P2P se debe al rediseño del proceso con la migración del sistema de información SAP a Basware, con un peso del 38% de todos los retiros en el periodo analizado (promedio retiros julio 2021 a junio 2022).

4.3 Momento 3. Diseñar propuestas o acciones que permitan mitigar las principales causales del índice de rotación de personal para el equipo de P2P de la empresa Americas Business Services - Holcim.

Tomando la información tanto de los retiros como los ingresos de personal del equipo P2P de ABS para el periodo de julio de 2021 a junio 2022, se diseñan acciones partiendo de los índices de rotación, las cuales permitan a la organización mitigar el impacto en los procesos por la rotación de personal. Esto se presenta en las tablas 3 y 4.

TABLA 3. INGRESOS EN EL PERIODO ANALIZADO (JULIO 2021 A JUNIO 2022)

Meses	Ingresos
2021	8
Noviembre	4
Diciembre	4
2022	51
Febrero	3
Marzo	13
Abril	7
Mayo	9
Junio	19



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

Total	59
--------------	----

Fuente: (HOLCIM 2021)

TABLA 4. RETIROS EN EL PERIODO ANALIZADO (JULIO 2021 A JUNIO 2022)

Meses	Retiros
2021	32
Julio	1
Agosto	8
Septiembre	9
Octubre	11
Noviembre	1
Diciembre	2
2022	8
Enero	1
Marzo	2
Abril	1
Mayo	2
Junio	2
Total	40

Fuente: (HOLCIM 2021)

Tomando como base la fórmula, la cual se encuentra en la tabla # 1, presentada anteriormente en la metodología, y las tablas podemos realizar el cálculo de rotación para ABS en cada uno de los meses analizados y se obtienen los siguientes datos:

TABLA 5. ÍNDICE DE ROTACIÓN

2021	32	Índice Rotación
Julio	1	2%
Agosto	8	20%
Septiembre	9	28%
Octubre	11	52%
Noviembre	1	13%



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

Diciembre	2	8%
2022	8	20%
Enero	1	4%
Marzo	2	36%
Abril	1	13%
Mayo	2	13%
Junio	2	25%
Total	40	18%
Promedio rotación		19%

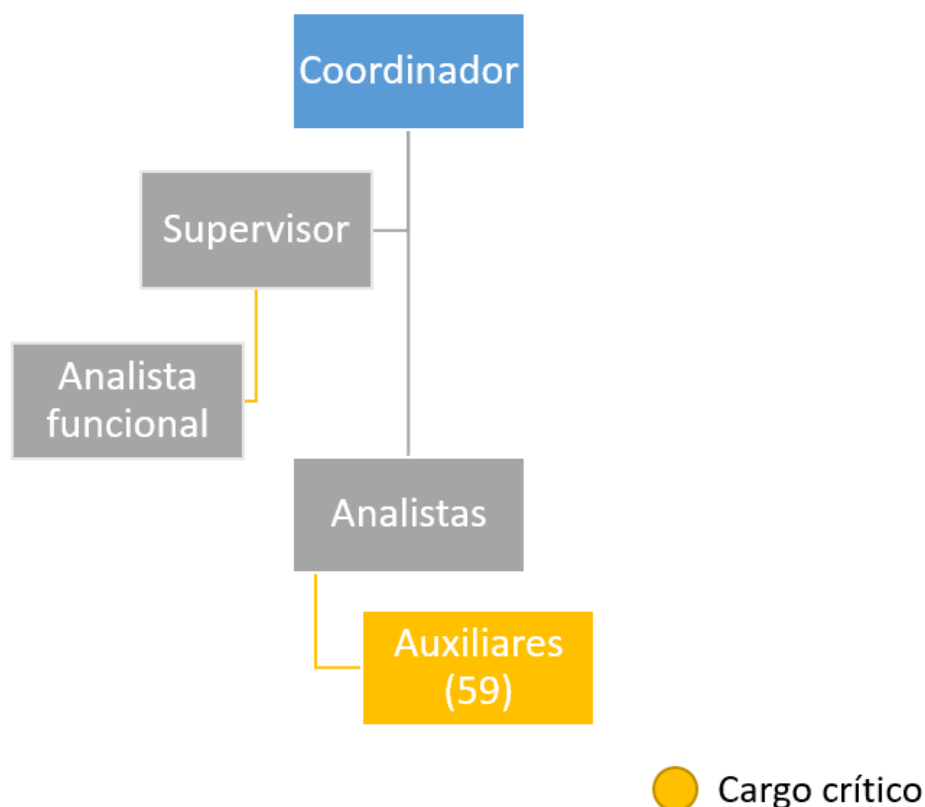
En la tabla anterior podemos observar la cantidad de personas que rota por mes y su equivalente en porcentaje, mostrando en el periodo del 2021-2 en comparación con el 2022-1 (Donde se realizaron contrataciones a razón de la rotación del año anterior) un mayor incremento en la rotación, justamente cuando se da inicio e implementación a la nueva herramienta de facturación.

En ese sentido presentar las propuestas, como una introducción estarían encaminadas a:

Redefinir una estructura organizacional para el equipo P2P, donde la jerarquía no sea tan horizontal como a hoy se encuentra y pueda generar tramos de control más efectivos como un diseño de plan carrera y desarrollo para los empleados dentro del mismo equipo. Según Mintzberg (1989), al referirnos a un área con tal complejidad en la organización, se requiere de personal (analistas) que generen actividades administrativas de planeación y de control para los auxiliares, aunque sus roles sean de diferentes tipos y así puedan proveer a los objetivos internos del área, siendo así una unidad de apoyo.

FIGURA 2. ESTRUCTURA ACTUAL

Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P



Fuente: (HOLCIM 2021)

La estructura del área de cuentas por pagar está definida por un Coordinador, un supervisor, dos analistas, uno funcional y uno pleno y 59 auxiliares. Los auxiliares son las personas encargadas de realizar el procesamiento y resolución de facturas provenientes de Canadá y Estados Unidos. Los analistas cumplen la función de ser el apoyo directo y el punto de contacto para los líderes del proceso.

En este sentido, se propone específicamente realizar cambios en la estructura organizacional del área de P2P, con el fin de redistribuir las responsabilidades y los procesos que han venido surgiendo por la implementación de la nueva herramienta Basware.

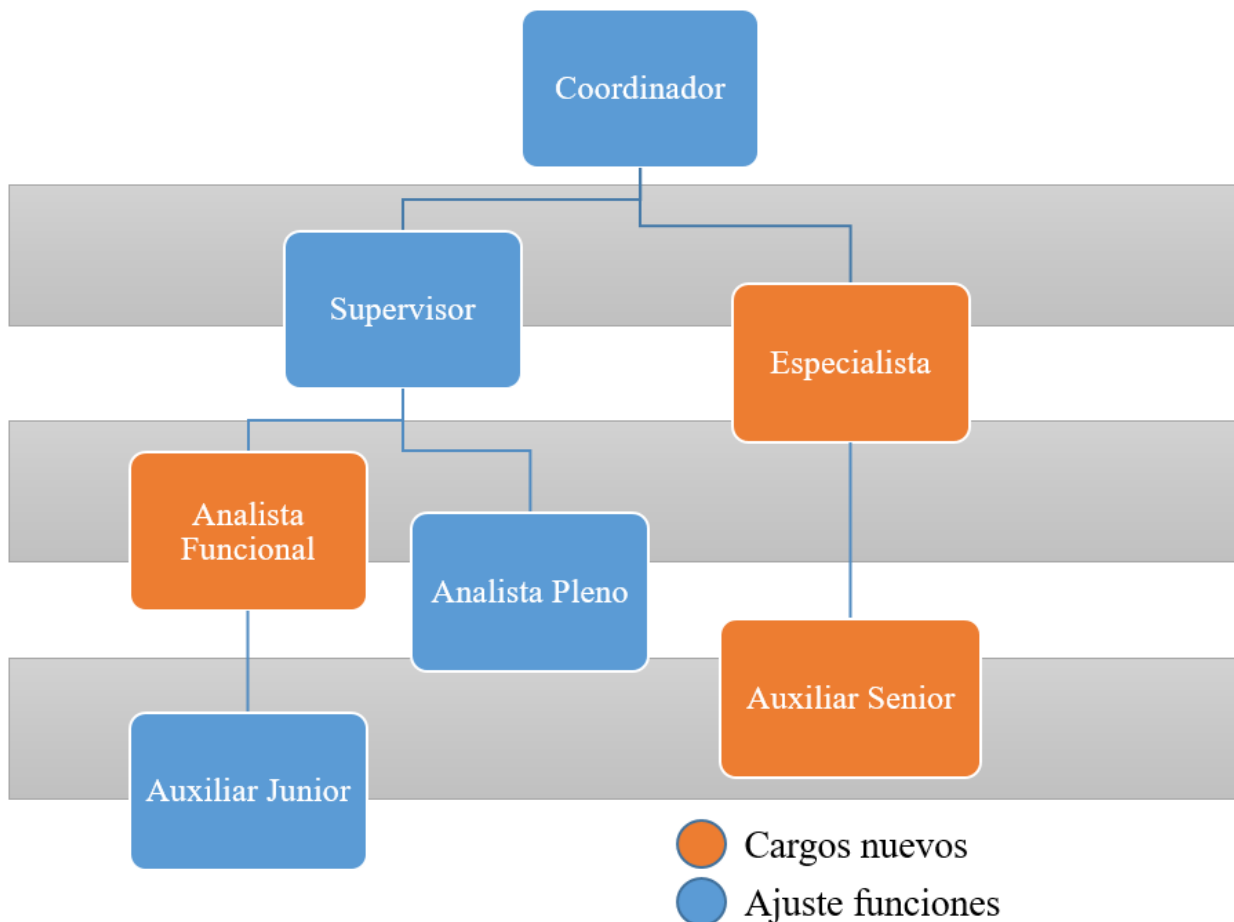
Actualmente en la compañía se manejan 5 cargos desglosados desde un Coordinador (superior en la jerarquía) hasta un auxiliar (inferior en la jerarquía) el coordinador se encarga de



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

manejar el presupuesto del área de P2P y ser la persona de contacto para el negocio. El supervisor mantiene un contacto directo al interno del área tanto con los analistas como con los auxiliares. Los analistas son los encargados de realizar los reportes para el negocio, área y auxiliares, así mismo ser el apoyo y punto de contacto para los auxiliares ante cualquier eventualidad.

FIGURA 3. ESTRUCTURA PROPUESTA



Esta propuesta se soporta bajo los nuevos retos organizacionales que enfrentan las empresas por la competitividad en términos de rotación y conocimiento de los trabajadores en el desarrollo de los procesos, lo cual permite una estrategia de retención y minimizar la fuga tanto de talento como de conocimiento. (Mercer y Korn Ferry, 2021).

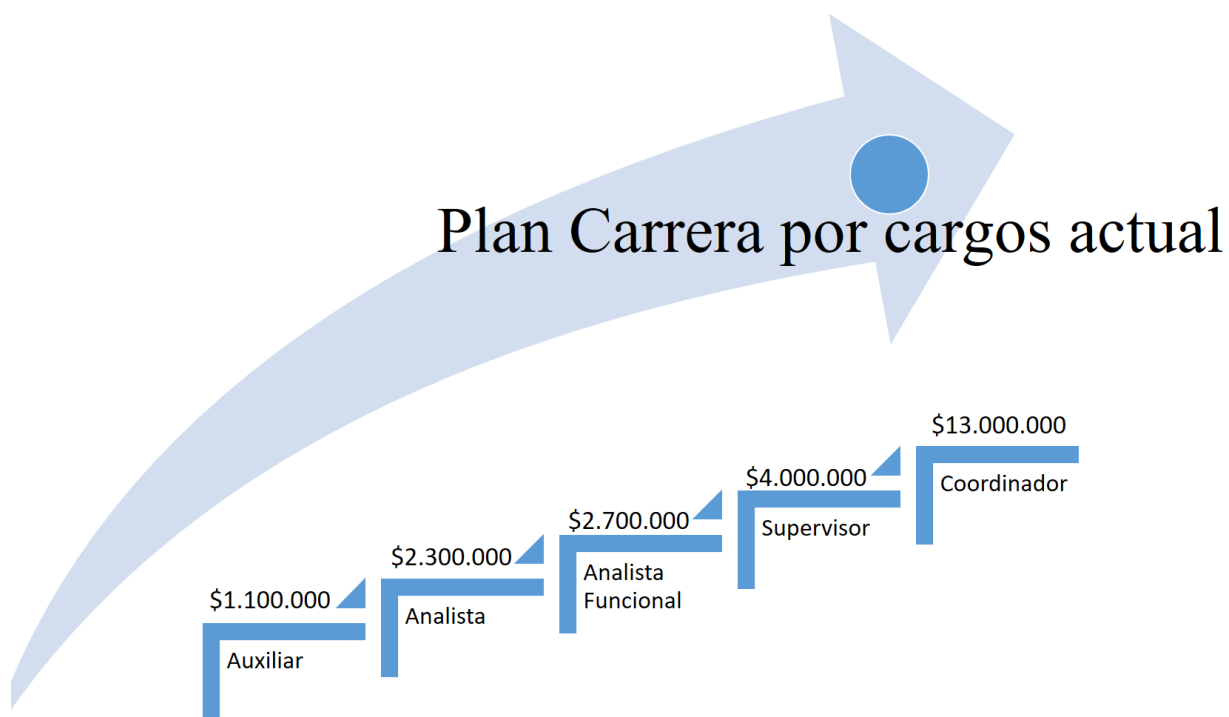
Esta estructura propuesta permite definir unos tramos de control (estándares de liderazgo) como niveles de remuneración con grados salariales por cargo ayudan a minimizar la rotación de personal en los equipos de trabajo, en ese sentido se establece que se tenga una escala de remuneración diferenciada en dos tipos de Auxiliares, lo cual permita una distribución de responsabilidades por nivel y cargo de estructura, acompañada de una asignación salarial acorde a éstas, según la valoración de los cargos, llevando a que dicha remuneración genere mayor

Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

motivación a la hora de ejecutar su labor y crea mayor sentido de pertenencia con la empresa.

(Michael Page 2022)

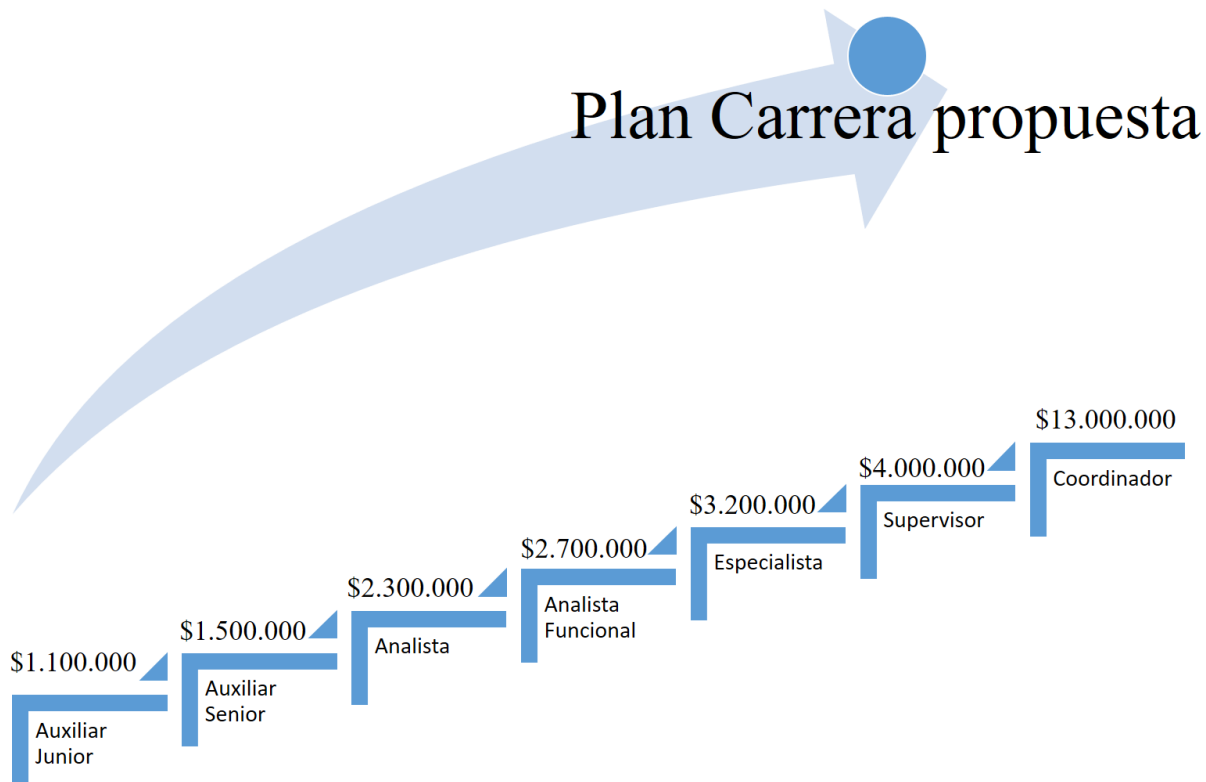
FIGURA 4. PLAN CARRERA POR CARGOS ACTUAL



Fuente: (HOLCIM 2021)

Como un plan carrera por estructura organizacional con la definición dada anteriormente se debería tener un orden de la siguiente manera:

FIGURA 5. PROPUESTA PLAN CARRERA POR CARGOS



Esta propuesta surge después de analizar los cargos administrativos, sus funciones y roles de la empresa, llevando a concluir que era necesario implementar otros cargos que permitan distribuir las responsabilidades, que allá un orden más claro en las funciones repercutiendo en la realización a tiempo de las actividades y así no haya acumulación de tareas. Esta sugerencia o recomendación de nuevos puestos puede tener un mayor costo laboral, el cual se puede mitigar con una redistribución del presupuesto dejado de ejecutar por la vacancia del equipo en el transcurso del año y un caso de negocio que sustente la disminución del costo de selección con un equipo más estable en desarrollo del proceso.

Se proyecta que, con esta distribución laboral, la carga de los trabajadores, especialmente analistas y auxiliares disminuiría ya que las actividades que se realizan serán distribuidas con los nuevos cargos creados de auxiliar senior, analista funcional y especialista los cuales se definen de la siguiente manera:



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

Roles y funciones

Auxiliar Senior: Procesamiento de facturas con estado urgente y vencidas, escaneo de facturas de Basware a SAP, punto de apoyo para el analista funcional.

Analista funcional: Punto de contacto con el negocio de Estados Unidos y Canadá.

Especialista: Apoyo del líder del proceso (Coordinador) y creación de reportes de procesamiento.

Como segunda propuesta se recomienda definir actividades que deben ser automatizadas dentro del proceso con alternativas RPA (Robotic Process Automation), RDA (Robotic Desktop Automation), BPM (Business Process Management), entre otras. Las cuales ayudarían a disminuir la carga laboral y aumentaría la productividad del proceso. Con esto se busca que los trabajadores del área de cuentas por pagar encargados del procesamiento de las facturas puedan enfocarse más en la parte analítica y menos en las tareas operativas y repetitivas, es decir, las actividades monótonas de procesamiento de facturas que siguen una secuencia de reglas del negocio, estas quedarían a cargo de la tecnología y el análisis de los posibles errores e inconvenientes que se puedan presentar a lo largo del proceso estaría a cargo de los auxiliares senior.

Una vez estas implementaciones estén estables en el proceso, se podría pensar en una optimización de la estructura, que permita replantear la cantidad de trabajadores que deberían hacer parte del equipo P2P, analizando el costo beneficio que traigan estas soluciones para la organización.

Como última propuesta, que surge del análisis hecho de la herramienta Basware, la cual lleva como estrategia la implementación de nuevos cargos, surge entonces la importancia de hacer énfasis en el proceso de entrenamiento y capacitación, reforzándolo con estrategias como:

- Tener un plan de entrenamiento en el cargo de una semana, lo cual permita definir cuáles son los temas específicos sin destruir valor al proceso ni generar reprocesos por falta de conocimiento en los trabajadores nuevos o por movimiento en la estructura.



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

- Generar un procedimiento de transferencia de conocimiento con un plan padrino y documentación detallada del proceso. El esquema de padrino o madrina es realizar acompañamiento por el primer mes de trabajo con un experto en el proceso.
- Definir un esquema de compensación variable por productividad, el cual debe ser revisado en los periodos definidos por la organización con unas tablas de medición acordes a la necesidad del proceso y a la capacidad de las personas, adicional a esto se propone un incentivo denominado largo plazo por un periodo mínimo de permanencia en la compañía, el cual es de 12 meses, con esto se busca minimizar la rotación a 12 meses, conocimiento al interior del equipo estabilización del proceso.

Con la documentación de actividades se busca la información detallada del proceso en cuanto a los qué y cómo se desarrollan las actividades y deben ser actualizadas cada vez que se den nuevas definiciones en el proceso, generando así en los trabajadores mayor confianza al momento del procesamiento de las facturas. Lo cual aumenta la productividad y disminuye los errores de procesamiento de facturas.

El siguiente cronograma se ejecutará a corto plazo y presenta las actividades que serán realizadas como plan de acción para mitigar la rotación en el área de P2P con una cantidad total de 17 días:

Plan de mejoramiento que permita mitigar la rotación en P2P

Holcim ABS

Paulina Piedrahita

Noviembre

N°Act	Actividad	Responsable	Fecha inicio	N° Días	7	8	9	10	11	14	15	16	17	18	21	22	23	24	25	28	29	30
					L	M	W	J	V	L	M	W	J	V	L	M	W	J	V	L	M	W
1	Exposición del plan Supervisor - Coordinador	Paulina Piedrahita	8/11/2022	1	1																	
2	Revisión plan mejora	Supervisor - Coordinación	9/11/2022	2		2	2															
3	Ajustes al plan de mejora	Paulina Piedrahita	11/11/2022	3				3	3	3												
4	Aprobación interna plan mejora	Coordinación - Gerencia	16/11/2022	2							4	4										
5	Revisión RRHH	Paulina Piedrahita - Coordinación	18/11/2022	4										5	5	5	5					
6	Aprobación o rechazo del plan	RRHH Holcim ABS	24/11/2022	2													6	6				
7	Ejecución del plan (Cambios organigrama P2P)	RRHH Holcim ABS	28/11/2022	3																7	7	7



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

Si es aprobado el plan de mejoramiento, se deberá dar inicio a su ejecución el 28 de noviembre de 2022 y fecha final de cronograma el 30 de noviembre de 2022.



Conclusiones

Las conclusiones del presente trabajo se generan a partir de los objetivos propuestos, donde se puede evidenciar que:

Analizar el estado actual en que opera la empresa en el área de cuentas por pagar o P2P, fue fundamental para la realización de este ejercicio, dado que se logró evidenciar que los trabajadores han rotado por: ascensos mayormente generados en otras áreas de la empresa y con mayor afinidad con los perfiles profesionales de cada persona, renuncia por carga laboral y por una mejor oferta laboral. Adicionalmente, este tipo de actividades repetitivas, menguan el sentido de pertenencia de los trabajadores, afectando el compromiso con el área de trabajo de P2P, y a su vez la operación que esta representan para los países de Estados Unidos y Canadá, donde se generar retrasos en dicha operación, pagos vencidos, corto de suministros y servicios, demostrando que no hay la capacidad de gente suficiente para el procesamiento de estas facturas, acumulando sus tareas y asignaciones, lo que conlleva a la necesidad de contratar nuevamente más personas, incrementando así los costos operacionales que se evidencian en las etapas de: reclutamiento, contratación, inducción y capacitación, así como en la eficiencia de la productividad organizacional, mientras que los nuevos trabajadores alcanzan la curva de aprendizaje y se les gestiona todos los accesos a los diferentes sistemas y herramientas que maneja la organización, y así volver a tener un equilibrio o un control de la cantidad acumulada de facturas y el dinero que este representa para la organización.

Acorde con los resultados obtenidos se identifica que la nueva herramienta de facturación llamada Basware de proveedores para el centros de servicios compartidos Americas Business Services - Holcim es uno de los factores más grandes, influyentes y cuidadosos para esta área, ya que en este es donde básicamente se encargan de todas las fases, desde la recepción de facturas, verificación de la información y el proceso que requiere la facturación, hasta la contabilización de la misma; generando así una alta presión para los trabajadores en el área de P2P, la cual es el punto de partida para establecer acciones de mejora. Aunque este cambio se generó con el fin de automatizar el proceso y reducir la capacidad instalada del área, los resultados no fueron los esperados y mucho menos los obtenidos, creando así una mayor recepción y acaparamiento de facturas, generando que los



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

auxiliares y algunos analistas tuvieran una mayor carga laboral, poniendo en riesgo la operación en sitio por el corte de suministros y servicios prestados por proveedores, ya que no se pagan a tiempo dichas facturas, es por ellos que también se veía afectada la operación contable por la cantidad y el vencimiento de las mismas.

El método de investigación implementado ayudó a que se cumpliera con el objetivo general de dicha investigación, es por ello que se recomendó que la organización analice posibles aspectos que ayuden a mitigar este índice de rotación, como lo son: salarios más competitivos definidos por niveles jerárquicos, mediante un plan carrea por cargos, motivando así a los trabajadores del área a seguir en la empresa y poniendo a disposición todos los conocimientos y experticias que tienen para el proceso de facturación y su pago oportuno para los países.

Así mismo realizar capacitaciones más completas y rigurosas donde les permita y les aporte al crecimiento profesional y laboral; formando trabajadores más competitivos, alcanzando el objetivo del área de aumentar la productividad del procesamiento de facturas para las filiales de Holcim en Canadá y Estados Unidos.



Referencias

- Andrade Martínez, M. (2010). *Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la pasamanería S.A de la ciudad de cuenca en el 2009*. [Tesis Pregrado, Universidad Politécnica Salesiana Ecuador]
<https://dspace.ups.edu.ec/handle/123456789/562>
- Arango Restrepo, M. R. (2007). Control organizacional: ¿sistema o agregado de elementos? *ADMINISTER Universidad EAFIT. Revista Academica* 11. 80 -96.
<http://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/view/571>
- Anvari, R., JianFu, Z., & Chermahini, S. H. (2014). Effective strategy for solving voluntary turnover problem among employees. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 129, 186-190. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.03.665>
- Cabrera Piantini, A., Ledezma Elizondo, M. y Rivera Herrera, N. (2011). El impacto de la Rotación de Personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León. *Contexto. Revista de la Facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León*, 5(5), 83 -91. <https://www.redalyc.org/pdf/3536/353632025006.pdf>
- Chiavenato, I. (2009). *Comportamiento Organizacional La dinámica del Éxito en las organizaciones* (2.ª ed., pp. 6–22). Mc Graw Hill.
- Chiavenato, I. (2007). *Administración de Recursos Humanos, El capital Humano de las Organizaciones*. (9 naed., pp. 5-409). Mc Graw Hill.
- Córdoba Nieto, E. (2006) Manufactura y Automatización. *Revista de Ingeniería e investigación*. 26(3), 120-128. <http://www.scielo.org.co/pdf/iei/v26n3/v26n3a14.pdf>
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C. y Baptista Lucio, M. (2010) *Metodología de la investigación*. (5^{ta} ed., pp 170 – 194). Mc Graw Hill.
- HOLCIM (2022) *El Centro De Servicios De Las Empresas De Este Grupo En Norte, Centro Y Sur América*. <https://abs.com.co/>
- Krajewski, L y Ritzman, L.P. (2000) *Administración de Operaciones Estrategia de Analisis*. (5^{ta}ed., pp. 122). Pearson Educación.



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

Korn Ferry (2022). *Arquitectura de la carrera profesional y el trabajo. Desarrolle un marco de carrera profesional que sea mejor para el negocio.*

<https://www.kornferry.com/es/capacidades/estrategia-de-la-organizaci%C3%B3n/arquitectura-de-la-carrera-profesional-y-el-trabajo>

Latorre, A., Rincón Igea, D. y Arnal Agustín, J (2003). *Bases Metodológicas de la Investigación Educativa.* (2^{da.}, pp. 279 -301). Ediciones Experiencia.

Liévano Martínez, F. A y Fernández Ledesma, J. D. (2022). Hoja de ruta para la implementación de la automatización robótica de procesos en las empresas. *Revista Dyna.* 89 (220), 81-89 <http://www.scielo.org.co/pdf/dyna/v89n220/2346-2183-dyna-89-220-81.pdf>

Lucina, A. (30 octubre 2022). *Unidad 3 Planeación de la Capacidad.*

<https://sites.google.com/site/aolucina/unidad-3-planeacion-de-la-capacidad>

Madero-Gomez, S. y Rodriguez-Delgado, D. (2018). Relación entre las teorías X y Y de McGregor, las formas de retribuir y la satisfacción de las personas en su trabajo. *Ciencia UAT*, 13(1),1-13. <https://www.scielo.org.mx/pdf/cuat/v13n1/2007-7858-cuat-13-01-95.pdf>

Marsh McLennan (Octubre 2022). *Brecha Salarial Reporte especial sobre remuneraciones 2021.* <https://www.latam.mercer.com/our-thinking/career/brecha-salarial.html>

Maslow, A. H (1991) *Motivación y Personalidad.* Díaz de Santos S.A.

Medina Fernández de Soto, J. E., (2010). Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación. *Revista Escuela de Administración de Negocios EAN*, 69,110-119. http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0120-81602010000200007

Mejía Cañas, C.A.. (julio 2013) *El concepto de la capacidad instalada. Planing Consultores Organizacionales.* https://www.planning.com.co/bd/valor_agregado/Julio2013.pdf

Michael Page (Octubre 2022). *Estudio de Remuneración Colombia 2021.*

<https://www.michaelpage.com.co/estudios-y-tendencias/estudio-de-remuneraci%C3%B3n-colombia-2021>



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

Mintzberg, H (1989) *Estructuración de las organizaciones*. (5-25) Ariel Economía.

Mintzberg, H (1989) *Estructuración de las organizaciones*. (44) Ariel Economía.

Mintzberg, H (1979) *Administración de empresas, un enfoque interdisciplinario*. (382) Paraninfo.

Onchoke, S., & Akash, s. (2012). Human Asset Manging and Traffic Jam Control. *SCMS Journal of Indian Management* 2012, 9(1), 104.

Rodríguez Gómez, D. y Valdeoriola Roquet, J. (2014) *Metodología de la Investigación*. (4^{ta} ed., 18 -28). Universidad Abierta de Cataluña.

RSM, Colombia. (2022). Centros de costos compartidos.

<https://www.rsm.global/colombia/es/servicio/centros-de-servicios-compartidos>.



Anexos

ANEXO 1

Tabla retiros trabajadores 2021 – 2022

Género	Edad	Rango de edad	Nivel Académico	Motivo Rotación	Mes	Año
M	22	19-25	Profesional	Ascenso	Julio	2021
F	32	32-43	Profesional	Ascenso	Agosto	2021
M	24	19-25	Tecnólogo	Renuncia - Mejor oferta	Agosto	2021
F	34	32-43	Tecnólogo	Ascenso	Agosto	2021
F	24	19-25	Tecnólogo	Renuncia - Mejor oferta	Agosto	2021
F	23	19-25	Tecnólogo	Ascenso	Agosto	2021
F	23	19-25	Profesional	Ascenso	Agosto	2021
F	24	19-25	Profesional	Ascenso	Agosto	2021
F	25	19-25	Profesional	Ascenso	Agosto	2021
M	27	26-31	Profesional	Renuncia - Mejor oferta	Septiembre	2021
M	31	26-31	Profesional	Renuncia - Carga laboral	Septiembre	2021
F	26	26-31	Estudiando	Ascenso	Septiembre	2021
F	30	26-31	Profesional	Renuncia - Carga laboral	Septiembre	2021
F	21	19-25	Profesional	Renuncia - Carga laboral	Septiembre	2021
M	21	19-25	Tecnólogo	Ascenso	Septiembre	2021
M	26	26-31	Tecnólogo	Ascenso	Septiembre	2021
F	24	19-25	Profesional	Renuncia - Carga laboral	Septiembre	2021
F	27	26-31	Profesional	Renuncia - Carga laboral	Septiembre	2021
F	25	19-25	Profesional	Renuncia - Mejor oferta	Octubre	2021
M	24	19-25	Tecnólogo	Renuncia - Mejor oferta	Octubre	2021
M	32	32-43	Profesional	Renuncia - Mejor oferta	Octubre	2021
M	28	26-31	Profesional	Renuncia - Mejor oferta	Octubre	2021
M	28	26-31	Profesional	Renuncia - Carga laboral	Octubre	2021
F	25	19-25	Profesional	Renuncia - Mejor oferta	Octubre	2021
M	27	26-31	Profesional	Renuncia - Mejor oferta	Octubre	2021



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

F	28	26-31	Profesional	Ascenso	Octubre	2021
M	28	26-31	Profesional	Ascenso	Octubre	2021
F	25	19-25	Profesional	Ascenso	Octubre	2021
F	19	19-25	Tecnólogo	Ascenso	Octubre	2021
F	22	19-25	Estudiando	Renuncia - Carga laboral	Noviembre	2021
F	20	19-25	Tecnólogo	Renuncia - Carga laboral	Diciembre	2021
F	24	19-25	Estudiando	Renuncia - Carga laboral	Diciembre	2021
M	22	19-25	Profesional	Renuncia - Mejor oferta	Enero	2022
F	21	19-25	Tecnólogo	Renuncia - Carga laboral	Marzo	2022
M	24	19-25	Profesional	Renuncia - Carga laboral	Abril	2022
F	39	32-43	Tecnólogo	Ascenso	Mayo	2022
M	24	19-25	Profesional	Renuncia - Mejor oferta	Mayo	2022
F	27	26-31	Profesional	Ascenso	Junio	2022
M	28	26-31	Profesional	Ascenso	Junio	2022
F	22	19-25	Tecnólogo	Ascenso	Marzo	2022

ANEXO 2

Tabla ingresos trabajadores 2021 – 2022.

Género	INGRESO	País	Año
F	Diciembre	Colombia	2021
F	Diciembre	Colombia	2021
F	Diciembre	Colombia	2021
F	Diciembre	Colombia	2021
M	Noviembre	Colombia	2021
M	Noviembre	India	2021
M	Noviembre	India	2021
M	Noviembre	India	2021
F	Marzo	Colombia	2022
F	Mayo	Colombia	2022
F	Marzo	Colombia	2022



Plan de mejoramiento que permita mitigar el índice de rotación en el área de P2P

M	Abril	Colombia	2022
F	Abril	Colombia	2022
M	Abril	Colombia	2022
F	Abril	Colombia	2022
M	Abril	Colombia	2022
M	Febrero	Colombia	2022
F	Junio	Colombia	2022
M	Abril	Colombia	2022
M	Junio	India	2022
F	Abril	Colombia	2022
M	Mayo	Colombia	2022
F	Mayo	Colombia	2022
F	Mayo	Colombia	2022
F	Mayo	Colombia	2022
M	Junio	India	2022
M	Mayo	India	2022
M	Mayo	India	2022