

PLAN DE MEJORA SOLUCIONES VERTICALES S.A.S

ROTACIÓN DEL PERSONAL EN EL ÁREA DE MANTENIMIENTO DE LA
EMPRESA SOLUCIONES VERTICALES S.A.S

Presentado por:

ALEJANDRA DUQUE TOBÓN



Asesor Metodológico:

Isis Miosotis Álvarez Flórez

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA LATINOAMERICANA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDELLÍN

-2018-

RESUMEN

El presente plan de mejora es el resultado de un trabajo académico realizado en la empresa Soluciones Verticales S.A.S, encaminado a conocer la rotación de personal que se presenta en el área de mantenimiento en la sede de Medellín.

Como objetivo general está, proponer estrategias de gestión del talento humano que permitan a la empresa Soluciones Verticales S.A.S disminuir la rotación del personal de mantenimiento en la sede de Medellín a partir del año 2018.

Para el desarrollo de dicho objetivo, se emplea un enfoque metodológico cualitativo, con algunas características cuantitativas, el cual permite recolectar las perspectivas y opiniones de los colaboradores del área de mantenimiento, por medio de la observación y la entrevista semiestructurada, además de obtener información a través de la revisión documental en fuentes primarias de la organización, para así por medio de las herramientas matemáticas, ofimáticas y matrices de información, sistematizar toda la información recopilada, utilizada para desarrollar el plan de mejora.

Finalmente, una de las grandes conclusiones que se generan, es que, los factores que determinan la salida de los trabajadores del área de mantenimiento de la sede de Medellín, están directamente relacionados con el área de gestión humana, por lo cual, se proponen estrategias de gestión del talento humano, para así mitigar la rotación de personal.

PALABRAS CLAVE: Rotación de personal, talento humano,

ABSTRACT

This improvement plan is the result of an academic work carried out in the company Soluciones Verticales S.A.S, aimed at knowing the staff turnover that occurs in the maintenance area at the Medellin seat.

As a general objective, to propose human talent management strategies that allow the company Soluciones Verticales S.A.S to reduce the maintenance's staff turnover in the Medellin seat from the year 2018.

For the development of this objective, a qualitative methodological approach is used, with some quantitative characteristics, which allows collecting the perspectives and opinions of the collaborators of the maintenance area, by means of observation and semi-structured interview, in addition to obtaining information through the documentary review in primary sources of the organization, through the mathematical tools, office software and information matrices, systematize all the information collected which is used to develop the improvement plan.

Finally, one of the great conclusions that are generated is that the factors that determine the dismiss of workers from the maintenance area of the Medellin seat are directly related to the area of human management, for which are proposed strategies of human talent management, in order to mitigate staff turnover.

KEYWORDS: Staff turnover, human talent, factors

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, agradecer a toda mi familia, mis tíos, tías, abuela, mi hermano, y en especial a mi papá y mi mamá, quienes estuvieron desde el principio de mi carrera apoyándome y acompañándome en todo este proceso, brindándome apoyo tanto económico como emocional, el cual fue un factor fundamental para mi desarrollo profesional.

Agradezco también a mis amigas y amigos, quienes siempre estuvieron a mi lado y creyeron en mí, dándome sus palabras de ánimo en los momentos más duros e impulsándome siempre a dar lo mejor de mí.

Un agradecimiento muy especial a todos mis profesores, quienes me brindaron todo su conocimiento en el transcurso de la carrera, de los cuales aprendí más que teorías y conceptos, a ser una profesional íntegra y con valores, me llevo lo mejor de cada uno de ellos, en especial de la profesora Isis Álvarez, quien siempre me brindo lo mejor de ella, ayudándome desde el principio de la carrera a desarrollar los procesos de investigación, siempre con una sonrisa en el rostro y la paciencia infinita, y sin la cual no hubiera sido posible el desarrollo de este trabajo.

A la empresa Soluciones Verticales, por abrirme las puertas para desarrollar mis prácticas profesionales, quien me brindó toda la información necesaria para el desarrollo del plan de mejora, y de donde me llevo una gran experiencia tanto laboral como personal, ya que conocí personas maravillosas, quienes me acogieron y de las cuales aprendí mucho, por lo cual les agradezco mucho.

Finalmente, le agradezco a la persona más importante de mi vida, esa que me da todos los días una razón para sonreír, quien ilumina mi camino, mi gran motivación, mi más grande apoyo, por quien he salido adelante, mi hijo Matías Taborda Duque, por él mis ganas de progresar en la vida es más fuerte, para brindarle todo lo mejor, darle el mejor ejemplo y continuar el gran camino de la vida enseñándole a ser una gran persona, para que algún día él también pueda convertirse en un gran profesional.

Tabla de Contenido

RESUMEN	2
AGRADECIMIENTOS.....	4
INTRODUCCIÓN.....	6
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	7
2. OBJETIVOS.....	9
2.1. Objetivo General	9
2.2. Objetivos Específicos	9
3. JUSTIFICACIÓN.....	10
4. MARCO REFERENCIAL	12
4.1 Marco contextual	12
4.2 Marco Teórico	14
4.3 Marco Legal.....	24
5. METODOLOGÍA	29
5.1 Enfoque.....	29
5.2 Modalidad.....	29
5.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de la Información	29
5.3.1. Observación.....	29
5.3.2. Revisión documental	30
5.3.3. Entrevista semiestructurada.....	30
5.3.4. Herramientas matemáticas.....	30
5.3.5. Matrices de información.....	31
5.3.6. Herramientas ofimáticas.....	31
5.4. Consideraciones Éticas.....	31
6. HALLAZGOS Y PROPUESTAS	32
6.1 Momento I: Estado Actual de la Rotación del Personal en la Organización Soluciones Verticales.....	32
6.2. Momento II: Caracterización de las necesidades de los trabajadores.....	36
6.3 Momento III: Propuesta.....	43
7. RECOMENDACIONES	52
8. CONCLUSIONES	53
REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS	54

INTRODUCCIÓN

El presente plan de mejora busca conocer la rotación de personal de la empresa Soluciones Verticales S.A.S, en el área de mantenimiento de la sede de Medellín, para así determinar si dicha rotación es alta y proponer estrategias de gestión del talento humano, que permitan mitigar las causas y los efectos de dicho fenómeno.

El desarrollo del plan de mejora, se da en tres grandes momentos: en el primero se establece el planteamiento del problema, la pregunta que surge de dicho problema, los objetivos a desarrollar y la justificación.

En segundo lugar, tenemos el marco de referencia, este está compuesto por el marco contextual, donde se evidencia el sector al cual pertenece la organización, el marco teórico, donde se muestran las teorías y conceptos que soportan el desarrollo del plan de mejora y el marco legal, que evidencia las normas que apuntan al tema tratado y que deben ser tenidas en cuenta.

Por último, tenemos la metodología, donde se evidencia el enfoque metodológico, la modalidad del trabajo, que en este caso es el plan de mejora, las técnicas e instrumentos para la recolección de la información, y las consideraciones éticas, además, en este tercer momento, se presentan los hallazgos y la propuesta, donde se evidencia la situación actual de la empresa respecto a la rotación de personal, se caracterizan las necesidades de los trabajadores y se genera una propuesta que define estrategias de gestión de talento humano que permiten mejorar la rotación de personal en la empresa.

Para así, finalizar con las conclusiones y recomendaciones que se generan a través del desarrollo de todo el plan de mejora, y dan cuenta de los resultados obtenidos del mismo.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Soluciones Verticales S.A.S es una empresa colombiana con 10 años de experiencia en el sector de la construcción, dedicada a la venta, instalación y mantenimiento de equipos para el transporte vertical (ascensores, escaleras eléctricas), siendo esta la distribuidora autorizada para Colombia de la firma HYUNDAI ELEVATOR CO LTD (empresa afiliada del gigante Hyundai Business Group). Cuenta con oficinas en las principales ciudades del país (Bogotá, Medellín, Barranquilla, Cartagena, Cali y Bucaramanga); sin embargo, su acción se extiende por todo el territorio nacional.

En sus inicios, la organización se dedica especialmente a la venta e instalación de ascensores, escaleras eléctricas, andenes móviles, montacargas, montacarros, sistemas automatizados de estacionamiento y sistema para manejo automatizado de mercancía, aun así, los productos con mayor acogida en el mercado colombiano son los ascensores y las escaleras eléctricas, por lo cual la empresa decide enfocarse más en la comercialización de estos, y además comienza a prestar un servicio postventa, que se basa en el mantenimiento de dichos equipos, sin dejar de lado los demás productos.

Al comienzo, la empresa solo presta este servicio post venta enfocada en los equipos marca Hyundai, no obstante, más adelante la organización se atreve a incursionar con la marca Mitsubishi, ya que es una de las marcas que representa mayor competencia para la organización y además el personal de la compañía cuenta con el conocimiento adecuado para realizar dicho trabajo, ya que muchos de los colaboradores anteriormente trabajaron para dicha marca, por lo que conocen los equipos y su funcionamiento.

El servicio post venta que presta la organización del mantenimiento de los equipos, es el más importante, debido a que es un servicio altamente demandado por los clientes y el que representa mayor retribución para la empresa, es por esto que se debe contar con el suficiente personal capacitado, para así ofrecer un servicio de excelente calidad. Para que este servicio se preste de la mejor forma, la empresa debería contar con 2 personas por equipo a cargo del mantenimiento preventivo, y 2 o 3 personas encargadas de responder las llamadas de emergencia, que son eventualidades que se presentan en los equipos y deben ser solucionadas a la mayor brevedad posible.

Sin embargo, la organización no cuenta con los colaboradores suficientes para cubrir la demanda debidamente, dado que se presenta una alta rotación del personal la cual se ocasiona porque los colaboradores no se sienten satisfechos con lo que les ofrece la empresa, ya que sienten que la retribución salarial no es adecuada, los insumos y materiales de trabajo en muchas ocasiones no se entregan a tiempo o no son los más adecuados y además, consideran que no les ofrecen suficientes incentivos motivacionales lo cual hace que no se sientan suficientemente motivados y contentos en la organización.

Esta situación ocasiona que el personal de mantenimiento quiera retirarse de la empresa, para buscar otra que les ofrezca todo lo que ellos están buscando y donde obtengan mejores oportunidades laborales, provocando así repercusiones negativas para para la organización, ya que

por esta alta rotación, no hay suficiente personal, por lo cual en muchas ocasiones el mantenimiento lo realiza una persona por equipo, y para las llamadas, todos deben estar atentos y disponibles a atenderlas, deteriorando así la adecuada prestación del servicio, por falta de personal y además por falta de experiencia de los nuevos trabajadores, lo cual genera también mayores costos para la compañía, ya que deben realizarse las debidas capacitaciones y cubrir todos los gastos que conlleva el retiro y el ingreso del personal.

Frente a esta realidad, la empresa debe tomar alguna medida, que permita, no solo que los trabajadores permanezcan en la empresa, sino que también se sientan a gusto con su trabajo, ya que, al sentirse más motivados, realizarán mejor sus labores, y se quedaran más tiempo en la organización, disminuyendo la alta rotación del personal y las repercusiones que esto tiene dentro de la organización.

Es por esto que el presente trabajo va enfocado en dar solución a la siguiente cuestión, ¿cómo disminuir la alta rotación del personal de mantenimiento de la empresa Soluciones Verticales S.A.S en la sede de Medellín a partir del año 2018?

2. OBJETIVOS

2.1. Objetivo General

Proponer estrategias de gestión del talento humano que permitan a la empresa Soluciones Verticales S.A.S disminuir la rotación del personal de mantenimiento de la sede de Medellín a partir del año 2018.

2.2. Objetivos Específicos

Identificar el estado actual de la rotación de personal de mantenimiento de la empresa Soluciones Verticales S.A.S.

Caracterizar las necesidades del personal de mantenimiento de la empresa Soluciones Verticales S.A.S.

Recomendar estrategias de gestión del talento humano que permitan disminuir la rotación del personal de mantenimiento de la empresa Soluciones Verticales S.A.S.

3. JUSTIFICACIÓN

El sector de la construcción se hace cada vez más fuerte en Colombia, y no solo en el campo de las obras civiles, sino también en el campo de vivienda, debido a que, en la actualidad, se hace mucho más fácil para las personas adquirir una vivienda propia, y no solamente para habitar en ella, sino también como fuente de ingreso al revenderla o arrendarla.

Gracias a esto y al gran crecimiento de la población, la infraestructura ha ido evolucionando, según las necesidades de las personas y los espacios que se habitan, es por esto que hoy en día la mayoría de las viviendas que se construyen en Colombia son construcciones verticales, debido a que esto garantiza que en un terreno se puedan tener mayor número de hogares en los que las personas puedan habitar.

Para este tipo de viviendas y otras construcciones como centros comerciales, hospitales, hoteles y demás, se hace necesarios contar con un equipo de transporte vertical como lo son los ascensores y las escaleras eléctricas, los cuales permitan el acceso y la movilidad de las personas en estos espacios, teniendo en cuenta además, que los espacios no deben responder solo a las necesidades generales de las personas, sino también a unas particulares necesidades que tienen un grupo particular de la sociedad, como lo son las personas con movilidad reducida, para los cuales se deben prestar ciertas condiciones especiales en estos espacios, que permitan que ellos puedan tener un mayor acceso y se sientan incluidos.

Es por esto que la demanda del transporte vertical es cada vez más fuerte, y no solo a la hora de ofrecer los equipos y su instalación, sino también en los servicios post venta que se deben brindar, especialmente en el servicio de mantenimiento, el cual es el más demandado y el que genera mayor retribución en las empresas de sector.

Debido a esto y a la gran competencia que se presenta en el sector del transporte vertical, se hace necesario que la empresa Soluciones Verticales S.A.S sea competitiva en el medio y para lograrlo debe prestar un servicio post venta de mantenimiento de excelente calidad, el cual se logra teniendo los empleados suficientes y bien capacitados, que puedan dar solución a todos los requerimientos de los clientes en el tiempo adecuado y con una buena actitud de servicio.

Es por esto que la empresa debe implementar estrategias de gestión del talento humano, las cuales les permitan establecer unas mejores condiciones en cuanto a retribución salarial, espacios y herramientas de trabajo y además incentivos motivacionales, que le generen a los colaboradores un mayor bienestar, que incida en la reducción de la rotación del personal de mantenimiento, ya que se van a sentir más motivados y con ganas de permanecer en la organización.

Dar respuesta a esta situación por medio de las estrategias de gestión del talento humano, tiene muchas repercusiones positivas para la empresa, pero la principal de todas, es la reducción de los gastos que genera la alta rotación del personal, ya que según John Badel, gerente general de Lee Hecht Harrison para Colombia, “cuando una persona deja su cargo, la empresa incurre en un gasto estimado de hasta 12 veces el valor del salario” (Ramírez Peña, 2016), lo cual ayudará a disminuir estos gastos, y esto se verá reflejado en las utilidades de la organización.

Además de esto, los colaboradores se sentirán más mejor dentro de la organización, por lo cual estarán más motivados y se generará un mayor sentido de pertenencia, el cual se verá reflejado en una actitud de servicio más adecuada, en los tiempos estimados y de mayor calidad, y también estarán mucho más contentos, por lo cual permanecerán más en la organización y se reducirá el índice de rotación del personal.

4. MARCO REFERENCIAL

A continuación, se presenta el marco de referencia, que se tiene en cuenta en el desarrollo del presente trabajo, el cual se realiza en 3 etapas, la primera es el marco contextual, el cual muestra la situación actual y las proyecciones del sector de la construcción (al cual pertenece la empresa Soluciones Verticales S.A.S), un pequeño análisis de esta situación y los beneficios que trae para la organización este escenario.

El segundo momento es el marco teórico, en el cuál se evidencia las teorías y conceptos que soportan el presente trabajo, para así, tener un mayor entendimiento sobre el tema desarrollado en el mismo: Rotación del personal.

Y finalmente se encuentra el marco legal, el cual brinda la información acerca de la normatividad a tener en cuenta por la organización Soluciones Verticales S.A.S, tanto a nivel internacional como nacional.

4.1 Marco contextual

La empresa Soluciones Verticales S.A.S es una empresa perteneciente al sector de la construcción, ya que comercializa y hace mantenimiento a equipos como ascensores y escaleras eléctricas, los cuales son adquiridos por empresas dedicadas a la construcción. Es por esto que se hace de gran importancia analizar dicho sector, ya que su comportamiento puede llegar a afectar negativa o positivamente a la organización.

Teniendo en cuenta lo anterior, en el presente trabajo se analizan algunos apartados de noticias que hablan del sector de la construcción, de su comportamiento en lo que va del año y sus proyecciones para lo que queda del 2017 y lo que viene en el 2018.

Para este propósito, se toma en cuenta la noticia titulada “Sector de la construcción espera un repunte para el segundo semestre” de la página web www.Dinero.com, donde dice que el sector de la construcción puede tener repuntes para el segundo semestre del 2017, a pesar de que “en los primeros meses del año recibiera un campanazo de alerta por la caída en su crecimiento (-1,4% en el primer trimestre) y que ello impactara el rubro de vivienda, que bajó 7,13%.” (Dinero, 2017).

Por lo cual,

Para recobrar el protagonismo se han fijado propósitos que mejoren su dinámica y la Cámara Colombiana de la Construcción (Camacol) espera que el crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB) de la construcción de edificaciones al finalizar 2017 sea cercano a 2,4%. Especialistas del sector coinciden en que es importante seguir estimulando tanto los proyectos de vivienda nueva como también iniciativas de edificaciones de oficinas, centros comerciales, bodegas y complejos industriales, entre otros.

Los análisis de Camacol muestran que, a pesar del desempeño observado en el primer trimestre del año, la apuesta continuará enfocada en el componente residencial, donde se espera que la tasa de crecimiento llegue a 6% este año. Para Sandra Forero Ramírez, presidente de este gremio, hay buenas expectativas para el segundo semestre de 2017. “Los pilares para avanzar en

lo que resta del periodo en el mercado de vivienda nueva –explica la dirigente gremial–, están en impulsar programas de política pública de acceso a la vivienda social y promover la inversión de esta vivienda en el segmento medio”. (Dinero, 2017)

Según los análisis que plantea Camacol, se tiene la expectativa de que el sector de la construcción aumente para el segundo semestre del 2017, en especial enfocados en la construcción del componente residencial, teniendo en cuenta impulsos con programas de política pública que ayuden a las personas a adquirir una vivienda, sin dejar de lado la construcción de proyectos como oficinas, centro comerciales, bodegas y complejos industriales, lo cual activa el sector, y genera así, más proyectos los cuales se convierten en clientes potenciales a los cuales la empresa Soluciones Verticales S.A.S puede ofrecer sus productos y servicios, ampliando así, su número de clientes y generando mayores ganancias.

Las expectativas de crecimiento del sector para el segundo semestre del año 2017, se ven apoyadas en diferentes argumentos, los cuales generan una mayor confianza de que el crecimiento del sector si se va a dar:

María Clara Luque, presidente de la Federación Colombiana de Lonjas de Propiedad Raíz (Fedelonjas) coincide en que en este segundo semestre las perspectivas son mejores, al haber mayor disposición por parte de los compradores. “En los primeros meses del año –señala–, los resultados no fueron buenos porque había muchos clientes que esperaban ver cómo se comportaban las tasas de interés antes de tomar créditos”. (Dinero, 2017)

Según este apartado, la compra de vivienda se va a ver afectada positivamente, ya que las personas estaban a la espera de ver como se comportaban las tasas de interés, para tomar la decisión de comprar o no vivienda, y ya que esta tasa ha disminuido, se va a generar un mayor estímulo para que las personas adquieran vivienda, y no solo para habitar, sino que también, según la directiva gremial, “este es un buen momento para impulsar la compra de una segunda vivienda, debido a que hay demanda de inmuebles para alquiler, especialmente en el estrato medio” (Dinero, 2017), por lo cual se verá impulsada la compra de una segunda vivienda, como forma de obtener unos ingresos extras.

Antonio García Roza, presidente nacional de la Asociación Colombiana de Ingenieros, considera que “la entrega de 40.000 subsidios adicionales para compra de vivienda entre \$99 millones y \$320 millones jalonará al sector y promoverá el acceso a vivienda propia en la clase media. Y aunque las metas de Vivienda de Interés Social (VIS) y Vivienda de Interés Prioritario (VIP) son altas, se debe seguir dinamizando la construcción en estratos 3 y 4, la cual demanda 50% de las ventas a nivel nacional” (Dinero, 2017), otro aspecto más, que ayudará a que el sector se dinamice y crezca.

Teniendo en cuenta todas estas variables, “Camacol resalta que el sector tiene buenas perspectivas de desarrollo puesto que en los primeros cuatro meses del año la ejecución de proyectos de vivienda nueva ha comenzado a repuntar.

En dicho periodo se registra un total de 55.245 unidades habitacionales iniciadas; es decir, 5,6% más de las que lo hicieron entre enero y abril de 2016. Actualmente hay muchas

oportunidades de inversión en vivienda para los hogares, pues existen 125.000 unidades disponibles para la venta en cerca de 3.500 proyectos. 80% de estas viviendas tienen un precio inferior a los \$321 millones; es decir, pueden aprovechar los incentivos existentes para la cuota inicial y la tasa de interés”. (Dinero, 2017).

Desde esta perspectiva, podemos esperar que el sector de la construcción va a tener un buen repunte en el segundo semestre del 2017, gracias a variables como los subsidios que otorga el gobierno, la disminución de la tasa de interés, los incentivos de cuota inicial y los créditos de leasing habitacional, las cuales impulsarán a las personas a adquirir vivienda propia, tanto para habitar, como para poner en arrendamiento para obtener ingresos adicionales, lo cual va a generar una activación del sector, la cual permitirá que sean más los proyectos que estén en el mercado, los cuales son clientes potenciales para la empresa Soluciones Verticales, por lo cual debe estar atenta a ofrecer a estos sus productos y servicios, ampliando así la cantidad de clientes.

Así como se debe tener en cuenta como cerrará el sector este año, la organización debe estar atenta también a las proyecciones que se tienen para el año 2018, para así empezar a plantearse desde ya, cuál va a ser la estrategia para llegar a este mercado en crecimiento, que es lo que posee, y que le falta para ser más competitiva y lograr un mayor posicionamiento en el sector.

Para esto, se tiene en cuenta la noticia titulada “Sector de edificaciones crecerá 3,6% en 2018’, BBVA”, en el cual se evidencia como puede comportarse el sector en el 2018 según las diferentes variables de la economía.

Según el BBVA Research “las proyecciones para el sector de edificaciones en el país. Según el análisis de este sector, sin obras civiles, cerraría este año con un crecimiento del 0,7% y se expandirá un 3,6% en 2018”. (Portafolio, 2017), lo cual da cuenta, que para el 2018 el sector de la construcción podría tener un mejor comportamiento de lo que fue en el 2017, y gran parte de este fenómeno se debe “a la disminución de la inflación, la caída en las tasas de interés y la política de subsidios anunciada por el Gobierno permitirán el crecimiento del mercado de vivienda en los próximos trimestres” (Portafolio, 2017).

Esta situación, mejora la confianza de los consumidores, por cual se genera una mayor motivación para adquirir vivienda, lo que trae consecuencias positivas para el sector, ya que este componente en el sector de la construcción hace un gran aporte y dinamiza más la actividad, y esto es lo que se prevé que pase en el 2018.

4.2 Marco Teórico

La empresa Soluciones Verticales S.A.S está pasando por una situación donde es evidente que la rotación del personal en el área de mantenimiento se está incrementando, es por esto que en el presente trabajo, se hace pertinente indagar acerca de las teorías y los conceptos relacionados con la rotación del personal, sus causas y sus efectos, para así lograr identificar porque se está presentando este fenómeno en la organización.

Para hablar de rotación de personal, primero se debe tener una idea de lo que esto significa:

“Para Pigors y Meyers (1985), la rotación del personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable o inevitable; saludable o no saludable para una organización”. (González Rios, 2017)

Es decir, que la rotación del personal, son todos los movimientos del personal que se dan dentro de la organización, y no solo se refiere a un aspecto negativo dentro de una empresa, sino que todo depende del tipo de rotación que se esté dando y la causa de la misma.

“Para Pigors y Meyers, cada tipo de rotación tiene sus propias causas. Las causas de la rotación inevitable son: enfermedades crónicas, accidentes que producen lesiones parciales o totales permanentes, la muerte y la jubilación. Las causas de rotación evitable son: insatisfacción, bajos sueldos, mala integración del trabajador a la organización, falta de identificación del empleado con los objetivos de la organización, mala selección del personal, falta de movilidad interna (programa de ascensos y traslados). Las causas de rotación saludable son: ascensos, promociones y traslados que permiten atraer gente nueva que enriquezca con su experiencia, conocimientos, idiosincrasia, iniciativa y potencial a la organización”. (González Rios, 2017)

Teniendo en cuenta lo anterior, se puede evidenciar que no toda la rotación de personal que se da es mala, y que no toda se puede evitar, sin embargo, primero se debe reconocer cuales son las causas por las cuales se está presentando esta situación dentro de la organización, para así saber si se pueden tomar medidas que ayuden a mitigar este fenómeno.

Existe una fórmula sencilla para determinar cuál es el porcentaje de rotación de personal que se está dando en una empresa al mes, para más adelante pasar a analizar si este porcentaje es muy elevado o está dentro de los parámetros que tiene establecidos la organización. La fórmula es la siguiente:

Fórmula para el cálculo de la rotación de personal:

Rotación = separaciones en el mes / número promedio en la nómina del mes * 100

“Un índice de rotación de personal igual a cero no ocurre en la práctica ni sería conocimiento, pues indicaría un estado de parálisis total de la organización. Por otra parte, tampoco sería conveniente uno muy elevado, ya que implicaría un estado de fluidez que no podría fijar ni asimilar los recursos humanos. El índice de rotación ideal sería el que permitiera a la organización retener a su personal de buen rendimiento, reemplazando a los empleados que necesitan en su desempeño distorsiones difíciles de corregir. Lo importante es la estabilidad del sistema mediante constantes autorregulaciones y correcciones de las distorsiones”. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 1999, pág. 17)

Además de esta fórmula sencilla, existe otra, con la cual se calcula el índice de rotación del personal con una mayor precisión, ya que maneja datos más puntuales.

La fórmula es la siguiente:

$$\text{IRP} = \frac{\text{E} + \text{S} * 100}{2 \dots \dots \dots}$$

$$\frac{E_i + E_f}{2}$$

2

E: Entradas

S: Salidas

E_i: Empleados al inicio del periodo

E_f: Empleados al final del periodo

Tomado de (Nieto, 2013)

No existe un estándar de rotación de personal adecuado, ya que depende de cada organización fijar un porcentaje ideal para que la rotación se mantenga en un nivel óptimo, donde no tenga repercusiones negativas para la empresa.

Este estándar se debe fijar según el tipo de actividad que realice la empresa, el puesto de trabajo, ubicación geográfica, temporadas del año, oferta y demanda laboral, sector de la empresa, y demás variables que lleguen a afectar esta situación.

Rotación de personal

“La fluctuación de personal entre una organización y su ambiente. El intercambio de personal entre una organización y su ambiente se define por el volumen de personas que ingresan y salen de la organización. Casi siempre la rotación se expresa en índices mensuales o anuales con el fin de permitir comparaciones.

Tanto la entrada como la salida de recursos debe mantener entre sí mecanismos homeostáticos capaces de autorregularse mediante comparaciones, y garantizar un equilibrio dinámico y constante. Estos mecanismos de control se denominan retroalimentación.

Este flujo de entrada y salida de personal se denomina rotación de personal o turnover. En toda organización saludable debe hacer una pequeña rotación.

La rotación del personal puede estar destinada a inflar el sistema de nuevos recursos (mayores entradas que salidas) para acrecentar resultados, o dirigida a desocupar el sistema (mayores salidas que entradas), reduciendo resultados.

A veces rotación escapa al control de la organización cuando el volumen de retiros efectuados por decisiones de empleados aumenta notablemente, en estos casos resulta esencial establecer los motivos para que la organización pueda actuar sobre ellos”. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 1999, pág. 16)

En el apartado anterior se puede ver otra definición de rotación de personal muy similar a la anteriormente expuesta, donde dice que es necesario para cada organización establecer cual rotación se está dando, si es mayor la cantidad de personas que entran a las que salen o viceversa, para así determinar los motivos y se pueda hacer algo al respecto.

Diagnóstico de las causas de rotación de personal

“La rotación del personal no es una causa sino un efecto, consecuencia de ciertos fenómenos localizados en el interior o el exterior de la organización que condicionan la actitud y el comportamiento del personal. Es una variable dependiente de los fenómenos internos y/o externos. Como fenómenos externos pueden citarse la situación de oferta y demanda de recursos humanos, la situación económica, las oportunidades de empleo, etc.

Entre los fenómenos internos pueden mencionarse la política salarial y de beneficios sociales de la organización, el tipo de supervisión, etc.

La información correspondiente a estos fenómenos internos y externos se obtiene mediante entrevistas de retiro.

La entrevista de retiro constituye uno de los principales medios de controlar y medir los resultados de la política de recursos humanos desarrollada. Esta información junto con otras fuentes, permiten así determinar los cambios necesarios, con el propósito de impulsar nuevas estrategias que permitan remediar los efectos sobre la rotación del personal’”. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 1999, pág. 17)

Según lo citado anteriormente, la rotación del personal, como problema principal, tiene varias causas que llevan a que esta se presente dentro de la organización, y estas causas pueden ser internas, es decir de la propia organización o externas, es decir la situación que rodea a la organización.

Es esencial determinar cuáles son los motivos por los cuales los colaboradores deciden irse de la empresa, y esto se puede lograr a través de diversas fuentes, en especial de entrevistas de retiro, donde se determina qué llevó a la persona a abandonar la organización.

Determinación del costo de rotación de personal

“Muchas veces, en el mantenimiento de una política salarial restrictiva de flujo continuo de recursos humanos a través de una elevada rotación de personal puede resultar mucho más costoso. Por tanto, se trata de evaluar la alternativa más económica. Saber hasta qué nivel de rotación de personal puede una organización soportar sin verse muy afectada, es un problema que cada organización debe evaluar según sus propios cálculos e intereses.

El costo de la rotación del personal involucra costos primarios, secundarios y terciarios.

Costos primarios: son los directamente relacionados con el retiro de cada empleado y su reemplazo por otro. Por el hecho de ser básicamente cuantitativos se calculan con facilidad. Ej. Costo de reclutamiento y selección, costo de desvinculación, etc.

Costos secundarios: son aspectos difíciles de avaluar en forma numérica y otros relativamente intangibles, en su mayor parte de carácter cualitativo. Se refieren a los efectos colaterales e inmediatos de la rotación. Ej.: reflejos en la producción, costo extra laboral, etc.

Costos terciarios: estos relacionados con los efectos colaterales mediatos de la rotación, que se manifiestan a mediano y largo plazo. Son solo estimables. Ej.: pérdida en los negocios, costos de extra inversión, etc.

La rotación del personal, al ser acelerada, se convierte en un factor de perturbación”. (Chiavenato, Administración de recursos humanos, 1999, págs. 17-18)

Para la empresa es de gran importancia reconocer cuales son los costos que conlleva una alta rotación del personal, ya que esto afecta directamente su rentabilidad y su funcionamiento, debido a que no solo deben contar con los costos del reclutamiento, selección, capacitación del personal nuevo, desvinculación del personal que se va, sino que también deben tener presente que tendrán costos causados por la afectación en la producción, la disminución del ritmo de trabajo, la adaptación de los nuevos colaboradores a la empresa, y demás, los cuales, aunque no se ven tan explícitamente, pueden llegar a entorpecer la función de la organización, y por ende generar otros costos, y hasta pérdidas a mediano y largo plazo.

Los autores Pigors y Meyers, “sugieren tomar las siguientes medidas para reducir la rotación de personal: mejorar selección, colocación, capacitación, inducción, relaciones laborales, supervisión, salarios, aumentos de sueldos en periodos críticos, rediseño de puestos” (González Rios, 2017).

Estas medidas pueden llegar a mitigar esta situación de la rotación del personal, ya que desde el primer momento, está tratando de prevenir que este fenómeno se presente, mejorando los procesos de selección, capacitación e inducción, además que se debe tener en cuenta que los cargos deben estar bien diseñados y dirigidos desde el primer momento de reclutamiento a personas que cumplan con el perfil, para que así la persona que entre este cómoda con su trabajo y tenga mayor posibilidad de quedarse durante un periodo de tiempo más largo.

Estos se deben reforzar con las demás medidas, los buenos salarios, los aumentos de salarios, los reconocimientos, las capacitaciones, y demás incentivos que ofrezca la organización, van a generar un ambiente de trabajo más sano y agradable, lo cual genera mayor motivación y calidad de vida, las cuales conllevan a una mayor permanencia del personal en sus puestos de trabajo.

Es indispensable saber que “la capacitación retiene a la gente por el crecimiento técnico, profesional y humano que le brinda, pero si no se ofrecen las condiciones adecuadas en la empresa para que el personal preparado desarrolle las habilidades adquiridas, estas buscarán en otra organización esa oportunidad”. (González Rios, 2017), es decir que no solo basta con dar capacitaciones y oportunidades de mejora, sino que también se debe generar un plan de carrera que permita a cada trabajador desarrollarse más laboralmente dentro de la misma organización.

Además de definir la rotación del personal, sus causas y consecuencias, también se deben entrar a analizar otros aspectos que llevan a que esta rotación tenga un índice alto, por esto, en el presente trabajo se define también el clima organizacional, el cual es un factor esencial en todas las organizaciones, y que puede ser causante del alto nivel de rotación.

Clima organizacional

“El clima organizacional es el ambiente propio de una organización, producido y percibido por el individuo de acuerdo con las condiciones que se encuentra en su proceso de interacción social y en la estructura organizacional, el cual se expresa por variables que orientan su creencia,

percepción, grado de participación y actitud; determinando su motivación, comportamiento, satisfacción y nivel de eficiencia en el trabajo”. (Méndez Álvarez, 2006, pág. 35)

“El clima organizacional se refiere al ambiente interno que existe entre los miembros de la organización y está íntimamente relacionado con el grado de motivación de sus integrantes. El término clima organizacional se refiere específicamente a las propiedades motivacionales del ambiente organizacional, es decir, a los aspectos de la organización que llevan a la estimulación o provocación de diferentes tipos de motivaciones en los integrantes. Así, el clima organizacional es favorable cuando proporciona satisfacción de las necesidades personales de los integrantes y eleva la moral. Es desfavorable cuando proporciona frustración de esas necesidades. En realidad, el clima organizacional influye en el estado motivacional de las personas y, a su vez, este último influye sobre el primero”. (Chiavenato, 2007, pág. 59)

La empresa Soluciones Verticales S.A.S debe tomar en cuenta el clima organizacional que se presenta dentro de ella, ya que este puede ser un factor determinante a la hora de entrar a analizar el alto índice de rotación del personal y las causales por las cuales estos se van de la compañía, ya que si llegase a ser este una de las causas, debe gestionarse para así mejorarlo y disminuir este índice.

Por otro lado, también se tiene en cuenta la siguiente definición de clima organizacional, que además, define diez realidades de trabajo que influyen también en el ambiente laboral:

“El Clima Organizacional Consiste en las percepciones compartidas en relación con las políticas, prácticas y procesos organizacionales, tanto formales como informales (Reichers y Schneider 1990). En otras palabras son las "percepciones compartidas en relación con diferentes realidades del trabajo" Toro (2001. p. 34).

En los estudios realizados por el Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional suele explorarse con detalle el comportamiento de diez realidades de trabajo, las cuales se definen a continuación (Toro,2009a).

- *Trato Interpersonal: Percepción del grado en que el personal se ayuda entre sí y sus relaciones son de cooperación y respeto.*
- *Apoyo del Jefe: Percepción del grado en que el jefe apoya, estimula y da participación a sus colaboradores.*
- *Sentido de Pertenencia: Percepción del grado de orgullo derivado de la vinculación a la empresa. Sentido de compromiso y responsabilidad en relación con sus objetivos y programas.*
- *Retribución: Grado de equidad percibida en la remuneración y los beneficios derivados del trabajo.*
- *Disponibilidad de Recursos: Percepción del grado en que el personal cuenta con los equipos, los implementos y el aporte requerido de otras personas y dependencias para la realización de su trabajo.*
- *Estabilidad: Percepción del grado en que los empleados ven claras posibilidades de permanencia de la empresa y estiman que a la gente se la conserva o despide con criterio justo.*

- *Coherencia: Percepción de la medida en que las actuaciones del personal y de la empresa se ajustan a los principios, políticas y leyes establecidas.*
- *Claridad Organizacional: Grado en que el personal percibe que ha recibido información apropiada sobre su trabajo y sobre el funcionamiento de la empresa.*
- *Trabajo en Equipo: Grado en que se percibe que existe en la empresa un modo organizado de trabajar en equipo y que tal modo de trabajo es conveniente para el empleado y para la empresa.*
- *Valores Colectivos: Grado en que se perciben en el medio interno: Cooperación (ayuda mutua), Responsabilidad (esfuerzo, cumplimiento) y Respeto (consideración, buen trato)”.*

(Sanin Posada, 2010, pág. 55)

Más allá de la definición del clima organizacional, se tiene en cuenta también algunas realidades que afectan el mismo, como lo son las relaciones entre los compañeros, la relación de los jefes con los trabajadores, los valores corporativos, la cultura organizacional, que los trabajadores actúen conforme a las políticas de la empresa, y demás, todo esto afecta en gran medida el ambiente dentro de la organización, ya que si hay un contexto de cooperación, buenas relaciones, trabajo en equipo, buena retribución, claridad en lo que se dice y se hace, el clima organizacional va a tornarse positivo, y esto conlleva además a que los empleados quieran permanecer más tiempo en la organización y disminuir la deserción labora, por lo cual la empresa Soluciones Verticales debe trabajar en estas realidades para mejorarlas.

Es por esto, que la empresa también debe tener en cuenta unos indicadores de gestión, que le permitan determinar cómo se encuentra la situación actual de la organización, específicamente y para este caso, como se encuentra el área de mantenimiento, como se mide su desempeño, cuáles son sus objetivos, como se encuentra el personal que labora en esta área, para así determinar si se está llevando a cabo una buena gestión allí, o por si de lo contrario, se necesita mejorar aspectos que permitan un mejor desarrollo del área, y por ende de la empresa en general.

Es por esto, que en el presente trabajo se aborda sobre los indicadores de gestión, sus características, importancia, usos y su generación, para ser tenidos en cuenta a la hora de indagar sobre las causas del problema de rotación del personal, y a su vez poder plantear una solución al mismo.

Indicadores de gestión

“Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes: gerencia, departamento, unidad u persona cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomarán acciones correctivas o preventivas según el caso. Son un subconjunto de los indicadores, porque sus mediciones están relacionadas con el modo en que los servicios o productos son generados por la institución. El valor del indicador es el resultado de la medición del indicador y constituye un valor de comparación, referido a su meta asociada.

En el desarrollo de los Indicadores se deben identificar necesidades propias del área involucrada, clasificando según la naturaleza de los datos y la necesidad del indicador. Es por esto que los indicadores pueden ser individuales y globales.

Los indicadores para un área tienen su base en los procesos en los cuales ella interviene, y tiene que ver con:

Funciones: La función del área es, en resumen, la razón de ser. Es el fundamento del área y constituye la guía primordial para comprender el papel del área en la gestión global de la organización.

Procesos: Muestran la manera como el área transforma las entradas (datos, información, materiales, mano de obra, energía, capital y otros recursos) en salidas (resultados, conocimientos, productos y servicios útiles), los puntos de contacto con los clientes, la interacción entre los elementos o sub componentes del área.

Estructura: Más que el organigrama del área, presenta la forma como están alineados los elementos que la componen para operar.

Desempeño: Es la relación que existe entre lo que se entrega al área, con lo que se produce y lo que se espera que esta entregue.

Clientes: Las salidas o productos del área, bien sean bienes, servicios o ambos, son para alguien, ya un cliente interno o externo, ya que los clientes tienen unas necesidades y expectativas respecto de lo que reciben del área”.

Si la organización tiene en cuenta estos indicadores de gestión, puede saber por un lado como están desempeñando los colaboradores de mantenimiento sus funciones, para así tomar decisiones, que permitan informarles como están respecto a esta evaluación y que se debe mejorar, para así generar soluciones y no tener que llegar a decidir retirar a algún colaborador por su mal desempeño.

Y por otro lado, se puede igualmente evaluar el desempeño tanto del área de gestión humana, como de la gerencia, para ver qué factores se pueden entrar a intervenir para mejorar su gestión y así lograr un mejor desempeño de toda la organización.

Importancia de los indicadores de gestión

“Permite medir cambios en esa condición o situación a través del tiempo.

Facilitan mirar de cerca los resultados de iniciativas o acciones.

Son instrumentos muy importantes para evaluar y dar surgimiento al proceso de desarrollo.

Son instrumentos valiosos para orientarnos de cómo se pueden alcanzar mejores resultados en proyectos de desarrollo”.

Criterios para construir buenos indicadores de gestión

“Algunos criterios para la construcción de buenos indicadores son:

Mensurabilidad: Es la capacidad de medir o sistematizar lo que se pretende conocer.

Análisis: Es la capacidad de captar aspectos cualitativos o cuantitativos de las realidades que pretende medir o sistematizar.

Relevancia: capacidad de expresar lo que se pretende medir.

Los indicadores no deben ser ambiguos y se deben definir de manera uniforme en toda la empresa.

Los indicadores utilizados entre diferentes perspectivas deben estar claramente conectados. (En caso de que utilice el Balance Scorecard).

Deben servir para fijar objetivos realistas

Debe ser un proceso fácil y no complicado

Se debe buscar un equilibrio entre los indicadores de resultado y los indicadores de actuación (inductores)

Los cuadros de mando de un nivel inferior, raramente están vinculados en un sentido formal, matemático, a los del nivel superior, pero por supuesto se intenta que los vínculos existentes sean lógicamente persuasivos”.

Características de los indicadores de gestión

“Las características principales de los indicadores son:

Concretan los objetivos de los indicadores de modo que estos sean coherentes con los objetivos estratégicos.

Establecen la periodicidad de su medición para garantizar la efectividad del enfoque y el despliegue que se está llevando a cabo.

Permiten establecer comparaciones y relaciones con actividades de benchmarking y/o actividades de aprendizaje y/o actividades de reingeniería.

Guardan por lo menos los datos de los cinco últimos años para poder evidenciar las tendencias de los mismos.

Establecen un panel de indicadores estratégicos y establecen prioridades”.

Usos de los indicadores de gestión

“En la mayoría de organizaciones los indicadores de gestión son el resultado de una operación, por lo que hay que identificar y/o definir indicadores de gestión si realmente nuestra intención es administrar eficazmente y eficientemente los mismos, por lo que su es importante para:

Poder interpretar lo que está ocurriendo

Tomar medidas cuando las variables se salen de los límites establecidos

Definir la necesidad de introducir cambios y/o mejoras y poder evaluar sus consecuencias en el menor tiempo posible”.

Es de gran importancia para la organización, determinar cuáles son los indicadores de gestión con los cuales miden el buen funcionamiento del área de mantenimiento, para así determinar si los objetivos se están cumpliendo, y poder generar nuevas estrategias que permitan la mejora continua de la gestión del personal de esta área.

Además de esto, la empresa debe tener en cuenta los factores psicosociales en el trabajo, ya que estos pueden determinar el comportamiento de los empleados, el cual puede causar una respuesta negativa o positiva dentro de la organización, que pueden llegar a determinar el clima laboral, el sentido de pertenencia y la motivación, factores que afectan la permanencia de los colaboradores en la organización.

Factores psicosociales

“Los factores psicosociales en el trabajo consisten en interacciones entre el trabajo, su medio ambiente, la satisfacción en el trabajo y las condiciones de organización, por una parte, y por la otra, las capacidades del trabajador, sus necesidades, su cultura y su situación personal fuera del trabajo, todo lo cual, a través de percepciones y experiencias, puede influir en la salud, en el rendimiento y en la satisfacción en el trabajo” (OIT, 1986, p. 3)

La definición anterior expuesta muestra la importancia concedida por la OIT al trabajador real y concreto y a sus necesidades de hecho. Se insiste igualmente en que las consecuencias del descuido de tales factores recaen tanto sobre la salud de los trabajadores como sobre la empresa. Algo más adelante se incluye una de las primeras listas sobre cuáles pueden ser tales factores psicosociales: la mala utilización de las habilidades, la sobrecarga en el trabajo, la falta de control, el conflicto de autoridad, la desigualdad en el salario, la falta de seguridad en el trabajo, los problemas de las relaciones laborales, el trabajo por turnos y el peligro físico” (OIT, 1986, p. 5).

Es de gran importancia para la organización, identificar los factores psicosociales que afectan a los colaboradores dentro de la organización, para así poder definir unas estrategias, que permitan realizar una mejor gestión sobre ellos, y así mismo, generar una respuesta positiva de los trabajadores, que va a ser reflejada en el buen cumplimiento de sus labores, su motivación y por lo tanto, su permanencia dentro de la organización.

Factores psicosociales de riesgo

Cuando los factores organizacionales y psicosociales de las empresas y organizaciones son disfuncionales, es decir, provocan respuestas de inadaptación, de tensión, respuestas psicofisiológicas de estrés pasan a ser factores psicosociales de riesgo o de estrés. Los factores psicosociales cuando son factores con probabilidad de afectar negativamente a la salud y el bienestar del trabajador son factores de riesgo (Benavides et al. 2002), es decir, cuando actúan como factores desencadenantes de tensión y de estrés laboral (Peiró, 1993). Desde este enfoque, los factores psicosociales de riesgo o de estrés se definirían como factores organizacionales con el riesgo de tener efectos negativos sobre la salud.

Otra razón por la cual se deben evaluar estos factores, es que pueden llegarse a convertirse en factores psicosociales de riesgo, es decir, que pasan a afectar directamente la salud del empleado, por lo cual puede afectar en si toda la función de la organización, y es por esto que deben ser intervenidas y prevenidas, gestionando de buena forma las condiciones que pueden desatar dichos factores.

(Moreno Jimenez & Baéz León, 2010)

4.3 Marco Legal

Para el marco legal del presente trabajo se tendrán en cuenta en primer lugar algunos convenios que tiene Colombia ratificados con la OIT (organización internacional de trabajo), que hablan sobre las condiciones de trabajo, en especial de trabajos en alturas y sobre lo que se debe hacer si en algún momento un trabajador presenta una enfermedad de trabajo o sufre un accidente de trabajo, además, sobre un convenio que trata sobre el fomento de la negociación colectiva dentro de las organizaciones.

C017 - Convenio sobre la indemnización por accidentes del trabajo, 1925 (núm. 17)

Convenio relativo a la indemnización por accidentes del trabajo (Entrada en vigor: 01 abril 1927)

“Artículo 1: Todo Miembro de la Organización Internacional del Trabajo que ratifique el presente Convenio se obliga a garantizar a las víctimas de accidentes del trabajo, o a sus derechohabientes, una indemnización cuyas condiciones serán por lo menos iguales a las previstas en el presente Convenio.

Artículo 5: Las indemnizaciones debidas en caso de accidente seguido de defunción, o en caso de accidente que cause una incapacidad permanente, se pagarán a la víctima o a sus derechohabientes en forma de renta. Sin embargo, estas indemnizaciones podrán pagarse total o parcialmente en forma de capital cuando se garantice a las autoridades competentes un empleo razonable del mismo.

Artículo 9: Las víctimas de accidentes del trabajo tendrán derecho a la asistencia médica y a la asistencia quirúrgica y farmacéutica que se considere necesaria a consecuencia de los accidentes. La asistencia médica correrá por cuenta del empleador, de las instituciones de seguro contra accidentes o de las instituciones de seguro contra enfermedad o invalidez”. (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2017)

C018 - Convenio sobre las enfermedades profesionales, 1925 (núm. 18)

Convenio relativo a la indemnización por enfermedades profesionales (Entrada en vigor: 01 abril 1927)

“Artículo 1: 1. Todo Miembro de la Organización Internacional del Trabajo que ratifique el presente Convenio se obliga a garantizar a las víctimas de enfermedades profesionales o a sus

derechohabientes una indemnización basada en los principios generales de su legislación nacional sobre la indemnización por accidentes del trabajo.

2. La tasa de esta indemnización no será inferior a la que establezca la legislación nacional por el daño resultante de los accidentes del trabajo. A reserva de esta disposición, cada Miembro quedará en libertad de adoptar las modificaciones y adaptaciones que estime oportunas, al determinar en su legislación nacional las condiciones que han de regular el pago de la indemnización por enfermedades profesionales, y al aplicar a las mismas su legislación sobre la indemnización por accidentes del trabajo”. (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2017)

Es pertinente para la organización Soluciones Verticales, conocer estos dos convenios, en especial si se detecta que la rotación del personal está siendo ocasionada por situaciones incontrollables, como lo son los accidentes de trabajo y/o las enfermedades profesionales, ya que si se presentan en la empresa este tipo de casos, deben saber cómo actuar, que deben hacer y qué papel juegan ellos dentro de la recuperación, indemnización y seguimiento del colaborador.

C154 - Convenio sobre la negociación colectiva, 1981 (núm. 154)

Convenio sobre el fomento de la negociación colectiva (Entrada en vigor: 11 agosto 1983)

Parte I. Campo de Aplicación y Definiciones

“Artículo 2: A los efectos del presente Convenio, la expresión negociación colectiva comprende todas las negociaciones que tienen lugar entre un empleador, un grupo de empleadores o una organización o varias organizaciones de empleadores, por una parte, y una organización o varias organizaciones de trabajadores, por otra, con el fin de:

(a) Fijar las condiciones de trabajo y empleo, o

(b) Regular las relaciones entre empleadores y trabajadores, o

(c) Regular las relaciones entre empleadores o sus organizaciones y una organización o varias organizaciones de trabajadores, o lograr todos estos fines a la vez”. (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2017)

Tanto la empresa como los trabajadores deben tener en cuenta este convenio, ya que en él se fomenta la negociación colectiva, es decir, que en el caso que se determine que la rotación del personal se está dando porque los trabajadores no se sienten a gusto ciertos aspectos de la organización, pueden incentivar un dialogo, donde se lleguen a acuerdos que les genere repercusiones positivas tanto a la empresa como a los colaboradores.

C161 - Convenio sobre los servicios de salud en el trabajo, 1985 (núm. 161)

Convenio sobre los servicios de salud en el trabajo (Entrada en vigor: 17 febrero 1988)

“Parte II. Funciones

Artículo 5: Sin perjuicio de la responsabilidad de cada empleador respecto de la salud y la seguridad de los trabajadores a quienes emplea y habida cuenta de la necesidad de que los trabajadores participen en materia de salud y seguridad en el trabajo, los servicios de salud en el

trabajo deberán asegurar las funciones siguientes que sean adecuadas y apropiadas a los riesgos de la empresa para la salud en el trabajo:

(a) Identificación y evaluación de los riesgos que puedan afectar a la salud en el lugar de trabajo;

(b) Vigilancia de los factores del medio ambiente de trabajo y de las prácticas de trabajo que puedan afectar a la salud de los trabajadores, incluidos las instalaciones sanitarias, comedores y alojamientos, cuando estas facilidades sean proporcionadas por el empleador;

(c) Asesoramiento sobre la planificación y la organización del trabajo, incluido el diseño de los lugares de trabajo, sobre la selección, el mantenimiento y el estado de la maquinaria y de los equipos y sobre las substancias utilizadas en el trabajo;

(d) Participación en el desarrollo de programas para el mejoramiento de las prácticas de trabajo, así como en las pruebas y la evaluación de nuevos equipos, en relación con la salud;

(e) Asesoramiento en materia de salud, de seguridad y de higiene en el trabajo y de ergonomía, así como en materia de equipos de protección individual y colectiva;

(f) Vigilancia de la salud de los trabajadores en relación con el trabajo;

(g) Fomento de la adaptación del trabajo a los trabajadores;

(h) Asistencia en pro de la adopción de medidas de rehabilitación profesional;

i) Colaboración en la difusión de informaciones, en la formación y educación en materia de salud e higiene en el trabajo y de ergonomía;

(j) Organización de los primeros auxilios y de la atención de urgencia;

(k) Participación en el análisis de los accidentes del trabajo y de las enfermedades profesionales". (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2017)

C167 - Convenio sobre seguridad y salud en la construcción, 1988 (núm. 167)

Convenio sobre seguridad y salud en la construcción (Entrada en vigor: 11 enero 1991)

“Artículo 7: La legislación nacional deberá prever que los empleadores y los trabajadores por cuenta propia estarán obligados a cumplir en el lugar de trabajo las medidas prescritas en materia de seguridad y salud.

Artículo 8: 1. Cuando dos o más empleadores realicen actividades simultáneamente en una misma obra:

(a) la coordinación de las medidas prescritas en materia de seguridad y salud y, en la medida en que sea compatible con la legislación nacional, la responsabilidad de velar por el cumplimiento efectivo de tales medidas incumbirán al contratista principal u a otra persona u organismo que ejerza un control efectivo o tenga la responsabilidad principal del conjunto de actividades en la obra;

(b) cuando el contratista principal, o la persona u organismo que ejerza un control efectivo o tenga la responsabilidad principal de la obra, no esté presente en el lugar de trabajo deberá, en la medida que ello sea compatible con la legislación nacional, atribuir a una persona o un organismo competente presente en la obra la autoridad y los medios necesarios para asegurar en su nombre la coordinación y la aplicación de las medidas previstas en el apartado a);

(c) cada empleador será responsable de la aplicación de las medidas prescritas a los trabajadores bajo su autoridad.

2. Cuando empleadores o trabajadores por cuenta propia realicen actividades simultáneamente en una misma obra tendrán la obligación de cooperar en la aplicación de las medidas prescritas en materia de seguridad y de salud que determine la legislación nacional.

Artículo 18: TRABAJOS EN ALTURAS, INCLUIDOS LOS TEJADOS: 1. Siempre que ello sea necesario para prevenir un riesgo, o cuando la altura de la estructura o su pendiente excedan de las fijadas por la legislación nacional, deberán tomarse medidas preventivas para evitar las caídas de trabajadores y de herramientas u otros materiales u objetos”. (Organización Internacional del Trabajo OIT, 2017)

Estos dos últimos convenios, se hacen pertinentes, en la medida en que la organización debe garantizar un espacio de trabajo adecuado para los trabajadores, y no solo los espacios, si no también, los elementos de protección y de dotación que necesitan para realizar su trabajo de la manera más adecuada, evitando que se lleguen a presentar accidentes laborales.

Además, se hace énfasis en los trabajos dentro de las construcciones y en especial en los trabajos en alturas, ya que los colaboradores del área de mantenimiento trabajan en este tipo de ambientes, que si bien están fuera del alcance de la organización, deben exigir a las empresas constructoras y demás, que el espacio sea adecuado y se brinden las garantías, para evitar cualquier tipo de accidente.

Si la empresa garantiza esto a sus empleados, podrá lograr no solo que se reduzca la rotación ocasionada por accidentes o enfermedades, sino que también se puede generar un ambiente más agradable, con el cual ellos se sientan más a gusto, generando así un mayor sentido de pertenencia y una mayor motivación, que aumenten las probabilidades de reducir el alto índice de rotación del personal.

Pasando ahora a la ley nacional, se tiene en cuenta la norma de normas, la constitución política de Colombia, de la cual se extraen los artículos que hacen referencia al derecho al trabajo, y sus principios fundamentales, que garantizan a los trabajadores las condiciones mínimas de trabajo, y exigen a las organizaciones que respeten y hagan cumplir este derecho.

“ARTICULO 25. El trabajo es un derecho y una obligación social y goza, en todas sus modalidades, de la especial protección del Estado. Toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas.

ARTICULO 53. El Congreso expedirá el estatuto del trabajo. La ley correspondiente tendrá en cuenta por lo menos los siguientes principios mínimos fundamentales:

Igualdad de oportunidades para los trabajadores; remuneración mínima vital y móvil, proporcional a la cantidad y calidad de trabajo; estabilidad en el empleo; irrenunciabilidad a los beneficios mínimos establecidos en normas laborales; facultades para transigir y conciliar sobre derechos inciertos y discutibles; situación más favorable al trabajador en caso de duda en la aplicación e interpretación de las fuentes formales de derecho; primacía de la realidad sobre formalidades establecidas por los sujetos de las relaciones laborales; garantía a la seguridad social, la capacitación, el adiestramiento y el descanso necesario; protección especial a la mujer, a la maternidad y al trabajador menor de edad.

El estado garantiza el derecho al pago oportuno y al reajuste periódico de las pensiones legales.

Los convenios internacionales del trabajo debidamente ratificados, hacen parte de la legislación interna.

La ley, los contratos, los acuerdos y convenios de trabajo, no pueden menoscabar la libertad, la dignidad humana ni los derechos de los trabajadores”. (Alcaldía de Bogotá, 2017)

5. METODOLOGÍA

5.1 Enfoque

El enfoque del presente trabajo es de carácter cualitativo, “ya que busca comprender la perspectiva de los participantes (individuos o grupos pequeños de personas a los que se investigará) acerca de los fenómenos que los rodean, profundizar en sus experiencias, perspectivas, opiniones y significados, es decir, la forma en que los participantes perciben subjetivamente su realidad”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 364). Esto se debe, a que el presente trabajo, parte de la recolección de puntos de vista y perspectivas de los empleados de la organización acerca del tema desarrollado.

Además de esto, también se ve reflejado el enfoque cuantitativo, el cual es utilizado para “analizar la certeza de las hipótesis formuladas en un contexto en particular o para aportar evidencia respecto de los lineamientos de la investigación (si es que no se tienen hipótesis)”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 120). Este se evidencia al momento de aplicar las herramientas matemáticas, las cuales dan un soporte y generan una información que sustenta el desarrollo del presente trabajo.

5.2 Modalidad

La modalidad que se va a definir para el desarrollo del presente trabajo es el plan de mejora, aplicado en el lugar de realización de las prácticas profesionales (Soluciones Verticales S.A.S), ya que según el análisis que se hace de la situación actual de la empresa, se propone una estrategia que permita mejorar el escenario en la organización.

Por lo cual se define el plan de mejora como “un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento” (Educación Navarra, 2018), que es lo que se pretende con la presentación del presente trabajo.

5.3 Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis de la Información

5.3.1. Observación

Para la recolección de la información, se utiliza además la técnica de la observación, la cual nos permite recoger los puntos de vista y las perspectivas de los empleados, en un ambiente más natural y de mayor comodidad para ellos, ya que se observó, en el día a día, la conducta de los colaboradores y los comentarios que hacen acerca de la empresa, su ambiente y las inconformidades que tienen, por esto se define esta técnica como: “La observación no sistemática es la técnica más relacionada con el paradigma cualitativo. Su objetivo, es conocer la realidad sin la utilización de preconceptos previos que puedan limitar los resultados y las conclusiones. No requiere de un gran conocimiento inicial sobre la situación en concreto que se va a observar. Se trata de mirar lo que ocurre” (Benguria, Alarcon, Valdes, Pastellides, & Gómez, 2010).

5.3.2. Revisión documental

Para la recolección de la información a analizar, se utiliza la técnica de revisión documental, que nos permite obtener todos los datos que se requieren para el desarrollo del presente trabajo, de diferentes fuentes, como la información obtenida directamente de la empresa, documentos y páginas web.

“La revisión de la literatura implica detectar, consultar y obtener la bibliografía (referencias) y otros materiales que sean útiles para los propósitos del estudio, de donde se tiene que extraer y recopilar la información relevante y necesaria para enmarcar nuestro problema de investigación”. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 53)

En la revisión documental existen dos fuentes de información:

Las fuentes primarias que son “aquél material, que se considera de primera mano. Son aquellas que contienen información original, que ha sido publicada por primera vez y que no ha sido filtrada, interpretada o evaluada por alguien más. Son producto de una investigación o de una actividad eminentemente creativa”. (Silvestrini, 2008).

Las fuentes secundarias que son “aquel material que contiene información de carácter primario, pero que ha sido sintetizada, reorganizada, resumida. Están especialmente diseñadas, para facilitar y maximizar el acceso a las fuentes primarias o a sus contenidos”. (Silvestrini, 2008).

5.3.3. Entrevista semiestructurada

Para la recolección de los puntos de vista y perspectivas de los colaboradores del área de mantenimiento de la empresa Soluciones Verticales, se decide usar la entrevista semiestructurada, ya que esta “se fundamentan en una guía general de contenido y el entrevistador posee toda la flexibilidad para manejarla (él o ella es quien maneja el ritmo, la estructura y el contenido)” (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2010, pág. 418), por lo cual, se puede generar un diálogo más abierto y amigable, donde las personas se sientan tranquilas y en confianza para decir que es lo que piensan, y esto favorece a que la información que den sea clara y transparente.

5.3.4. Herramientas matemáticas

Para el desarrollo del presente trabajo se utilizan diferentes herramientas matemáticas que permiten la recolección y sistematización de la información tales como:

- **Gráfico circular:** “Los gráficos circulares se dividen en sectores; cada uno muestra el tamaño de un fragmento de información relacionado. Los gráficos circulares suelen utilizarse para mostrar tamaños relativos de partes de un todo”. (Rode, TIBCO Spotfire Web Player, 2018)

- **Gráfico de barras:** “Un gráfico de barras es una forma de resumir un conjunto de datos por categorías. Muestra los datos usando varias barras de la misma anchura, cada una de las cuales representa una categoría concreta. Las categorías podrían ser desde grupos de edad a ubicaciones geográficas”. (Rode, TIBCO Spotfire Web Player, 2018)

- **Fórmula:** “Ecuación o regla que relaciona objetos matemáticos o cantidades. Medio práctico propuesto para resolver un asunto controvertido o ejecutar algo difícil”. (Real academia Española, 2018)

5.3.5. Matrices de información

“Siempre que se utilizan datos, éstos deben organizarse para facilitar su estudio y análisis. Una de las formas más naturales de hacerlo es a través de un arreglo tabular; estas tablas nos permiten identificar claramente los datos, pues sus relaciones se muestran de una manera más significativa (...) Así, la teoría de matrices es la herramienta matemática que nos permite resumir, presentar datos y obtener información adicional de ellos a través de una serie de operaciones bien definidas entre estos objetos matemáticos”. (Hoffmann, 2014, pág. 723)

5.3.6. Herramientas ofimáticas

Para el análisis y sistematización de la información y datos recolectados durante la realización del trabajo, se usan herramientas ofimáticas, las cuales son definidas como “aplicaciones o programas que suelen ser utilizados en tareas relacionadas a las oficinas, trabajos escolares y similar. Dichas herramientas permiten crear, modificar, organizar, imprimir y transferir documentos de todo tipo” (Alegsa, 2018):

- **Excel:** “es un programa informático desarrollado y distribuido por Microsoft Corp. Se trata de un software que permite realizar tareas contables y financieras gracias a sus funciones, desarrolladas específicamente para ayudar a crear y trabajar con hojas de cálculo”. (Definición.DE, 2018)

5.4. Consideraciones Éticas

Para desarrollar el presente plan de mejora, se tiene en cuenta algunas consideraciones éticas, al momento de recolectar y manejar la información, tales como el consentimiento informado, entendido como “un documento informativo en donde se invita a las personas a participar en una investigación, el cual autoriza a los investigadores a usar la información recolectada en el estudio , para la elaboración de análisis y comunicación de dichos resultados“ (INCMNSZ, 2018), por medio del cual se le informa a las personas involucradas en el proceso consultivo que la información brindada tendrá un uso netamente académico, por lo cual no se divulgará información como nombres, valores o cifras.

Además, se tiene presente el principio de confidencialidad y anonimato, entendidos como “la confidencialidad: refiere a una situación en la que se confía que alguien no dirá un secreto o información privada a nadie más y el anonimato: refiere a las situaciones en que las personas no saben quién eres o cuál es tu nombre” (Aposta. Revista de ciencias sociales, 2010), todo esto con el fin de mantener la seguridad física e integral, tanto de la organización como de las personas involucradas.

Los hallazgos, propuestas y conclusiones obtenidas de este trabajo se presentan a la empresa Soluciones Verticales, a través de la coordinadora administrativa, con el fin de que tenga en cuenta la propuesta, y conozcan los resultados del plan de mejora.

6. HALLAZGOS Y PROPUESTAS

El presente trabajo, se desarrolló a partir de tres momentos específicos, que dan cuenta del despliegue de los objetivos planteados en el presente plan de mejora.

El primer momento es el estado actual de la organización donde se presentan los hallazgos a partir de la técnica revisión documental y, evidencia cómo se encuentra la organización frente a la rotación de personal. El segundo momento es la caracterización de las necesidades de los colaboradores, donde se recogen las percepciones y puntos de vista de los mismos, por medio de la observación y la entrevista abierta. Y, por último, está la propuesta donde se propone a la organización implementar algunas estrategias de gestión del talento humano que permitan disminuir el índice de rotación del personal.

6.1 Momento I: Estado Actual de la Rotación del Personal en la Organización Soluciones Verticales

A partir de la revisión documental y de la aplicación de algunas herramientas matemáticas, se evidenció el estado actual de la organización Soluciones Verticales S.A.S. frente al estado de la rotación de personal.

La información requerida para desarrollar este primer momento fue hallada principalmente en fuentes primarias, ya que se recoge a través de una conversación con la responsable de gestión humana de la sede de Medellín, quien nos contó acerca de las condiciones de reclutamiento, contratación, incentivos y perfiles de los colaboradores del área de mantenimiento, además, nos brindó igualmente algunos datos estimados, para realizar un cálculo aproximado del índice de rotación de personal, para el año 2016 y 2017, para así tener una mejor interpretación de la situación.

- En primer lugar se conoce que la empresa hace las convocatorias para el puesto de técnico en mantenimiento por medio de bolsas de empleo virtuales, además tienen en cuenta las hojas de vida que les hacen llegar de manera informal a la organización, bien sea por recomendación de alguno de los empleados, o por iniciativa propia del aspirante al empleo.

Asimismo, para este cargo, la organización prefiere que los aspirantes a la vacante sean técnicos mecatrónicos preferiblemente con experiencia en transporte vertical, sin embargo, en la actualidad es difícil encontrar personas que cumplan con este perfil, por lo cual en este momento reciben personas que no cumplan con estas condiciones, pero que tengan ganas de aprender y trabajar, y en la misma organización se les va enseñando los procesos y las tareas que deben cumplir de la mano de los técnicos que ya tienen la experiencia, por lo cual los trabajadores que ingresan nuevos llegan a formarse desde cero dentro de la compañía, y es por esto que lleva más tiempo que los mismos se acoplen y desempeñen de manera adecuada su labor.

Todo el personal que ingresa nuevo a la organización, empieza con un contrato por obra los primeros 6 meses y luego de este tiempo cambian a un contrato por tiempo indefinido. Además del salario y las prestaciones sociales que la empresa les paga, también les dan un incentivo mensual, el cual es una bonificación salarial que se les da de acuerdo a los equipos que tengan asignados en el momento, mientras que estos no presenten fallas se les da el 100 % de la bonificación, y a medida que los equipos requieran mantenimiento correctivo por alguna falla que presente se les rebaja la bonificación.

Por otro lado, a los trabajadores les corresponde estar rotando por semanas para atender las llamadas de emergencia (eventualidades que presentan los equipos), es decir, que cada trabajador tiene la labor y la responsabilidad de estar disponible las 24 horas del día por toda una semana para atender estas emergencias, y por esta actividad obtienen una bonificación salarial más.

Además de todos los incentivos salariales, los trabajadores también reciben capacitaciones de seguridad y salud en el trabajo y de actualizaciones en los equipos, y por otro lado, eventualmente también se les hace a los colaboradores una evaluación acerca de los conocimientos que deben tener para desempeñar su labor y así generar una retroalimentación para estar en constante mejora.

- En segundo lugar, y entrando más a detalle acerca del tema tratado en el presente trabajo, se evidencia que la compañía, no tiene documentada la información acerca de la rotación del personal y maneja muy poca información sobre los empleados que ingresan y se retiran, ya que lo que tienen es un registro general de los empleados de todas las sedes del país, sin desagregarlos por ciudad o área.

A través del diálogo generado con la responsable de gestión humana de la sede de Medellín, se evidencia que en la empresa hay un registro general sobre todos los empleados que han ingresado a la organización y los que se han retirado, tanto para el año 2016 como para el año 2017.

Este registro lo llevan de manera general, por lo cual no está desagregado ni por área, ni por ciudad, sin embargo, gracias a la experiencia que ha tenido la responsable de gestión humana, presentó un aproximado de las personas que han ingresado y salido del área de mantenimiento de la sede de Medellín para los años 2016 y 2017, y gracias a esta información se procede a realizar el ejercicio del cálculo del índice de rotación de personal, el cual arroja un estimado de lo que podría ser y representar la rotación de personal para la organización.

Gracias a la información obtenida, se pudo realizar un cálculo estimado, de donde se obtiene un resultado aproximado del índice de rotación de personal para el año 2016 y 2017, el cual nos permitió hacer la respectiva comparación e interpretación de los resultados obtenidos, y así dar cuenta de la situación actual de la organización.

Para realizar dicho cálculo, se debe tener en cuenta la fórmula para calcular el índice de rotación de personal, que para este caso va a ser la siguiente:

$$\frac{E + S}{E} * 100$$

$$\text{IRP} = \frac{\frac{2 \dots \dots \dots}{\text{Ei} + \text{Ef}}}{2}$$

Tomado de (Nieto, 2013)

En esta fórmula, se tuvo en cuenta las personas que comenzaron al inicio del periodo que se va a tomar como referencia (**Ei**: Empleados al inicio del periodo), que en este caso es para un año, y centrados en el área de mantenimiento de la empresa Soluciones Verticales, además, se tomó en cuenta las personas que estaban al final del mismo periodo (**Ef**: Empleados al final de periodo) y por último se tuvo en cuenta los empleados que ingresaron en este periodo (**E**: Entradas) y los que salieron en el mismo (**S**: Salidas).

Después de entender la fórmula y sus componentes, y gracias a la información brindada por la responsable de gestión humana de la empresa, se procede a realizar el cálculo estimado para el año 2016 y el año 2017 y así realizar su respectivo análisis.

Para el año 2016 la empresa contaba al inicio del año con 20 empleados en el área de mantenimiento, en el transcurso del periodo ingresaron 4 más, de los cuales se retiraron 5 para finalizar el periodo con 19 personas en esta área. Por lo que el índice de rotación del personal estimado es el siguiente:

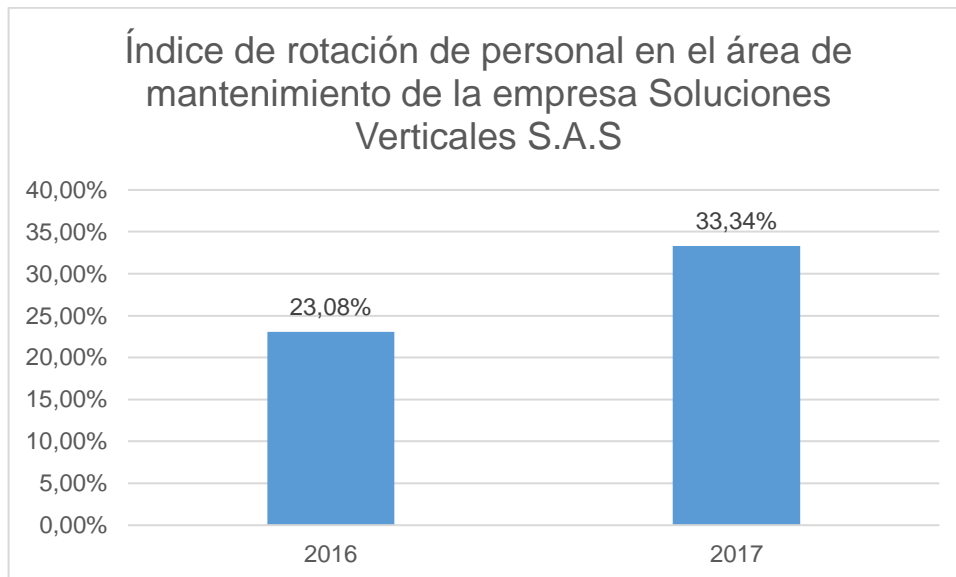
$$\text{IRP} = \frac{\frac{4 + 5 * 100}{20 + 19}}{2} = \frac{\frac{9 * 100}{39}}{2} = 23,08\%$$

Mientras que para el año 2017 la empresa contaba al inicio del año con 19 empleados, en el transcurso del periodo ingresaron 7 más, de los cuales se retiraron 6 y quedaron al final del periodo 20 personas en el área de mantenimiento. Por lo cual, el índice de rotación de personal aproximado es:

$$\text{IRP} = \frac{\frac{7 + 6 * 100}{19 + 20}}{2} = \frac{\frac{13 * 100}{39}}{2} = 33,34\%$$

Teniendo en cuenta los resultados que arroja la fórmula, para el año 2016 se estima una rotación de personal en el área de mantenimiento de la ciudad de Medellín del 23,08% mientras que en el año 2017 aumento a un 33,34% aproximadamente, lo que indica un incremento en la rotación en esta área, la cual se puede evidenciar en la siguiente gráfica:

Gráfico I: Índice de rotación de personal en el área de mantenimiento de la empresa Soluciones Verticales S.A.S



Fuente. Elaboración propia con datos suministrados por la empresa Soluciones Verticales.

En la gráfica se puede evidenciar que hay un aumento de la rotación entre los dos años analizados, por lo que se puede deducir que para el 2017 se tuvo una rotación alta respecto al 2016, ya que el incremento fue de más del 10 %.

Debido a que la empresa no maneja un registro formal de la rotación del personal, tampoco tiene establecido un índice de rotación que sea óptimo para ellos, por lo cual no se puede decir si la rotación que se maneja es alta o baja, ya que no hay un promedio con el cual se pueda comparar.

Aun así, se puede decir que esta rotación de personal se puede dar por muchos factores, según la información dada por el área de gestión humana de la organización, gran parte de las personas que se retiraron en los dos años, tiene una edad promedio entre 25 a 35 años, y las razones del retiro fueron por renunciaciones, ya que se les presentó una mejor oportunidad en otra empresa.

La siguiente causa de salidas de la empresa, es por decisión de la misma compañía, que decidió que algunos colaboradores no cumplían en el trabajo, ya que no lo realizaban bien o porque no se adaptaron bien al ambiente laboral por lo cual generaban discordia con los demás compañeros.

Y por último, en entre el año 2016 y el año 2017, dos de los trabajadores fueron ascendidos y pasaron a laborar en otra área de la organización.

Según esta información, se puede deducir que la rotación del personal en la organización se presenta en gran parte porque los trabajadores encuentran en otras empresas mayores beneficios, tanto salariales, de incentivos, motivacionales y de desarrollo de carrera, por lo cual deciden retirarse, en especial porque son personas jóvenes las cuales tienen una mayor oportunidad laboral y que además son menos conformistas y desean siempre estar escalando a nivel profesional.

Teniendo en cuenta estos resultados, pasamos al segundo momento, donde se caracterizan las necesidades de los trabajadores y donde se evidencian sus perspectivas y opiniones respecto a la empresa y su situación.

6.2. Momento II: Caracterización de las necesidades de los trabajadores

Para el desarrollo de este momento, se realiza una entrevista semiestructurada a 11 trabajadores del área de mantenimiento de la sede de Medellín, ya que es un número representativo del total de los 20 colaboradores que llevan a cabo sus funciones en dicha área.

Las personas entrevistadas son todos técnicos en mantenimiento de ascensores, hombres, con amplia experiencia en el sector, hombres en un rango que oscila entre los 20 a los 40 años de edad, la mayoría tienen hijos y son cabeza de familia. Son personas con ganas de aprender cada día más sobre lo que hacen, los más jóvenes aspiran tener una carrera profesional y los que tienen más edad están conformes con su trabajo y sólo buscan tener un mayor conocimiento de su labor.

Dicha entrevista tiene 8 preguntas base, las cuales recopilan la información necesaria acerca de la perspectiva de los trabajadores, y permite generar un análisis de las mismas.

Tabla I: Resumen de la Entrevista

Pregunta	Respuesta	Interpretación
¿Qué edad tiene?	- 22	El promedio de edad de los colaboradores entrevistados es de 27,5 años, lo cual quiere decir que en promedio, los trabajadores de esta área son personas jóvenes.
	- 37	
	- 20	
	- 28	
	- 30	
	- 28	
	- 23	
	- 35	
	- 28	
	- 27	
	- 25	
	- 3 años	

<p>¿Cuántos años lleva trabajando en la organización?</p>	- 4 años	<p>El promedio de tiempo trabajado en la organización de los colaboradores entrevistados es de 3,6 años. Quien lleva más tiempo en la organización ha estado allí 8 años, y quien menos tiempo lleva, ha estado 1 mes. Por lo cual, se puede evidenciar que muchos trabajadores llevan laborando en la empresa un tiempo considerable, sin embargo, son pocos los que han estado en todo el proceso de crecimiento de la empresa y han visto su evolución.</p>						
	- 1 mes							
	- 2 años							
	- 8 años							
	- 1 año							
	- 6 meses							
	- 3 años							
	- 4 años							
	- 5 años							
	- 3 años							
<p>¿Considera usted que la retribución salarial que le da la organización es adecuada? Sí, no, ¿por qué?</p>	<p>El 63,64% (7) de los trabajadores entrevistados, no se sienten conformes con el salario que obtienen, porque consideran que no es suficiente para todos los gastos que ellos tienen, además piensan que su labor debe ser mejor pagada, en especial las horas extras que trabajan, para las cuales deben estar disponibles las 24 horas del día y los fines de semana, por lo que en estos tiempos dejan de realizar sus trámites personales y están dispuestos al trabajo. Además, consideran que todos deben ser retribuidos de igual forma sin importar cuanto tiempo lleven en la organización.</p>	<p>La mayoría de los trabajadores no están conformes con el salario que la empresa les brinda, ya que en el medio en el que se desenvuelven pueden comparar fácilmente sus ingresos con los de otros colegas que laboran en otras empresas del mismo sector, por lo cual ellos mismos evidencian que su salario es bajo respecto a los que ofrecen en otras organizaciones. Aun así, como sabían desde el principio cuales eran sus condiciones salariales y han respetado las mismas, algunos de los colaboradores consideran que su salario es correcto.</p> <p>Gráfica II: Considera usted que la retribución salarial es adecuada</p> <table border="1"> <caption>Datos de la Gráfica II</caption> <thead> <tr> <th>Respuesta</th> <th>Porcentaje</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Sí (Adecuada)</td> <td>63,64%</td> </tr> <tr> <td>No (No adecuada)</td> <td>36,36%</td> </tr> </tbody> </table> <p>Fuente. Elaboración propia</p>	Respuesta	Porcentaje	Sí (Adecuada)	63,64%	No (No adecuada)	36,36%
	Respuesta		Porcentaje					
Sí (Adecuada)	63,64%							
No (No adecuada)	36,36%							
<p>Los que consideran que su salario está bien, representan el 36,36% (4), los cuales dicen que lo que se les paga es lo pactado desde el principio en el contrato, y como les han cumplido con este, consideran que está bien.</p>								

<p>¿Considera que el ambiente laboral de Soluciones verticales es adecuado? (lugar de trabajo, herramientas e insumos, relación con los compañeros, jefes y en general todo el personal de la compañía) Si, no ¿Por qué?</p>	<p>El 100% (11) de los colaboradores consideran que el ambiente laboral es bueno, ya que las relaciones con los demás empleados son buenas, consideran a sus jefes buenos líderes, y entre los mismos compañeros existe una relación de “camaradería” por lo cual se sienten a gusto. Además, consideran que los insumos y herramientas suministrados están siempre a tiempo y en buenas condiciones, el lugar de trabajo es agradable y les prestan las condiciones adecuadas, además que cumplen con las normas de seguridad y salud en el trabajo adecuadas. Finalmente les gusta también que la empresa genera espacios de capacitación en los cuales siempre están reforzando los conocimientos que ya tienen y adquirir nuevos.</p>	<p>Los trabajadores entrevistados consideran que su ambiente laboral es adecuado, cuentan con las suficientes herramientas e insumos, la relación con sus compañeros de trabajo y los empleados de las demás áreas es buena, su sitio de trabajo es adecuado, y la relación con sus jefes es buena, con una relación de confianza, la cual les permite a ellos estar cómodos con su trabajo y su ambiente laboral.</p>
<p>¿Considera que la empresa hace una buena gestión para que los empleados se sientan motivados en su trabajo? Sí, no ¿Por qué?</p>	<p>El 100% (11) de los trabajadores consideran que la empresa no hace una buena gestión para que ellos se sientan motivados, ya que sienten que los mismos gerentes no promueven de buena manera el sentido de pertenencia que deberían tener todos en la organización, además consideran que faltan mayores incentivos como recreaciones, integraciones, torneos deportivos y demás actividades que permitan tanto una mayor integración entre compañeros de trabajo, como un reconocimiento a la labor que ellos hacen a la empresa. Y por último consideran que el salario ha desmejorado, por lo que se sienten mal retribuidos.</p>	<p>Todos los trabajadores entrevistados piensan que la gerencia no hace una buena gestión de la motivación dentro de la organización, ya que ni los mismos gerentes demuestran el sentido de pertenencia que deberían reflejar hacia todos los colaboradores para crear una cultura organizacional fuerte, esto genera que en la empresa no haya una mayor integración entre los compañeros, y que los empleados no sientan sentido de pertenencia con la organización, por lo cual la única motivación que todos tienen es la retribución salarial y no hay algo más allá, en especial porque consideran los empleados que hacen falta más actividades de integración, recreación, torneos deportivos y demás que apunten a crear una mayor calidad de vida para ellos, y así lograr generar una mayor motivación.</p>

<p>¿Cuáles cree usted que sean los factores por los cuales sus compañeros han decidido retirarse de la organización?</p>	<p>La mayoría de los trabajadores coinciden en que sus compañeros se han retirado de la empresa porque les ofrecen un mejor salario en otra empresa del mismo sector, además también dicen que es por la falta de motivación que tiene la organización y que ven en otras mayores oportunidades tanto de retribución salarial, como incentivos y mayores posibilidades de escalar profesionalmente.</p>	<p>Los colaboradores entrevistados, han logrado observar que los compañeros que se retiran de la empresa, lo hacen porque compañías del mismo sector les ofrecen a sus compañeros una mejor oportunidad laboral, ya que en estas les ofrecen un mejor salario, un mejor ambiente laboral con mejores incentivos y una mayor posibilidad de crecer profesionalmente y ascender dentro de la misma organización, por lo cual optan por tomar esta decisión.</p>
<p>¿Si le ofrecen un trabajo en otra empresa con las mismas condiciones salariales y de horarios, aceptaría la oferta? Sí, no ¿Por qué?</p>	<p>El 100% (11) de los colaboradores no se irían a otra empresa que les ofrezca el mismo salario y horarios, sin embargo coinciden en que si se les presenta una oportunidad que les ofrezca una mayor retribución y mejores condiciones si se retirarían de la empresa.</p>	<p>Todos los colaboradores entrevistados coinciden en que no se irían a otra empresa que les ofrezca las mismas condiciones salariales y los mismos horarios, esto se puede deber a que para ellos es mejor quedarse en el trabajo que ya tienen seguro a arriesgarse a ir a otra parte donde no tendrían la certeza de tener un trabajo estable, sin embargo, si llegan a ofrecerles un trabajo con mejores condiciones tanto salariales, como de incentivos y de horarios, si tomarían el riesgo.</p>
<p>¿Cuáles factores crees que deba mejorar la empresa para que los colaboradores se sientan más motivados y permanezcan en la organización?</p>	<p>Los factores que consideran los empleados que debe mejorar la empresa son:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Retribución salarial - Recreaciones, integraciones, torneos deportivos - Las mismas condiciones para todos sin importar la antigüedad. - Mayor motivación por parte de la empresa - Mayores incentivos 	<p>Los factores que consideran los trabajadores entrevistados que debe mejorar la empresa son más encaminados hacia el área de gestión humana, ya que ellos deben ser los encargados de generar estrategias que permitan a los trabajadores tener unos mejores incentivos y generar una mayor motivación dentro de la empresa, mejorando e implementando lo que los mismos empleados dicen que les hace falta, como lo son las integraciones, actividades recreativas, deportivas, darles mayores incentivos, unas condiciones iguales para todos, más oportunidades de crecimiento dentro de la organización y demás factores, los cuales permitan que los trabajadores se sientan más cómodos</p>

	- Recuperar algunos valores que se han perdido dentro de la organización	dentro de la empresa y así generar con mayor facilidad una cultura organizacional que permita desarrollar un mayor sentido de pertenencia.
	- Que no cambien las condiciones del contrato	
	- Que se mejore el auxilio de rodamiento (transporte) que brinda la compañía	

Fuente. Elaboración propia

Además de la información recolectada por medio de las entrevistas realizadas a algunos de los trabajadores del área de mantenimiento, también se obtiene información en otros momentos, en los cuales por medio de la técnica de la observación y creando también una conversación no dirigida, se evidencia la perspectiva y las opiniones que tienen respecto a la empresa de una forma mucho más transparente, ya que no se sienten evaluados y hablan con mayor tranquilidad.

En estos momentos, los colaboradores expresan muchas de las condiciones que se evidencian en los resultados de las entrevistas, sin embargo se ve una mayor inconformidad, ya que ellos opinan que no siempre la organización les suministra todas las herramientas e insumos necesarios que ellos necesitan para trabajar, porque en muchas ocasiones no tenían lo que ellos necesitaban.

Igualmente, en muchos de estos espacios se evidenciaba que constantemente los trabajadores comparaban la empresa Soluciones Verticales con las otras que pertenecen al mismo sector, resaltando los beneficios tanto salariales, como de incentivos y de ambiente laboral que las demás ofrecen a sus colegas, condiciones que expresan ellos que debe mejorar la organización.

Por último, también comentaban los trabajadores que la empresa anteriormente contaba con un ambiente físico más agradable, en el cuál tenían espacios donde podían tener un mejor tiempo de esparcimiento e integración, los cuales en la actualidad les hacen falta.

Haciendo la triangulación las opiniones y perspectivas encontradas tanto en el momento de la entrevista, como en el momento de la observación, se puede deducir que las necesidades que tienen los colaboradores del área de mantenimiento de la empresa Soluciones Verticales, se pueden clasificar en dos de los macro procesos y procesos que se presentan dentro de la gestión humana como lo muestra en las siguientes tablas:

Tabla II: Compensación, bienestar y salud de las personas.

Macro proceso	Proceso	Necesidad
<p>Compensación, bienestar y salud de las personas</p>	<p>Compensación y estructura salarial</p>	<p>Se percibe que los trabajadores necesitan unas mejores condiciones salariales, ya que opinan que todos deben recibir el mismo salario sin importar el tiempo que lleven dentro de la organización.</p> <p>Además, piensan que la empresa debería darles algunas otras bonificaciones, las cuales incentiven a desarrollar de una mejor manera su labor gracias a la motivación que esto generaría en ellos.</p> <p>Y por otro lado, también consideran que el auxilio de rodamiento podría mejorar, porque el que les dan en el momento no es suficiente.</p> <p>También, creen que aparte de mejorar la compensación salarial, igualmente, deberían generar una no salarial que contemple actividades tales como integraciones, tanto con los compañeros como con sus familias, recreaciones, torneos deportivos, mayores oportunidades de trabajo, reconocimiento de su labor, la calidad de vida en el trabajo y la seguridad en el empleo.</p>
	<p>Incentivos y beneficios</p>	<p>Los colaboradores, consideran que la empresa les debe brindar mayores incentivos y beneficios, tanto para ellos como para sus familias, ya que esto generaría una mayor motivación, por lo cual se sentirían mejor en la empresa y cumplirían de mejor manera su labor.</p>

	Calidad de vida laboral	Además, consideran que la calidad de vida en el trabajo también debe mejorar, proporcionando un ambiente laboral adecuado, tanto físico como social, prestándoles las herramientas e insumos requeridos en el tiempo requerido y reconociendo su labor, lo cual los haga sentir bien dentro de la empresa y evitar así condiciones que deterioren tanto su salud mental como física.
--	-------------------------	--

Fuente. Elaboración propia.

Tabla III: Desarrollo del personal.

Macro proceso	Proceso	Necesidad
Desarrollo de personal	Capacitación y entrenamiento	Los empleados reconocen que la empresa les ofrece capacitaciones, tanto en el momento en el que ingresan y en el transcurso del tiempo que llevan en la organización, sin embargo, consideran que estas capacitaciones se deben mejorar, y generar más, para así, ellos poder mantener un nivel adecuado para el desarrollo de sus labores.
	Desarrollo profesional y planes de carrera	Los colaboradores consideran que en la empresa se deben generar mayores oportunidades de ascensos, que permitan un mejor desarrollo profesional y una mejor oportunidad laboral.

Fuente. Elaboración propia

Con la información obtenida en estos dos momentos, pasamos al último momento, donde se genera una propuesta para la organización, para mejorar su situación actual sobre la rotación del personal en el área de mantenimiento.

6.3 Momento III: Propuesta

En este último momento, se define la propuesta, que se genera a través de la realización de todo el plan de mejora, la cual se presentará a la organización, con el fin de que sea tenida en cuenta y sea de utilidad para ellos.

Teniendo en cuenta toda la información recolectada a través del desarrollo del trabajo, se puede concluir que la propuesta más apropiada para mejorar la situación de la rotación del personal en el área de mantenimiento, es generar estrategias de gestión del talento humano, ya que se evidencia que las causas de los retiros de los empleados, están directamente relacionados con factores que administra esta área de la organización, por lo cual esta se convierte en el punto a intervenir dentro de la empresa.

Teniendo el documento “Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana” de Mónica García Solarte (el cuál define la gestión humana desagregada en 5 macro procesos, los cuales a su vez tienen unos procesos que lo componen), se define que la propuesta debe estar basada especialmente en 2 de estos macro procesos, los cuales son: compensación, bienestar y salud de las personas y desarrollo del personal, en los cuales se ven reflejados las necesidades de los colaboradores de le empresa.

Estos macro procesos y procesos se evidencian en las dos tablas que se presentaran a continuación, además, se definirá de igual forma la necesidad, la actividad a realizar, el desarrollo de la misma y el responsable, resumiendo así la propuesta generada para el plan de mejora.

Tabla IV: Compensación, bienestar y salud de las personas, propuestas.

Macro proceso	Proceso	Necesidad	Actividad	Definición	Responsable
Compensación, bienestar y salud de las personas: Este macro proceso tiene como fin desarrollar un sistema que	Compensación y estructura salarial: En este proceso, la organización define la manera de retribuir o reconocer las labores que	Se percibe que los trabajadores necesitan unas mejores condiciones salariales, ya que opinan que todos deben	Nivelar el salario de todos los trabajadores del área de mantenimiento. Dar bonificaciónes a los	Darles a los empleados nuevos el mismo salario que tienen los empleados más antiguos de la organización. Aumentar la	Área de gestión del talento humano y gerencia general.

<p>permita motivar y satisfacer las necesidades de los empleados, de una manera sostenible, que genere beneficios tanto para el empleado como para la organización, generando así que estos se</p>	<p>desempeñan los colaboradores dentro de la organización, y pueden ser tanto financieras como no financieras.</p>	<p>recibir el mismo salario sin importar el tiempo que lleven dentro de la organización. Además, piensan que la empresa debería darles algunas otras bonificaciones, las cuales incentiven a desarrollar de una mejor</p>	<p>empleados del área de mantenimiento. Aumentar el auxilio de rodamiento que da la organización. Realizar actividades recreativas, deportivas y de integración para los empleados y</p>	<p>retribución que se les brinda a los empleados por la atención de las llamadas de emergencia. Además, dar bonos navideños en el mes de diciembre, y bonos escolares en el mes de enero, los cuales permitan a los empleados ayudarse en los gastos que se</p>	
--	--	---	--	---	--

<p>mantengan dentro de la empresa.</p>		<p>manera su labor gracias a la motivación que esto generaría en ellos. Y por otro lado, también consideran que el auxilio de rodamiento podría mejorar, porque el que les dan en el momento no es suficiente. También, creen que aparte de mejorar la compensación salarial, igualmente, deberían generar una no salarial que contemple actividades tales como integraciones, tanto con los compañeros como con sus familias, recreaciones, torneos deportivos, y reconocimiento de su labor.</p>	<p>sus familias, además de generar sistemas que permitan el reconocimiento de su labor.</p>	<p>tienen en estos dos meses. Evaluar cuanto es el auxilio que la empresa le brinda a los empleados en la actualidad y analizar cuanto se gasta cada empleado en promedio en el mantenimiento de su vehículo, lo cual constituye el seguro, el gasto de gasolina en el desplazamiento hacia los lugares de trabajo y el gasto de parqueaderos, para así brindar un auxilio que permita al empleado cubrir todos estos gastos. Aunque la organización es pequeña, puede generar algunos espacios que permitan a los colaboradores estar en un ambiente diferente al laboral. Anteriormente la empresa contaba con una mesa de pin pon, la cual podían disfrutar los empleados en su</p>	
--	--	--	---	--	--

				<p>momento de descanso, por lo cual, se puede volver a tener este elemento que permita tener un momento de esparcimiento para los empleados.</p> <p>Además, puede generar un torneo de futbol entre los empleados de la organización, el cual se desarrolle una vez al año, en mitad de año.</p> <p>Por otro lado, realizar actividades que permitan la integración entre los colaboradores, las cuales se pueden hacer celebrando las festividades dentro de la organización, como lo son el día del padre, el día del hombre, amor y amistad, Halloween y navidad, realizando fiestas en las cuales se integren tanto los empleados como sus familias y</p>	
--	--	--	--	---	--

				<p>generen ambientes diferentes donde se pueden relacionar. Y por último, generar una actividad del equipo del mes, donde se destaque el buen trabajo de uno de los equipos de trabajo en el mes, donde no solo sean nombrados, sino que también reciban algún permiso, generando así un aumento de la autoestima y mayor motivación.</p>	
	<p>Incentivos y beneficios: Son medios de complemento y apoyo proporcionados y financiados por la organización para estimular y mantener a los colaboradores dentro de la empresa.</p>	<p>Los colaboradores, consideran que la empresa les debe brindar mayores incentivos y beneficios, tanto para ellos como para sus familias, ya que esto generaría una mayor motivación, por lo cual se sentirían mejor</p>	<p>Dar auxilios estudiantiles para las familias de los empleados y para ellos mismos.</p>	<p>Generar un plan donde se brinden auxilios para los hijos de los trabajadores, donde se les dé un dinero el cual sea destinado para sus estudios, bien sea en primaria, bachillerato o universidad, que tenga como requisito mantener un promedio alto</p>	<p>Área de gestión del talento humano y gerencia general</p>

		en la empresa y cumplirían de mejor manera su labor.		en las calificaciones y demostrar que si están cursando estos estudios.	
	<p>Calidad de vida laboral: En este factor se refleja la satisfacción de las necesidades de los trabajadores mediante su trabajo, y puede influir tanto positiva como negativamente.</p>	<p>Además, consideran que la calidad de vida en el trabajo también debe mejorar, proporcionando un ambiente laboral adecuado, tanto físico como social, prestándoles las herramientas e insumos requeridos en el tiempo requerido y reconociendo su labor, lo cual los haga sentir bien dentro de la empresa y evitar así condiciones que deterioren tanto su salud mental como física.</p>	<p>Dar los insumos y herramientas adecuadas en el tiempo oportuno a los colaboradores.</p>	<p>Mantener en el inventario todos los insumos necesarios para el desarrollo de las labores, manteniendo un buen registro de los mismos, para así anticipar cuando se van a acabar los insumos y pedirlos así con tiempo, para que siempre haya disponibilidad. Así mismo, se debe llevar un control de las herramientas utilizadas por los empleados, por lo cual también se debe llevar un registro donde el jefe de bodega evidencie en qué condiciones entrega la herramienta y en qué condiciones</p>	<p>Área de gestión del talento humano y gerencia general</p>

				se la devuelven, para así garantizar su buen estado y que en el momento en el cuál se llegue a presentar un daño, responda quien lo haya causado.	
--	--	--	--	---	--

Fuente. Elaboración propia.

Tabla V: Desarrollo de personal, propuestas.

Macro proceso	Proceso	Necesidad	Actividad	Desarrollo	Responsable
Desarrollo de personal: En este macro proceso se tiene como objetivo mantener la información y el desarrollo de los empleados dentro de la empresa, tanto a nivel profesional como personal, mediante elementos de educación que permitan	Capacitación y entrenamiento: Es indispensable capacitar a los empleados tanto nuevos como antiguos, para así estar en una constante mejora y actualización de sus habilidades, para así responder a las necesidades y funciones de su cargo.	Los empleados reconocen que la empresa les ofrece capacitaciones, tanto en el momento en el que ingresan y en el transcurso del tiempo que llevan en la organización, sin embargo, consideran que estas capacitaciones se deben mejorar, y generar más, para así, ellos poder mantener un nivel adecuado para el desarrollo de sus labores.	Ofrecer más y mejores capacitaciones a los empleados .	Dar capacitaciones a los empleados mensualmente, las cuales traten temas relacionados con el desempeño de su labor, como manejo de los implementos de seguridad, desarrollo de procesos especializados en el mantenimiento de los ascensores y escaleras eléctricas, además de capacitaciones que aporten a su vida diaria como manejo de finanzas, normas	Área de gestión del talento humano y gerencia general

<p>potenciar las habilidades de sus empleados, las cuales permitan su desarrollo a nivel individual, y a nivel organizacional.</p>				<p>de tránsito y hábitos saludables, los cuales permitan un mejor desarrollo de cada trabajador tanto en su vida laboral como en su vida personal. Estas capacitaciones se podrían realizar una vez por mes, los días viernes en la mañana, para así garantizar la asistencia de todos los colaboradores.</p>	
	<p>Desarrollo profesional y planes de carrera: El desarrollo de los empleados está fundamentado en los futuros puestos que puede ocupar dentro de la organización, lo que con lleva al desarrollo de nuevas habilidades, que se enfocaran más en su futuro cargo que en el actual.</p>	<p>Los colaboradores consideran que en la empresa se deben generar mayores oportunidades de ascensos, que permitan un mejor desarrollo profesional y una mejor oportunidad laboral.</p>	<p>Generar planes de carrera para los trabajadores.</p>	<p>Estudiar la posibilidad de generar planes de carrera para los empleados del área de mantenimiento, donde tengan oportunidades de ascenso y desarrollo profesional. El plan de carrera iría de la mano con el crecimiento de la empresa, en la medida en la que la empresa tenga mayor demanda de sus servicios, se requeriría mayor personal dentro de la organización, por lo cual para</p>	<p>Área de gestión del talento humano y gerencia general</p>

				los empleados antiguos, se podría generar una oportunidad de ascenso, pasando de ser técnicos de mantenimiento a ser supervisores, y los empleados nuevo entrarían siendo auxiliares y podrían luego escalar a la posición de técnico a cargo y luego a supervisor, generando así una mayor oportunidad de crecimiento en la organización.	
--	--	--	--	--	--

Fuente. Elaboración propia.

7. RECOMENDACIONES

- La empresa Soluciones Verticales debería considerar formalizar todos los procesos en el área de gestión humana, ya que a pesar de que algunos si lo están, hay muchos otros que se quedan en la informalidad, lo que lleva, a que no se tengan un registro de dichos procesos, por lo cual no se pueden hacer una evaluación que permita generar propuestas que aporten al mejoramiento continuo y el desarrollo de la organización.
- De igual forma, se recomienda a la empresa, generar un mayor diálogo con sus trabajadores, el cuál permita obtener sus opiniones y perspectivas, para así mismo evaluar los procesos que se llevan a cabo dentro de la organización, y generar estrategias en conjunto, que tengan como resultado crear beneficios tanto para la compañía como para sus empleados.
- Finalmente, se recomienda a la organización realizar una pequeña investigación, que tenga como objetivo estudiar los beneficios, incentivos, compensación salarial y no salarial, ambiente laboral y planes de carrera que tengan las demás empresas del mismo sector, para así tener una base y poder ser competitivas frente a ellas, brindando un mejor ambiente laboral y una mejor calidad de vida para sus empleados tanto actuales como nuevos, permitiendo así el crecimiento de la compañía.

8. CONCLUSIONES

- A pesar de que la empresa no cuenta con un registro de la rotación de personal en el área de mantenimiento, se pudo hacer un cálculo aproximado para el año 2016 y 2017, gracias a la información brindada por la encargada de gestión humana de la sede de Medellín, en donde se evidencia, que para el año 2017 la rotación de personal aumentó en aproximadamente un 10 % con respecto al año 2016, lo cual se debió a principalmente a que los colaboradores recibieron mejores ofertas laborales en empresas del mismo sector, por lo cual decidieron retirarse. Estos cálculos, a pesar de ser estimados, se convierten en la base para que la organización siga realizando esta medición de ahora en adelante y tener con que compararla, para así determinar si la rotación del personal aumenta o disminuye, y saber que decisiones tomar al respecto.
- Gracias a la información obtenida por medio de la técnica de la observación y la entrevista semiestructurada, se pudieron identificar las necesidades de los colaboradores del área de mantenimiento, las cuales apuntan a procesos del área de gestión humana como lo son, la compensación, bienestar y salud de los trabajadores, y el desarrollo del personal, ya que ellos coinciden en que a la empresa le falta motivar más a sus empleados para que se sientan mejor dentro de la organización, y así generar un mejor ambiente laboral y mayor productividad.
- Teniendo en cuenta toda la información obtenida en el desarrollo del plan de mejora, se considera que la propuesta más viable para mejorar el índice de rotación de personal del área de mantenimiento de la organización, es generar estrategias de gestión del talento humano que apunten a ofrecer a sus empleados una mayor compensación salariales, mayores beneficios e incentivos, una mejor calidad de vida en el trabajo, más capacitaciones y oportunidades de desarrollo de carrera, los cuales permitan que los trabajadores se sientan mejor recompensados, con una mejor autoestima y motivación, que conlleve a desarrollar un mejor ambiente laboral, mayor sentido de pertenencia, más productividad y que el personal se mantenga y crezca dentro de la misma organización, convirtiéndose en parte fundamental de la misma.

REFERENTES BIBLIOGRÁFICOS

- Alcaldía de Bogotá. (Octubre de 2017). *Constitución política de Colombia*. Alcaldía de Bogotá. Obtenido de Alcaldía de Bogotá: <http://www.alcaldiabogota.gov.co/sisjur/normas/Norma1.jsp?i=4125>
- Alegsa. (2018). *Alegsa*. Obtenido de <http://www.alegsa.com.ar/Diccionario/C/13424.php>
- Aposta. Revista de ciencias sociales. (2010). *Aposta. Revista de ciencias sociales*. Obtenido de <http://www.apostadigital.com/revistav3/hemeroteca/aines.pdf>
- Benguria, S., Alarcon, M. B., Valdes, M. V., Pastellides, P., & Gómez, L. (14 de Diciembre de 2010). *Observación. Métodos de investigación en educación especial*. Obtenido de https://www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/InvestigacionEE/Presentaciones/Curso_10/Observacion_trabajo.pdf
- Chiavenato, I. (1999). Administración de recursos humanos. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos* (págs. 16-18). Editorial Mc Graw Hill. Obtenido de Administración de recursos humanos: [http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos\(%20lect%20\)%20CHIAVENATO.pdf](http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/Administracion%20de%20los%20recursos%20humanos(%20lect%20)%20CHIAVENATO.pdf)
- Chiavenato, I. (2007). Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones. En I. Chiavenato, *Administración de recursos humanos. El capital humano de las organizaciones* (pág. 500). McGRAW-HILL.
- Definición.DE. (2018). *Definición.DE*. Obtenido de <https://definicion.de/excel/>
- Dinero. (7 de Junio de 2017). *Sector de la construcción espera un repunte para el segundo semestre. Dinero*. Obtenido de Dinero: <http://www.dinero.com/edicion-impresa/infraestructura/articulo/sector-construccion-en-colombia-repuntaria-a-finales-de-ano/247219>
- Educación Navarra. (2018). *Educación Navarra*. Obtenido de https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04
- García Solarte, M. (2009). *Revista científica pensamiento y gestión, N°27*. Obtenido de Los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana: <http://rcientificas.uninorte.edu.co/index.php/pensamiento/article/view/846/4957>

- González Rios, M. (2017). *La rotación del personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización*. Obtenido de La rotación del personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización: http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020154556/1020154556_02.pdf
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2010). Metodología de la investigación. En R. Hernández Sampieri, C. Fernández Collado, & P. Baptista Lucio, *Metodología de la investigación* (pág. 80). México: McGrawHill.
- Hoffmann, L. (2014). *Matemáticas aplicadas a la administración*. (Interamerica, & McGraw-hill, Edits.) Obtenido de www.ebooks7-24.com
- INCMNSZ. (2018). *INCMNSZ*. Obtenido de http://www.innsz.mx/opencms/contenido/investigacion/comiteEtica/consentimiento_inf.html
- Méndez Álvarez, C. E. (2006). Clima organizacional en Colombia . En C. E. Méndez Álvarez, *Clima organizacional en Colombia* (pág. 131).
- Moreno Jimenez, B., & Baéz León, C. (Noviembre de 2010). *Factores y riesgos psicosociales formas, consecuencias, medidas y buenas prácticas*. Obtenido de Universidad autónoma de Madrid: <http://comisionnacional.insht.es/InshtWeb/Contenidos/Documentacion/PUBLICACIONES%20PROFESIONALES/factores%20riesgos%20psico.pdf>
- Murillo Vargas, G. (2012). *Capitulo II Indicadores de gestión*. Obtenido de Capitulo II Indicadores de gestión: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/1460/3/CAPITULO%202.pdf>
- Nieto, G. (02 de Mayo de 2013). *Talento y pasión en el trabajo*. Recuperado el 12 de Octubre de 2017, de Talento y pasión en el trabajo: <https://ginesnieto.blogspot.com.co/>
- Organización Internacional del Trabajo OIT. (Octubre de 2017). *Ratificaciones de Colombia*. Obtenido de Organización Internacional del Trabajo: http://www.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:11200:0::NO::P11200_COUNT_RY_ID:102595
- Parada, P. (10 de 01 de 2013). 25'5. Obtenido de <http://www.pascualparada.com/analisis-pestel-una-herramienta-de-estudio-del-entorno/>
- Portafolio. (3 de Agosto de 2017). *Sector de edificaciones crecerá 3,6% en 2018', BBVA. Portafolio*. Obtenido de Portafolio: <http://www.portafolio.co/mis-finanzas/vivienda/sector-de-edificaciones-creceria-en-2018-508398>
- Ramírez Peña, A. (18 de Diciembre de 2016). *Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren. El tiempo*. Obtenido de EL tiempo: <http://www.eltiempo.com/economia/sectores/impacto-de-la-rotacion-de-personal-en-las-empresas-46479>

- Real academia Española. (2018). *Real academia Española*. Obtenido de <http://dle.rae.es/?id=IFiac7W>
- Rode, M. D. (2018). TIBCO Spotfire Web Player. Obtenido de https://docs.tibco.com/pub/spotfire_web_player/6.0.0-november-2013/es-ES/WebHelp/GUID-8B1036A5-6BE9-4A84-B532-8E15060CABA9.html
- Rode, M. D. (2018). TIBCO Spotfire Web Player. Obtenido de https://docs.tibco.com/pub/spotfire_web_player/6.0.0-november-2013/es-ES/WebHelp/GUID-8B1036A5-6BE9-4A84-B532-8E15060CABA9.html
- Sanin Posada, A. (2010). METODOLOGÍA PARA LA GESTIÓN DEL CLIMA ORGANIZACIONAL BASADA EN EL MODELO DE MEJORAMIENTO DEL DESEMPEÑO DE LA AMERICAN SOCIETY FOR TRAINING AND DEVELOPMENT (ASTD). *Revista interamericana de psicología ocupacional*, 55.
- Silvestrini, M. (2008). *Fuentes de Información Primarias, Secundarias y Terciarias*.
- Universo Formulas*. (2017). Obtenido de <http://www.universoformulas.com/estadistica/descriptiva/tabla-frecuencias/>