Trabajo de Grado

ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS DIFERENTES AREAS DE LA ORGANIZACIÓN SOLUCIONES VERTICALES S.A.S

Presentado por:

Daniela Moreno Tunjo

Asesor Metodológico:

Isis Miosotis Álvarez Flórez

UNIVERSIDAD AUTONOMA LATINOAMERICANA

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

MEDELLIN

2018

RESUMEN

El presente trabajo de plan de mejora es el producto de un plan académico que se realizó en la organización Soluciones Verticales S.A.S, el cual se encuentra alineado al área afectada por la alta rotación de personal en la sede de Medellín, con la finalidad de generar estrategias encaminadas a la potencialización del área de la gestión humana, con el fin de mitigar la rotación de personal de la misma, dado que afectan directamente los procesos de la organización.

Como objetivo general, se tiene proponer estrategias que puede implementar el área de gestión humana, que permitan la disminución en la alta rotación de personal del área de mantenimiento en la organización Soluciones Verticales SAS para el segundo periodo del año 2018

Para el desarrollo del presente trabajo, se tiene en cuenta un enfoque metodológico tanto cualitativo como cuantitativo, donde permita recolectar información sobre las perspectivas y opiniones que presentan los trabajadores de la organización, por medio de las observaciones y las entrevistas realizadas por el investigador hacia los trabajadores; por consiguiente, se obtiene información a través de la revisión documental que presenta la organización, con el fin de recopilar y de estructurar la información necesaria para llevar a cabo la propuesta de mejora para la organización.

En conclusión, se generan los factores por los cuales los trabajadores se están retirando de Soluciones Verticales S.A.Spara la sede de Medellín, donde están relacionados con temas motivacionales,incentivos, clima organizacional beneficios, factores que están ligados a la gestión humana.

AGRADECIMIENTOS

Primero que todo le doy gracias a Dios por permitirme culminar mis estudios, por darme la oportunidad de vivir esta gran experiencia, de conocer y aprender de grandes personas, por haberme dado la oportunidad de brindarme muchos conocimientos y de crecer tanto profesional como personal.

A mis padres, por siempre querer lo mejor para mi vida, que con mucho esfuerzo y sacrificio siempre me brindaron durante mi carrera lo mejor para que algún día pudiera ser profesional, a ti PAPÁ gracias por tu lucha incondicional, aunque hayas estado lejos durante este proceso, siempre estuviste pendiente de cada paso que daba; a mi madre y mis hermanas, gracias por darme una voz de aliento en el momento que lo necesitaba y de siempre estar ahí de manera incondicional.

Le agradezco a los docentes que me brindaron sus conocimientos y experiencias a través de las aulas, donde permitieron entrar más en contexto en el mundo empresarial, y que hicieron posible este gran sueño, en especial a la profesora Isis Álvarez, la persona que me brindó su apoyo durante el proceso del trabajo de grado y de cada uno de los proyectos integradores, los cuales enriquecieron esta profesión. De manera especial, le agradezco a mi compañera Karen Argumedo, por haber hecho parte de este proceso de manera más cercana, donde soñamos con que el día más anhelado de nuestra vida, lo pudiéramos vivir juntas, le doy gracias por brindarme su más sincera amistad y por ayudarme a salir adelante a pesar de las circunstancias que se presente en la vida

A mis compañeros de las aulas de clases, los cuales fueron pieza fundamental durante este proceso, los cuales me brindaban su gran ayuda en cualquier circunstancia, a cada uno de ellos les doy mi más sincero agradecimiento, Le agradezco a Juan Da por hacerme reír en toda mi carrera y ayudarme en mi trabajo de grado, y a todos los que hicieron participe de esta profesión.

Tabla de Contenido

RESUMEN 1
AGRADECIMIENTOS 3
INTRODUCCIÓN 5
1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA 6
2. OBJETIVO 9
2.1. Objetivo General 9
2.2. Objetivos Específicos 9
3. JUSTIFICACION 10
4. MARCO REFERENCIAL 11
4.1. Referencia Contextual 11
4.2. Referente Teórico 13
4.3. Referente Legal 21
5. METODOLOGÍA 25
5.1. Enfoque 25
5.2. Modalidad 25
5.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis 26
5.3.1 Revisión documental 26
5.3.2 Entrevista abierta 26
5.4. Consideraciones Éticas 27
6. HALLAZGOS Y PROPUESTA 29
6.1 Momento 1: Identificación de las Áreas con mayor Rotación de personal de la Organización Soluciones Verticales SAS 29
6.2 Momento 2: Necesidades frente a la rotación de personal 37
6.3 Momento 3: Propuesta 43
7. RECOMENDACIONES 47
8. CONCLUSIONES 49
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS 50

INTRODUCCIÓN

El presente plan de mejora busca conocer las áreas más afectadas frente al tema de rotación de personal en la organización Soluciones Verticales S.A.S., con el fin de determinar si la rotación de dicha área es alta y así mismo poder proponer estrategias paragestión del talento humano, la cual permita la mitigación de los efectos dedicho fenómeno que estásucediendo en la organización.

En primera instancia de este plan de mejora se evidencia en tres momentos: en primera instancia se establece el planteamiento y la pregunta que surge a través de este, los objetivos a desarrollar y la justificación. En segunda instancia se presenta el marco referencial, el cual este compuesto por el marco contextual, el cual se evidencia el sector en el que se encuentra la organización, luego está el referente teórico, donde se evidencian las teorías y conceptos que sirven como apoyo para el desarrollo del plan de mejora y el marco legal, por ende, son las normas que tiene apoyo frente al tema y las cuales son pertinentes a tener en cuenta.

En segunda instancia se encuentra la metodología, el cual se evidencia el enfoque metodológico, la modalidad del trabajo, en este caso es el plan de mejora, las técnicas e instrumentos que son de ayuda para la recolección de la información, y las consideraciones éticas. aparte de esto, se presentan los hallazgos y propuestas, donde se hace una sinterización del estado actual de la organización. se determina el tipo de necesidades que presentan los trabajadores de las áreas más afectadas en cuanto a la alta rotación del personal y se originan estrategias de gestión del talento humano, con el fin de mejorarla calidad de sus procesos internos, que permitan una mejor atención a los servicios que presta Soluciones Verticales S.A.S

Por último, se plantean las conclusiones y recomendaciones que se generan a raíz del plan de mejora, con el propósito de obtener resultados contundentes que estén en pro del beneficio de la organización para el crecimiento continuo de la misma.

1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

La organización Soluciones Verticales SAS es una empresa que se encuentraubicada en el sector de la construcción, dedicada a la venta, instalación y mantenimiento de equipos de transporte vertical (ascensores, escaleras eléctricas); la organización trabaja con la marca Hyundai para ascensores y a su vez es la distribuidora autorizada para Colombia por medio de la firma de HYUNDAI ELEVATOR CO LTDA, adicional a esto, la organización trabaja también con la marca Mitsubishi.

Soluciones Verticales cuenta con sedes en la ciudad de Medellín, Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Cartagena y Cali;sin embargo, la organización tiene presencia en todo el territorio nacional, cuenta con más de 10 años de experiencia en el sector de la construcción.

Inicialmente, la organización solo tenía como actividad económica la instalación de ascensores, escaleras eléctricas, montacargas, monta carros, sistemas automatizados de estacionamiento y sistema para manejo automatizado de mercancía; luego por el movimiento y cambio que presenta el mercado Colombiano en cuanto a los ascensores y escaleras eléctricas, Soluciones Verticales decide centrarse sólo en la venta e instalación de dichos equipos, conllevando a ofrecer un nuevo servicio llamado postventa, el cual se basa en el mantenimiento y seguimiento que se le realiza a los ascensores y escaleras eléctricas de manera continua.

El servicio de postventa en la organización es el que presenta mayor demandapor parte de los clientes; sin embargo,en un principio este servicio se llevaba a cabo paralos equipos de la marca Hyundai; Actualmente se atienden también las solicitudesde la marca de Mitsubishi, ya que es una Marca que tiene mayor reconocimiento y participación en el mercado para la organización. Los colaboradores del área de mantenimiento han ido adquiriendohabilidades y conocimientos frente al mantenimiento de equipos de la marca (Mitsubishi), la cual se ha dado por las experiencias y estudios que han realizado en otras organizaciones donde esta marca es el foco de la prestación de servicio en cuanto a los ascensores, generando una gran oportunidad para la organización en el crecimiento en el sector de la construcción.

Para atender el servicio de postventa, se asignan dos (2) o tres (3) trabajadores (Dependiendo del requerimiento) para que contemplenlos acontecimientos imprevistos frente al funcionamiento y manejo de los ascensores; cada semana se producen rotaciones entre el personal , con el fin de atender las llamadas de emergencia.

Actualmente, la organización cuenta con 55 trabajadores en la sede de Medellín, distribuidos en las áreas de administración, servicio al cliente, comercial, logística, cartera, contabilidad, gestión humana, mantenimiento, calidad e instalación; en el primer semestre

del año 2018, a la organización han ingresado ocho trabajadores, pero así mismo se han retirado 6 trabajadores en lo recorrido del año, de las 6 personas que se han retirado, dos de ellas fue por motivo de mejores beneficios que les ofrecían otras organizaciones, 23 trabajadores perteneces a la área de mantenimiento; uno de los trabajadores retirados fue por motivo de desmotivación y de trabajo en equipo, este trabajador cumplía las tareas de supervisor de seguridad y salud de la prevención de accidentes. Dentro de la organización, se han presentado inconformidades entre los mismos trabajadores pertenecientes a las áreas de cartera y contabilidad, ya que se presentan discordias por motivos de apoderamiento de las decisiones que se tomen y se lleven a cabo, generando que los procesos tengan retrasos y no se den de manera satisfactoria. Para las áreas administrativas, el acompañamiento de los jefes es de manera permanente, ya que semanalmente presentan informes de los procesos y tareas que abordan, pero no solamente entre los trabajadores de la sede de Medellín, sino también con la sede de Bogotá, con el fin de brindar mejorías continuas entre ellos mismos.

Teniendo en cuenta los 23 trabajadores que maneja el área de mantenimiento, en muchos casos es insuficiente la demanda que presenta, ya que los trabajadores que se encuentran realizando las llamadas de emergencia, de igual manera tienen que realizar la actividad del mantenimiento preventivo que se programa semanalmente a los diferentes equipos de ascensores que tiene la organización en diferentes sitios de la ciudad de Medellín y sus alrededores, ya que es una tarea que no se puede posponer. En este sentido, en varias ocasiones se presentan retrasos para atender las llamadas de emergencias, donde se pueden presentar 2 o 3 llamadas al mismo tiempo, el cual son muy relativas teniendo en cuenta factores externos, pero de igual manera los trabajadores atienden lo más pronto posible dichas llamadas, con el fin de presentar un buen servicio.

Lo anterior impulsa a los trabajadores a presentar insatisfacción frente a la organización, ya que en ocasiones tienen que atender múltiplesllamadas al mismo tiempo debido al poco apoyo de trabajadores que tienen el área de mantenimiento, ya que por la alta rotación que se ha venido presentando en esta área, segenera que el turno de cada trabajador para atender el servicio de las llamadas de emergencia se esté presentando de manera constante.

A raíz de la rotación que se presenta en el área de mantenimiento, para la prestación del servicio de postventa se ve mitigado por parte de personal, ya que el primer contrato para que el trabajador pueda asumir dicha actividad es de 6 meses, Los trabajadores más antiguos, presentan inconformidad, ya que son ellos los que tienen la tarea de explicarles y enseñarles a los nuevos trabajadores sobre los componentes que presentan los ascensores en las dos marcas que maneja la organización, esto se da por motivos de que el personal que ingresa a la organización, en su mayoría no tiene conocimiento pleno del manejo de mantenimiento en los ascensores. Al momento del ingreso de personal, el trabajador tiene capacitación en temas de la utilización de los equipos de protección y del cuidado que deben tener, también tienen capacitación por parte de los supervisores del área de

mantenimiento, donde dicha capacitación está compuesta por las actividades que deben realizar y como está constituido el mantenimiento preventivo de los ascensores.En consecuencia, la desmotivación que presentan los trabajadores es porque no tienen mayor reconocimiento por parte de la organización, según la entrevista semiestructurada que se realizó en las áreas aplicadas; por el hecho de brindarles un acompañamiento adecuado a los nuevos trabajadores, ya que es un doble esfuerzo que están realizando los trabajadores antiguos, donde cumplen con su labor y al mismo tiempo van explicando y enseñándoles a los nuevos trabajadores.

Por otro lado, en otras áreas de la organización, se ha venido presentando una rotación de personal como lo es cartera dos personas desde el segundo semestre del 2017 y primer semestre del 2018, en el área comercial dos personas en el mismo periodo , ya el área de mantenimiento 7 personas, siendo el reflejo de mayor rotación de personal, en un mismo periodo,, esto trayendo repercusiones para la organización, ya que son procesos vitales, en los cuales la empresa presentaría retrasos y pérdidas en cuanto a los procedimientos que se llevan a cabo en cada una de las áreas.

Por lo anterior expuesto, para la empresa es pertinente implementar estrategias desdeel áreade gestión humana, con el fin de disminuir la alta rotación de personal que está sepresenta específicamente en el área de mantenimiento.Por consiguiente, esto conlleva hacerse la siguiente pregunta:

¿Qué estrategias puede implementar gestión humana que permitan la disminución en la alta rotación de personal del área de mantenimiento en la organización Soluciones Verticales SAS para el segundo periodo del año 2018?

2. OBJETIVO

2.1. Objetivo General

Proponer estrategias que puede implementar el área de gestión humana, que permitan la disminución en la alta rotación de personal del área de mantenimiento en la organización Soluciones Verticales SAS para el segundo periodo del año 2018.

2.2. Objetivos Específicos

Identificar las áreas que presentan una alta rotación de personal en la empresa Soluciones Verticales SAS

Describir los factores que crean las necesidades presentes en las diferentes áreasconrespecto a la rotación del personal en la organización Soluciones Verticales SAS

Recomendar estrategias para el área de gestión del talento humano que impacte y minimicelaalta rotación de personal en el área de mantenimiento o en algunas áreas de la organización Soluciones Verticales SAS.

3. JUSTIFICACION

El desarrollo de la presente propuesta de mejora se fundamenta en la posibilidad de brindar unasolucióna la problemática que presenta la organización Soluciones Verticales SAS, teniendo en cuenta el funcionamiento de cada una de sus áreas, de los servicios más relevantes, los cuales presentan mayor utilidad para la organización; identificando el tipo de falencias como lo son la motivación y el clima que se presentan dentro de la entidad y posteriormente identificandoqué tipo de factores están afectando para poder llevar a cabo buen desarrollo organizacional;una de ellas es la rotación de personal que se evidencia en las diferentes áreas de la organización, con la finalidad de brindarle una posible solución a la problemática que está presente actualmente en la organización, la cual es la rotación de personal en diferentes áreas.

Es pertinente la realización de este tipo de investigación para la organización, ya que por medio de esta se puede profundizar de manera directa en la problemática a tratar. Por consiguiente, se pretende tratar este tema con la finalidad de implementar acciones preventivas que faciliten mitigar la alta rotación de personal que se está presentando actualmente, principalmente en el área de mantenimiento, ya que es una de las áreas más afectadas por el tema de rotación ya sea por factores internos o externos que este transcurriendo la organización.

La realización del plan de mejora es beneficioso para mi carrera profesional, ya que por medio de él, me permite abordar y conectar diferentes temas tratados y vistos en la trayectoria de la carrera; por otro lado, permite vivir la realidad que presentan las organizaciones, las cuales están incorporadas en diferentes ámbitoscomo es el ambiente laboral, la motivación, el desarrollo de las tareas, el trato y atención que presta la organización hacia sus empleados; unificando los aspectos antes mencionados con las diferentes teorías y conocimientos adquiridos, permite brindar un posible plan de mejora, con el fin de brindar una base de mejoramiento que permita el fortalecimiento de la organización y por ende sobresalir en el sector en el cual se encuentra ubicado, con el propósito de corregir las falencias que esta misma presenta.

4. MARCO REFERENCIAL

El marco referencial se lleva a cabo en 3 momentos, los cuales son: en el primer momento se evidencia el marco contextual,el cual muestra la situación actual y las proyecciones del sector de la construcción al cual pertenece la organización Soluciones Verticales S.A.S, un pequeño análisis de esta situación y los beneficios que le trae a la organización. En el segundo espacio, se presenta el marco teórico, es allí donde se presenta las teorías que ayudan para el proceso del plan de mejora para Soluciones Verticales SAS frente a su problemática más relevante. Por último, se encuentra el marco legal, las cuales son las bases de las leyes o normatividades que presentan como empresa.

4.1. Referencia Contextual

El sector de la construcción está tomando cada vez más fuerzas dentro de la economía colombiana, ya que la compra de vivienda es considerada como una inversión a largo plazo, donde en el campo de la vivienda se ha visto más reflejada, ya que se presentan más oportunidades para la inversión en vivienda, esto generando una mayor facilidad para que las personas adquieran su propia vivienda, donde inicialmente es concedida para habitar en ella, pero luego utilizan del inmueble para arrendamiento, así obteniendo un ingreso. En algunos casosse puede tomar para la venta, así generando ganancias de ella misma. Soluciones Verticales SAS se encuentra ubicado en el sector de la construcción, ya que su actividad se centra en la venta, instalación y mantenimiento de equipos verticales.

Partiendo de lo anterior, es necesario tomar en cuenta la noticia expuesta por la páginaPortafolio titulada como “en el 2018 el sector de la construcción crecerá 4,6%”(Portafolio, 2017), la cual indica que a raíz de la recuperación lenta y pausada que presentó el sector en el año 2017, su crecimiento será el doble del que venía presentando, donde se presenta una proyección de 150 mil unidades de viviendas a nivel nacional.

Frente al crecimiento que se ha presentado en cuanto a la población, ha hecho que se presente mayor construcción de viviendas en los territorios colombianos, ya que a partir de las necesidades que van adquiriendo la población, se va haciendo más necesario a que la infraestructura crezca con una gran proporción; analizando el crecimiento de la población, donde cada vez es aún mayor, los espacios para la construcción se van disminuyendo, por este motivo es que hoy en día es más beneficioso la construcción vertical, ya que en menos espacio se puede generar mayor alojamiento para las familias colombianas. En Medellín, el sector de la construcción es la posición dinámica de la economía de la región, como bien lo menciona la cámaradecomercio.com en la siguiente noticia:

“Un crecimiento de 2 % es la proyección que realiza Camacol Antioquia para el sector construcción en 2017. Además, hay 23.000 opciones de vivienda que están a la venta, un 6 % más que el año anterior. “Estamos en un muy buen momento para invertir en

vivienda nueva. Las tasas de interés comenzaron a bajar gracias a los ajustes que ha realizado el Banco de la República, están 0.25% más bajas que a finales del año anterior", manifestó Eduardo Loaiza, gerente de Camacol Antioquia".(Medellín, s.f.)

Por tal motivo, es una proyección positiva para la organización ya que, si se incrementa la construcción de viviendas, se incrementaría la venta, instalación y por ende el servicio de post venta dentro de la organización. A raíz de las modernizaciones en cuanto a la construcción, se ha hecho necesario la implementación de un equipo de transporte vertical el cual sea de beneficio y de ayuda para la movilidad de los ciudadanos.

Las estimaciones sobre el crecimiento del sector de la construcción se ven reflejadas en diferentes espacios, donde verifican que dicha estimación si se llevará a cabo:

"La presidenta de Camacol, Sandra Forero Ramírez, indicó que el 2017 fue un año de recuperación lenta y pausada, lo que asegurará un mejor panorama para el 2018. "Esperamos iniciar el año con la construcción de 150 mil unidades de vivienda, lo que significa un incremento aproximado del 4,6%".(Portafolio, 2017)

Partiendo de lo anterior, esto indica que el 2018 será un año exitoso para dicho sector, ya que a través de la recuperación por la cual paso en el año 2017, permitiendo que tenga mayor confiabilidad del crecimiento que se puede llevar en el presente año; en consecuencia, esto permite saber para la organización que se dará mayor construcción y por ende esto generaría mayor venta e instalación de los ascensores.

Del primer semestre del año 2018, se presentan noticias positivas frente al sector de la construcción como lo indican en Dinero *"auguran buen futuro para el sector de la construcción en Colombia"*(Dinero, 2018)en la cual comentan la proyección de un crecimiento del 1,3 % de valor agregado para el sector, por ende esto es beneficioso para la organización, ya que a raíz del movimiento económico que tiene el sector en el cual se encuentra la organización, permite tener mayores expectativas en cuanto a la venta e instalación de equipos de ascensores y por consiguiente la prestación del servicio de Postventa, siendo este el producto que le genera mayor entradas a la organización.

Teniendo en cuenta el movimiento del sector de la construcción de este año, para la organización Soluciones Verticales le es pertinente tener en cuenta las inversiones que vayan a realizar los inversionistas del exterior, ya que dichas personas buscan el sector más apropiado para hacer inversiones, uno de los sectores en el cual buscan para la inversión es el de la construcción, por ende esto es beneficioso para Soluciones Verticales, ya que habrá mayor construcción y por ende se generaría la necesidad de la obtención de equipos de movilidad como lo es los ascensores; por consiguiente, en la noticia titulada "Inmobiliarios de América Latina le apuestan a la inversión Colombiana", donde la organización GRI club realizó una encuesta a los empresarios e inversionistas del sector inmobiliario en

Latinoamérica; la cual un 65,79% de los encuestados respondieron que su empresa está invirtiendo o ampliando negocios en el país; por consiguiente, esto le traería beneficios para la organización, ya que si se presentan mayores inversionistas en el país, esto le presentaría mayor demanda para la organización, ya que se presentarían mayores ventas e instalaciones de ascensores y por ende se generaría mayor crecimiento en el servicio de postventa.(Gonzalez, 2018)

.

4.2. Referente Teórico

La organización Soluciones Verticales SAS presenta una problemática en cuanto a la rotación de personal que se está presentando en diferentes áreas, el área que en este momento se encuentra más afectada por la alta rotación es el área de mantenimiento, es por esto, que se hace pertinente indagar sobre las teorías y conceptos que presente relación con la rotación del personal, con el fin de reconocer cuales son las causas o consecuencias sobre el fenómeno que está presentando la organización.

Para comenzar, es necesario tener en cuenta la perspectiva o concepto de autores sobre la rotación de personal:

Rotación de personal

"Para Pigors y Meyers (1985), la rotación de personal es el grado de movilidad interna de los empleados; evitable saludable o no saludable para una organización"(Rios M. G., 2017)

Es decir, la rotación de personal, son los movimientos que realiza el personal, donde se dan dentro de la organización, pero 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 esta.

"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"(Rios M. G., 2017)

En consecuencia, se evidencia que no toda rotación de personal es negativa, pero tampoco toda se puede evitar, sin embargo, principalmente se debe de reconocer cuales son las causas por la cual se está presentando esta situación dentro de la organización, con el fin

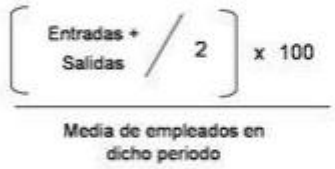
de saber qué medidas se pueden tomar para darle una respuesta oportuna a la mitigación de rotación del personal.

"Taylor (1999) menciona 3 tipos de desvinculación en la organizaciones: la rotación laboral voluntaria, se produce cuando un empleado decide, por motivos personales o profesionales, finalizar la relación con la empresa; la voluntaria inevitables, se deben a decisiones vitales del empleado que van más allá de control de empresario; la ruptura laboral involuntaria, se produce cuando la dirección decide acabar una relación laboral con un empleado por necesidad económica o un mal funcionamiento entre el empleado y la organización".(Catarina, s.f.)

Por lo anterior mencionado, la rotación del personal no solamente se puede interpretar que se da porque la persona haya conseguido otro empleo, sino que también existen intervenciones que no pueden ser controladas por la organización y también cuando almomento que el empleado incumpla reglamentos o que simplemente no haya un buen funcionamiento entre las partes.

Formula para calcular la rotación de personal "calculo basado en el volumen de entradas y salidas del personal en cierta área de la organización, en determinado periodo de tiempo y en términos porcentuales"(Nieto, 2013)

En consecuencia, es pertinente realizar un cálculo, basado con datos reales de la organización, que permitan tener un porcentaje en concreto sobre la rotación de personal que se presenta en la organización, ya que de esta manera se puede llegar a concluir cuál de las áreas presentes dentro de las organizaciones se está viendo más afectada por temas como la rotación de personal.



Tomado de (Nieto, 2013)

E= Entradas

S= Salidas

Ei= Empleados al comenzar el período estudiado

Ef= Empleados al final del periodo estudiado

(Nieto, 2013)

Dentro de la gestión humana existe una agrupación de macroprocesos que tienen como fin alcanzar los objetivos del área, como son obtener, formar retribuir, desarrollar y motivar el personal; por consiguiente, es necesario tener en cuenta los tipos de macroprocesos que ayudan a potenciar a las organizaciones en cuanto a temas que presentan relación con la rotación del personal, con el fin de fomentar las retribuciones para los empleados de la organización. Para esto se debe tener en cuenta el significado y cuál es el fin de la gestión humana.

Según *"Dessler (1991), Decenzo y Robbins (2001), Byars y Rue (1997), Rodríguez (2002), Chiavenato (2002), Sherman; Bohlander y Snell (1999) y García (2008, la gestión humana*

es la encargada de procurar la mejor elección, desarrollo y organización de los seres humanos en una organización, brindando satisfacción en el trabajo y buscando el mejor rendimiento a favor de unos y otros".(Solarte, 2009)

En consecuencia, el área de la gestión humana es la encargada de realizar la mejor elección de personal frente a un cargo específico que exista dentro de la organización, con el fin del rendimiento entre el nuevo integrante con los trabajadores ya incorporados.Teniendo en cuenta lo anterior, para la organización le es pertinente contar con un área de gestión humana formalizada, ya que por medio de ella se presenta por ejemplo una mitigación de riesgos al momento de la selección del personal, con el fin de identificar qué tipo de desempeño presenta la persona para abordar las tareas trazadas en cada área que tenga la necesidad de la incorporación de personal. En consecuencia, es necesario tener en cuenta los procesos que debe de tener en cuenta la gestión humana y así mismo implementarlos en el desarrollo de las actividades que compone el área de gestión humana en las organizaciones. Por tal motivo, es necesario tener en cuenta el documento propuesto por Mónica García Solarte, denominado los macroprocesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana, en el cual se encuentra diferentes puntos de vistas y definiciones de autores que contemplan el tema de procesos.

"Para García (2008), Mariño (2001), los procesos son actividades naturales que las organizaciones realizan con fines a su mantenimiento, desarrollo, sostenibilidad y productividad, en procura de la consecución de los objetivos organizacionales fundados en su misión y visión".(Solarte, 2009)

Siguiendo este orden de ideas, por medio de los procesos se puede producir un sistema interrelacionado donde permite obtener resultados de un fin o un objetivo, los cuales permitan a la consecución de la misión y visión que presente la organización. Para la organización, presentar un buen proceso en cada una de las actividades que presente le será benéfico, ya que así no se presenta retrasos en cuanto a las tareas que se deben de cumplir en el área en específico.

"García (2008) identifica y describe 5 macroprocesos (dentro del marco del proyecto "la gestión humana y su relación el management, la cultura organizacional y el capital social") en un orden lógico secuencial, aunque se pueden desarrollar de manera simultánea: 1) organización y planificación del área de gestión humana, 2) incorporación y adaptación de las personas a la organización, 3) compensación, bienestar y salud de las personas, 4) desarrollo de personal, 5) relaciones con el empleado". (Solarte, 2009)

Con el mejoramiento continuo de la gestión humana, se presenta 5 tipos de macroprocesos que permiten generar valor en la organización desde el área de la gestión humana, el cual permite originar mejoramiento dentro de la organización en los diferentes procesos que se lleven a cabo en la organización.

"Incorporación y adaptación de las personas a la organización: *este macroproceso tiene como fin que las personas que ingresen a la organización no solo sean las mejores y tengan las mejores habilidades y competencias para un cargo, sino que se adapten fácilmente a la organización, a su cultura, sus procesos y maneras de hacer y así generar valor desde su cargo"*(Solarte, 2009)

A raíz de la selección del personal, lo que se pretende abordar es una selección que presente concordancia o continuidad frente a la manera o hábitos que se desarrollan dentro del área de la organización, donde por medio de dicha selección del personal se obtenga un aporte y ayuda para la organización, con el fin de obtener cada vez más crecimiento y mejoramiento en la organización, por consiguiente, a través de este macroprocesos se pretende obtener una mejor adaptabilidad y selección de personal hacia la incursión laboral.Dentro de este macroproceso se llevan a cabo unos procesos el cual le permite tener mayor mejoramiento a la organización en cuanto a la incorporación y la adaptación de las personas dentro de la organización.

Requisición*"es definida por llanos (2005) como el proceso previo necesario dentro de una organización, mediante el cual un área de la organización solicita a un nuevo trabajador, y proporciona los elementos de criterio y los elementos base para preparar el proceso de reclutamiento"*(Solarte, 2009); es decir, mediante el proceso de requisición, la gestión humana tiene bases de lo que está solicitando en cuanto al perfil profesional que presenta un área en especifica de la organización, con el fin de poder aportar con satisfacción al área que está solicitando el reclutamiento de personal. Es importante tener en cuenta que tipo de perfil está en busca el área en cuanto a la incorporación del personal, ya que así se presenta mitigaciones en cuanto al proceso de aprendizaje para el manejo de actividades o procesos que aborda la organización.

Socialización e inducción*"Gómez-Mejía, Balkin y Cardy (2003) consideran que la inducción busca proporcionar al empleado la información necesaria para el buen desarrollo de su trabajo, y el programa de socialización debe ir más allá, debe estar orientado a que los nuevos empleados aprendan las reglas de actitudes, conductas, estándares y valores que se esperan de él por parte de la gerencia y la organización"*(Solarte, 2009).

Por medio de la inducción se pretende que los trabajadores a través de esta conozcan las diversas actividades que pueden llegar a realizar dentro de la organización, además permite inculcar valores, normas entre otras, con el objetivo de crear un ambiente de trabajo oportuno, para así generar un buen ambiente laboral entre los trabajadores que se encuentran ya incorporados en la organización, como para las personas que están en el proceso de selección.

Compensación, bienestar y salud de las personas*: "este macroproceso tiene como fin desarrollar un sistema que permita incentivar, motivar y satisfacer las necesidades de los empleados, buscando la sostenibilidad y mantenimiento de los mismos dentro de la organización y aportando al desarrollo de las necesidades que surgen en ella"*(Solarte, 2009).

Esto quiere decir, que el objetivo principal que presenta este macroproceso es la búsqueda del equilibrio entre las personas y la capacidad de la organización para la incentivación, motivación y la satisfacción que presenten los empleados frente a las necesidades que se pueden presentar en el medio, con el fin de generar una sostenibilidad de los trabajadores en la organización.

Compensación y estructura salarial:*"este es el proceso mediante el cual la organización define la manera de retribuir o reconocer los servicios y el desempeño de las personas, y para ello es necesario definir la política salarial de acuerdo con los conceptos de hombre y motivación que se tienen"*(Solarte, 2009)

A través de este macroproceso se pretende la premiación del desempeño por parte de los trabajadores, con el fin de conservar la competitividad en el mercado, pero también el mantenimiento de la equidad salarial interna, para que así el trabajador presente mayor motivación por parte de la organización al momento del desarrollo de cada una de las actividades que se proporcionan en la organización.

Incentivos y beneficios:*"son medios indispensables de complemento y apoyo, proporcionados y financiados por la empresa para estimular y mantener la fuerza de trabajo"*(Solarte, 2009).

Los empleados necesitan tener dichos incentivos y beneficios que son proporcionados por la organización, ya que son medios que permiten que el trabajador pueda abordar las tareas y deberes que son otorgados con la mejor disposición posible, porque a través de los incentivos, el empleado refleja lo importante que es para la organización donde se dan por los beneficios y servicios que otorga la organización, a través de la atención de las necesidades individuales de las personas, con el fin de proporcionar una vida personal, familiar y laboral más tranquila y productiva.

Calidad de vida laboral: según Chiavenato (2002), *"ésta representa el grado de satisfacción de las necesidades personales de los miembros de la organización mediante el trabajo"*(Solarte, 2009).

A raíz que las emociones afectan directamente la productividad y efectividad de la organización, la manera como se perciba la calidad de vida laboral, podría influir de manera positiva y negativamente en el desarrollo de la organización. Por lo tanto, es necesario presentar un acompañamiento apropiado por medio de la organización a sus trabajadores, ya que se vería reflejada en la productividad de la organización.

*"**Desarrollo del personal:** este macroproceso tiene como objetivo el mantenimiento de la información y el desarrollo de los individuos dentro de la organización, a nivel personal y profesional, mediante procesos de educación como elemento potenciador de las habilidades y destrezas de los empleados, que permitan su crecimiento y desarrollo y por lo tanto de la organización"*(Solarte, 2009).

Frente a este macroproceso, para las organizaciones le es pertinente permanecer el desarrollo de los individuos, el cual esto se puede generar mediante a la educación, ya que, En muchas ocasiones, el trabajador no dispone de tiempos que le permitan desarrollar sus habilidades y competencias que obtenga, ya que, por las horas ordinarias de trabajo, no permiten a que la persona tenga dichos espacios para hacer crecer las potencialidades que tienen a través de la educación.

Desarrollo profesional y planes de carrera:según DeCenzo y Robbins (2001) *"el desarrollo del empleado se centra en los futuros puestos que puede llegar a ocupar dentro de la organización, lo que con llevará a requerir nuevas habilidades y aptitudes, interesándose en el crecimiento personal del empleado, pensando más en su carrera futura que en el cargo actual"*(Solarte, 2009).

El trabajador tiene proyecciones frente al futuro de su vida, donde tienen alineamiento con nuevos proyectos que se presenten en la organización, obteniendo nuevos conocimientos y desarrollos de habilidades y aptitudes. Como trabajador es de gran motivación tener nuevas oportunidades que se presenten dentro de la organización, ya que da a entender que para la organización es de gran importancia el desarrollo que pueden llegar alcanzar cada una de las personas que componen la organización, donde trabajando de forma grupal se puede llegar a lograr los objetivos trazados.

*"**Relaciones con el empelado:**Las relaciones con el empleado tienen como objetivo mantener las relaciones laborales empleado-patrono, e involucra los procesos de Negociación Colectiva y la Relación con los Sindicatos si los hay, y la Cesación o Ruptura laboral"* (Solarte, 2009).

Dentro de las organizaciones, es importante tener un buen vínculocon el empleado, ya que es la manera de asegurar las relaciones laborales que existen entre las partes, con el fin de presentar un ambiente laboral agradable, para así generar mayor productividad y competitividad por parte de la organización frente al mercado.

Cesación o ruptura laboral: *Gómez Mejía, Balkin y Cardy (1999) definen"la ruptura laboral como la salida de un empleado de la organización, lo cual tiene implicaciones tanto para los empleados como para la misma organización. La ruptura laboral es medida a través del índice de rotación que mide el ritmo en que los empleados abandonan la organización, con el objetivo de llevar un seguimiento y control de los costos en los que se incurre al reemplazarlo"* (Solarte, 2009).

Al momento de la salida de un trabajador, esto le trae repercusiones tanto para el empleado como para la organización, ya que el puesto que hayan abandonado tendrá que ser repartidas las obligaciones y responsabilidades que se presenten en dicha área mientras que se da la selección de la persona adecuada para ocupar dicho puesto. Para la organización, esto puede traer consecuencias en cuanto al retraso de las tareas y compromisos que tenga el puesto laboral, provocado a través de la cesación entre las partes. Al momento del reemplazo del empleado, esto conlleva a los costos que traería el reclutamiento de personal, la cual depende de la forma en que se desarrolle el proceso en la organización. También a través de la rotación de personal, se pueden generar aumento en cuanto a la innovación, permitiendo mejorar la competitividad, y también generando la reducción de los costos laborales al momento de reducir el tamaño de la fuerza del trabajo.

Se hace necesario tener en cuenta el fundamento de Clima Organizacional, ya que es un componente esencial dentro de toda organización, porque a raíz del tipo de clima que se viva dentro de los trabajadores se puede conocer el causante de alguna problemática en específico, en este caso la alta rotación de personal.

Clima organizacional.

"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)

"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" (Alvarez C. E., 2016)

Para las organizaciones le es necesario conocer qué tipo de clima organizacional están viviendo sus empleados, ya que puede ser un factor causante de las falencias por las cuales está pasando la organización, ya que el rendimiento que produce el trabajador está ligado a las condiciones que se encuentra y también el tipo de relación que se da con los compañeros de trabajo, debido a que cada persona tiene creencias y percepciones

diferentes, donde esto puede contraer discordias e inconformidades entre los trabajadores de una organización.

4.3. Referente Legal

Para la realización del presente trabajo, fue necesario tomar como bases las leyes estipuladas en la OIT (organización internacional del trabajo) con el fin de conocer cuáles son las condiciones de trabajo, riesgos a enfermedades o accidentes a los cuales los trabajadores se encuentran expuestos al momento de cumplir sus labores.

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".(Organizacion 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"(Organizacion Internacional del Trabajo OIT, 2017|)

Para la organización Soluciones Verticales SAS es de total conveniencia saber sobre esta norma que protege al trabajador en cuanto a enfermedades y accidentes laborales, ya que esto puede ser una de las consecuencias que estimulan a la problemática que presenta la organización, en este caso la alta rotación de personal, es por esto que es de gran ayuda para la organización sobre el conocimiento de esta normatividad, ya que de cierta manera les permitirá saber cómo responder a los inconvenientes inesperados como los son enfermedades y accidentes que se presenten en el medio.

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"(Organizacion Internacional del Trabajo OIT, 2017|)

Tanto para el trabajador como el empleador, es necesario que tengan conocimiento sobre este convenio, ya que por medio de él se fomenta las negociaciones que están en pro del beneficio entre las partes, conllevando a que si este es uno de los motivos por el cual se está presentando la rotación de personal en el área de mantenimiento, se pueda analizar qué tipo de soluciones se pueden generar con el fin de que ninguna de las partes se sientan afectadas y puedan generar un buen ambiente dentro de la organización.

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”. (Organizacion 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 incumbirá 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".(Organizacion Internacional del Trabajo OIT, 2017|)

Estas normas se hacen pertinentes para la organización, ya que el espacio laborales primordial para los trabajadores, debido a quese pueden encontrar de manera constante en peligro su vida el cual depende del espacio y de la actividad que realicen, también teniendo en cuenta los elementos de protección más apropiados para cada una de las actividades que se vayan a realizar, mitigando accidentes de trabajo.

También se presenta enfoque en los trabajos de construcción, dándole énfasis a los trabajos de altura, ya que una de las áreas que tiene la organización, sus colaboradores trabajan en medios de construcción, viendo que esto está fuera del contexto de la organización, las construcciones y demás ambientes en los que trabajen los colaboradores, les brinde una seguridad adecuada, con el fin de poder evitar accidentes mortales.

Teniendo esto en cuenta, para la organización es de vital conocimiento frente a estas normatividades, ya que esto permitirá la mitigación de la rotación de personal, si llegase a ser por causa de los accidentes o enfermedades a los cuales están expuestos los trabajadores, también esto puede generar mayor agrado en cuanto al ambiente laboral, produciendo que se sientan más a gusto los trabajadores, permitiendo a evitar tanta rotación de personal que está viviendo la organización

5. METODOLOGÍA

5.1. Enfoque

El tipo de enfoque que presenta el trabajo es por un lado 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"(Metodología de la investigación, 2010, pág. 364). En consecuencia, lo que pretende este tipo de investigación con este tipo de enfoque es la obtención de las perspectivas, opiniones o comentarios que presentan los trabajadores de la organización en cuanto al tema desarrollado del presente trabajo.

Por otro lado, teniendo en cuenta la cantidad de empleados que han desistido en seguir trabajando en la organización, es necesario tener en cuenta el enfoque cuantitativo, ya que se utiliza 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)" "(Metodología de la investigación, 2010, pág. 364). Dicha técnica se ve reflejada al momento de analizar la cantidad de empleados que han abandonado su puesto de trabajo los cuales son 6 trabajadores en lo recorrido del año.

5.2. Modalidad

La modalidad bajo la cual se trabaja el presente trabajo es a través del plan de mejora en la organización la cual se realizaron las prácticas, en este caso en la organizaciónSoluciones Verticales SAS, ya que a través del análisis que se le presenta a la

organización, es necesario entablar una estrategia que le permita hacer mejoría en la falencia por la cual la organización está pasando.

El plan de mejora se define como “un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento” (Educacion Navarra, 2018)

5.3. Técnicas e Instrumentos de Recolección y Análisis

5.3.1 Revisión documental

Frente a la investigación, es necesario realizar una revisión documental, con el fin de obtener datos que estén ligados al desarrollo del plan de mejora, así contribuyendo para el desarrollo de este.

“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”.(Metodología de la investigación, 2010)

Dentro de las fuentes de la revisión documental, existen dos tipos:

La fuente de información primaria: “aquel 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)

La fuente de información segundaria: “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)

5.3.2 Entrevista abierta

Para la obtención de las perspectivas y puntos de vistas de los trabajadores de las áreas más afectadas en cuanto a la rotación del personal en la organización Soluciones Verticales SAS, es necesario realizar una entrevista abierta, ya que según Taylor y Bodgan “la entrevista en profundidad como reiterados encuentros cara a cara entre el entrevistador y los informantes, dirigidos hacia la comprensión de las perspectivas que tienen los informantes respecto de sus vidas, experiencias o situaciones, tal y como las expresan con sus propias palabras”, esto conllevando a tener un dialogo más amable y agradable, con el fin de que el entrevistado se sienta a gusto y presente mayor confianza para expresar desde

el punto de vista de cómo se siente dentro de la organización y si sus expectativas laborales han sido cumplidas satisfactoriamente.(La entrevista en investigación cualitativa, s.f.)

Por otro lado, se encuentra la entrevista semiestructurada, ya que “El investigador antes de la entrevista se prepara un guion temático sobre lo que quiere que se hable con el informante. Las preguntas que se realizan son abiertas. El informante puede expresar sus opiniones, matizar sus respuestas, e incluso desviarse del guión inicial pensado por el investigador cuando se atisban temas emergentes que es preciso explorar. El investigador debe mantener la atención suficiente como para introducir en las respuestas del informante los temas que son de interés para el estudio, enlazando la conversación de una forma natural”(La entrevista en investigación cualitativa, s.f.). Este tipo de entrevista ayuda a que la entrevista abierta que se realicen con los trabajadores sea de forma efectiva, conllevando a presentar análisis en profundidad del porque se está presentando la rotación de personal en la organización Soluciones Verticales SAS.

5.4. Consideraciones Éticas

Para el desarrollo del presente plan de mejora, es necesario tener en cuenta algunas consideraciones éticas en el momento de la obtención y manejo de información brindada por la organización, entendido como "Las Consideraciones Éticas hacen parte fundamental de los proyectos de investigación, Según el libro Diseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa, se incluyen las consideraciones éticas en el registro de información pertinentes para su desarrollo”(DIseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa, s.f.). Con respecto al consentimiento Informado, para iniciar el proyecto de investigación se solicitó a los dueños de la empresa, incluir a la compañía como objeto de investigación, divulgando información de la empresa en el presente documento. Se tiene claridad en que toda la información que se incluye en el actual trabajo investigativo es de conocimiento de la organización, así como todos los medios utilizados para recolectarla. Adicionalmente considerando la confidencialidad y anonimato en el presente proyecto se salvaguardan, fechas y direcciones de los informantes con el fin de guardar su integridad física de y la de los investigadores.

> Durante todo el proceso de investigación se consideró el retorno social de la información obtenida, se mantuvo actualizados a los informantes del uso y desarrollo del proyecto con la información proporcionada. En el proceso fue de carácter prioritario analizar, prever y minimizar los efectos del registro sobre los informantes y sobre el investigador y estar preparado a modificar las estrategias de registro cuando las condiciones de desarrollo de la investigación lo demanden(Registro y Sistematización de Información Cualitativa , 2017)

6. HALLAZGOS Y PROPUESTA

El presente trabajo se desarrolló en 3 momentos, los cuales presentan el despliegue descriptivo de cada uno de los objetivos específicos para el presente plan de mejora

El primer momento plantea la identificación de las áreas que tienen mayor relevancia en cuanto a la rotación de personal. El segundo momento es la descripción de los factores que crean las necesidades que presentan los trabajadores de la organización, la cual se recogen percepciones y puntos de vista que presentan a través de la entrevista abierta. En el tercer momento, está la propuesta del plan de mejora para la implementación de estrategias desde el área de gestión del talento humano con el fin de la mitigación del personal.

6.1 Momento 1: Identificación de las Áreas con mayor Rotación de personal de la Organización Soluciones Verticales SAS

Partiendo de la revisión documental, se identifican las áreas que tienen mayor rotación de personal en la organización Soluciones Verticales S.A.S.

Para llevar a cabo este primer momento, se realizauna revisión documental en la organización, iniciando por el área de gestión del talento humano de la sede de Medellín, la cual nos indicó la manera de reclutamiento, contratación, incentivos y perfiles de las diferentes áreas de la organización, de igual manera brinda el acceso a unos listados de las personas que han salido de la organización en los últimos años, con el fin de determinar las áreas de la organización que presentan mayor nivel de rotación de personal.

En primera instancia se conoce que la organización presenta sus convocatorias de forma pública a través de plataformas en la internet, y así mismo se tienen en cuenta las hojas de vida referidas por colaboradores internos y también se tiene en cuenta las personas que mandan sus hojas de vida a través de correos electrónicos.

La organización pretende que las personas que aspiran los puestos de trabajo en cada una de las áreas presenten competencias y habilidades que estén en pro del perfil que la organización tiene estructurado para cada una de las áreas, con el fin de prestar un buen servicio y desarrollo de cada una de las responsabilidades que deben de cumplir, y así mismo obtener el crecimiento continuo de la organización.

A través de la información obtenida por parte de la representante del área de la gestión humana, se encuentra que para cada área se maneja diferentes tipos de contratación, por ejemplo, las áreas administrativas, se utilizala modalidad de contrato indefinido, ya que las personas que están en proceso de reclutamiento presentan diversas capacidades y aptitudes, que tienen como fin responder y llevar de manera adecuada cada una de las responsabilidades de dicha área conocimiento que no es fácil de reclutar por las diferencias

de aptitudes y actitudes necesarias y las cuales representan un mayor valor en cuanto a capacitación y mano de obra cualificada; por otro lado, el tipo de contratación que utilizan para el área de mantenimiento es por obra y labor, los términos que deben cumplir los aspirantes al puesto como técnico de mantenimiento son: técnico mecatrónico con experiencia en equipos verticales, sin embargo, en el medio no se presenta mayor demanda en esta profesión; por tal motivo, la organización recibe personal que no cumple en su totalidad las especificaciones que tienen que tener para aspirar como técnico de mantenimiento, sino que presenten aptitudes apropiadas para abordar las actividades que se desarrollan en la organización.

Al momento del ingreso del trabajador a la organización, recibe capacitación por parte de la persona encargada de la Seguridad Industrial y Salud Ocupacional, sobre el manejo adecuado de los elementos de protección que son vitales para la realización de las actividades, evitando futuros contratiempos y repercusiones innecesarias para la entidad, así formando de una manera íntegra y unánime a todo el personal que ingrese a la misma y ejerza actividades a nombre de soluciones verticales S.A.S.

Dentro de la organización, cada área tiene estipulada diferentes incentivos, por ejemplo en el área de cartera, el personal recibe reconocimiento en cuanto a un monto salarial al momento de captación de las cuentas por cobrar por parte de los diferentes servicios que presta la organización, en el área comercial, reciben comisión por cada una de las ventas que realicen en el mes, por otro lado, el área de mantenimiento, los colaboradores reciben incentivos salariales con el servicio de la atención de llamadas de emergencia; al momento que un equipo presente fallas inesperadas; dichas llamadas son atendidas por los trabajadores de la parte de mantenimiento, donde semanalmente se van rotando dichas llamadas, la cual tendrán que tener disposición las 24 horas del día durante la semana. Aparte de esto les brinda reconocimiento en cuanto al rodamiento, ya que son personas que se mantienen en movimiento de manera constante, con el fin de poder atender de manera eficiente y efectiva a dichas llamadas.

En consecuencia, la organización no presenta un informe el cual especifique cuantas han sido sus entradas y sus salidas frente al personal, ya que con lo que cuentan es con una generalidad de las ciudades donde tienen trabajadores, pero solamente de la sede de Medellín no la tienen, solamente cuentan con un listado de las personas retiradas donde se encuentran involucradas todas las áreas donde se haya presentado rotación de personal; esto quiere decir, que el registro lo presentan de manera general. A raíz de la salida de la antigua trabajadora de gestión humana, la persona que llego a reemplazarla realizó una lista, la cual se evidenciaba las salidas de personal que ha tenido la organización.

En este mismo orden de ideas, fue necesario la utilización de la herramienta de entrevista, con el fin de recopilar información en cuanto al tema de rotación de personal.

Para dicha recopilación de información fue necesario hablar con las personas encargadas del área de servicio al cliente, gerente de mantenimiento, gestión humana, seguridad y salud en el trabajo y técnicos de mantenimiento; personal de estas áreas fueron las que ayudaron a impulsar la investigación, ya que son personas que tienen más conocimiento sobre la organización y por ende ayuda a determinar qué es lo que exclaman los trabajadores o motivos por el cual se ha presentado rotación de personal en las áreas comercial, cartera y mantenimiento, enfatizando en esta última área. A través de esto, se realiza la unificación de las respuestas por parte de los trabajadores, con el fin de darle una interpretación por parte del investigador.

1. PREGUNTA	2. RESPUESTA	3. INTERPRETACION
¿La organización presenta porcentaje sobre la rotación de personal en la sede de Medellín?	Soluciones Verticales en este momento no presenta el porcentaje o la cifra de la rotación de personal en el área de mantenimiento que se ha venido presentando en los últimos años, con lo que cuenta es con un registro de manera general, donde se incluyen todas las sedes de la organización.	La organización estimula un porcentaje general, donde toman de referencia todas las áreas que tiene ella misma, pero no hay un porcentaje específico de la cantidad de trabajadores que se han retirado ocupando el puesto como técnico de mantenimiento La organización sabe a cierto modo que la alta rotación de personal que se evidencia dentro de ella misma es en la parte de mantenimiento, ya que a groso modo es el área que solicita a la parte de gestión humana reclutamiento a raíz de las salidas que se dan espontáneamente.
¿Con cuántos trabajadores cuenta la organización en la sede de Medellín?	En general, la organización está compuesta por 55 trabajadores, donde de ellos 23 son de la parte de mantenimiento	En este momento, la organización cuenta con 23 trabajadores en la parte de mantenimiento, donde 3 de ellos son las personas más nuevas en este cargo, entrando a la organización en los últimos 6 meses.
¿Cuáles son los incentivos que reciben los trabajadores del área de mantenimiento?	A parte de su salario fijo, los trabajadores tienen la posibilidad de adquirir mayores entradas	Frente a los incentivos que brinda la organización, y bajo la entrevista realzada a 11 personas

	económicas con el tema de las llamadas de emergencia, donde se cuentan también las horas extras y los viáticos para suplir las necesidades, además de esto, y teniendo en cuenta las capacidades de conocimiento frente al manejo de las marcas de ascensores y escaleras que trabaja la organización, le permite ser rutero, donde esto consta de ser supervisor de una de las rutas con las que cuenta la organización para el mantenimiento preventivo de cada uno de los ascensores, por ser una persona rutera, la organización le brinda un incentivo en temas económicos al trabajador. Por otra parte, la organización les brinda a sus colaboradores un auxilio de rodamiento, ya que son personas que tienen que estar en constante movimiento en la ciudad y en algunos municipios cercanos a Medellín.	de mantenimiento se da por entendido que los colabores presentan motivaciones moderadas según ellos ante un nivel medio motivacional, ya que a través de la plantilla que tiene la organización para el área de mantenimiento donde se especifican las actividades y cuáles son los beneficios que tienen como trabajador, se da por entendido que las condiciones que da la organización son las adecuadas; pero teniendo en cuenta las perspectivas de los trabajadores de mantenimiento, donde expresan que la organización debe de considerar cambios en dicho plan, ya que con diferentes temas como por ejemplo en el rodamiento que reciben no es el apropiado por términos de la economía del país donde cada vez se dan cambios y por ende esto no les ayuda a los trabajadores económicamente.
¿Qué tipo de pausas activas se realizan a los trabajadores?, ¿cada cuánto?	Dentro de la empresa, las pausas activas que se realizan son para el mejoramiento de la respiración, relajamiento	Teniendo en cuenta que los colaboradores de la parte de mantenimiento son personas que mantienen en los edificios realizándole el mantenimiento

	del cuerpo (de la cabeza a los pies), coordinación manos – cerebro, corrección de posturas; estas pausas activas están programadas para realizarlas dos veces a la semana, donde en ocasiones no se realizan ya que la persona encargada de realizarlas no puede estar dentro de la sede por razones externas. Es pertinente quedar en claro que las pausas activas dichas anteriormente son las que se les realizan a las áreas comercial, administración, modernizaciones, cartera, contabilidad, calidad y almacén.	preventivo o atendiendo las llamadas de emergencia, se dificulta un poco para que la persona encargada de la seguridad y salud en el trabajo pueda hacer seguimiento sobre el manejo de la pausa activa; es por esto que tienen establecida un formato, donde se diligencia el día, la hora y el tipo de pausa activa que se realizó, pero los trabajadores no realizan dicha pausa activa, conllevando a tener un mal manejo en cuanto a la prevención de accidentes o enfermedades.
¿Este tipo de pausas activas las realiza el área de mantenimiento?	Como se mencionó anteriormente, dichas pausas activas no se realizan de manera continua para los trabajadores de mantenimiento, ya que ellos mantienen más que todo en los edificios.	A raíz de que la persona encargada de la seguridad y salud en el trabajo no puede estar de manera constante haciendo seguimiento sobre las pausas activas, se da por entendido que los trabajadores no cumplen en regla las condiciones que proporciona la organización, donde esto conlleva a que se presenten percances en cuanto a problemas de salud. La persona encargada de la seguridad y salud del trabajo indica que viendo que los trabajadores por lo general no realizan las pausas activas como están especificadas en las

		planillas que se les da, esto conlleva a que el encargado de seguridad y salud del trabajo haga visita a los colaboradores una vez por semana, con el fin de cumplir los reglamentos de la organización. Dichas pausas activas se centran en el estiramiento de los músculos, ya que es una labor que proporciona muchos movimientos de varias partes del cuerpo.
¿Qué tipo de clima organizacional se está reflejando en la organización?	Dentro de los trabajadores existe una buena comunicación, claro está que alguna de las áreas no presenta mayor comunicación con las personas de mantenimiento, pero dentro de las áreas que se encuentran en la sede existe un buen clima organizacional donde permite llevar a cabalidad cada una de las tareas que tiene cada individuo.	Los trabajadores del área de mantenimiento tienen poca relación con las personas de las demás áreas, ya que como se ha mencionado anteriormente, los trabajadores que conforman esta área, se encuentran haciendo sus funciones fuera de la sede, donde solo se encuentran en la sede en las horas de la mañana cuando se realiza el despacho de los implementos que necesitan para hacer el mantenimiento preventivo de los ascensores, y en ocasiones almuerzan en la sede. En consecuencia, la relación del personal de esta área no tienen mayor acercamiento con las demás áreas, ya que su labor es realizada fuera del establecimiento de la sede de Medellín, conllevando a que esta sea un área donde solo haya espacios de relación laboral entre ellos mismos los que están en esta área, mas no con las demás áreas.
¿Cuáles son las causas que usted considera	La mayoría de las veces, los compañeros que se	Frente a las causas por las cuales el trabajador se retira de la

para que haya retiros constantes por parte de los trabajadores?	retiran de la organización son porque se presentan mejores ofertas laborales, donde tiene mejores retribuciones salariales, en otros casos, las organizaciones de donde provenían, les vuelven a ofrecer un mejor puesto y por en un mejor salario, la cual permite tener una mejoría en la calidad de vida tanto para el trabajador como para sus familiares. Por otra parte, la motivación es pieza fundamental para los trabajadores, donde perciben que la organización no tiene gran interés por brindarles una motivación adecuada con el fin de poder sentirse a gusto en la organización.	organización están ligadas del mejoramiento en su salario, algo que los trabajadores buscan para el beneficio tanto para ellos como para su núcleo familiar, ya que dentro de la organización no hay mayor estimulación de motivación para los trabajadores del área de mantenimiento.
¿Qué tipo de factores usted considera que la organización debe de mejorar o de implementar para sus trabajadores?	Mejores condiciones salariales, mejor existencia de igualdad tanto para las personas que están dentro de la organización como los que están próximos a ingresar, mayor motivación e incentivos para todas las áreas, cumplimientos con lo pactado dentro del contrato, mayor espacio para compartir con los demás compañeros y también la familia, tener	Dichos factores están ligados a las obligaciones y responsabilidades que tiene la parte de la gestión humana, ya que de aquí parte el acompañamiento con los trabajadores, contando con ayuda de los jefes inmediatos de cada área, teniendo en cuenta aspectos como motivación, si se sienten a gusto dentro de la organización, analizar qué tipo de necesidades tienen y también tener en cuenta sus puntos de vistas, para así poder tomar decisiones que estén alineadas en el mejoramiento

	beneficios para los familiares, mejorar el auxilio de rodamiento.	continuo de la organización.

En el año 2017-2, se inicia con 19 trabajadores, en el transcurso del semestre ingresan 5 trabajadores y se retiran 4 trabajando. Finalizando con 20 trabajadores.

$$IRP = \frac{\frac{5+4}{2} * 100}{\frac{19+20}{2}} = \frac{\frac{9}{2} * 100}{\frac{39}{2}} = 26{,}076\%$$

Para el año 2018-1, se inicia con 20 trabajadores, ingresan 5 trabajadores y se retiran 2 trabajadores. Finaliza con 23 trabajadores.

$$IRP = \frac{\frac{5+2}{2} * 100}{\frac{20+23}{2}} = \frac{\frac{7}{2} * 100}{\frac{43}{2}} = 16{,}27\%$$

A partir de la fórmula de la calculación de rotación de personal en las organizaciones, se realiza una comparación entre las entradas y salidas de personal que se evidenciaron en el segundo periodo del año 2017 y el primer periodo del año 2018, con la finalidad de presentar un dato estadístico más preciso en cuanto al movimiento que presenta la rotación y de igual manera generar una acción para la organización, ya que si se realizan proyecciones y se siguen presentando rotación de personal en el área de mantenimiento, llegaría a presentar el mismo porcentaje con el que cerró el año 2017, algo que no es gratificante para la organización, ya que por la rotación de personal traería costos adicionales y retrasos en los procesos de actividades que se estiman para el área de mantenimiento, y por ende se generaría desmotivación e inconformidades por parte del personal de mantenimiento.se evidencia que para el segundo periodo del 2017 la rotación en el área de mantenimiento represento un 26% rotación mayor a la del primer periodo del

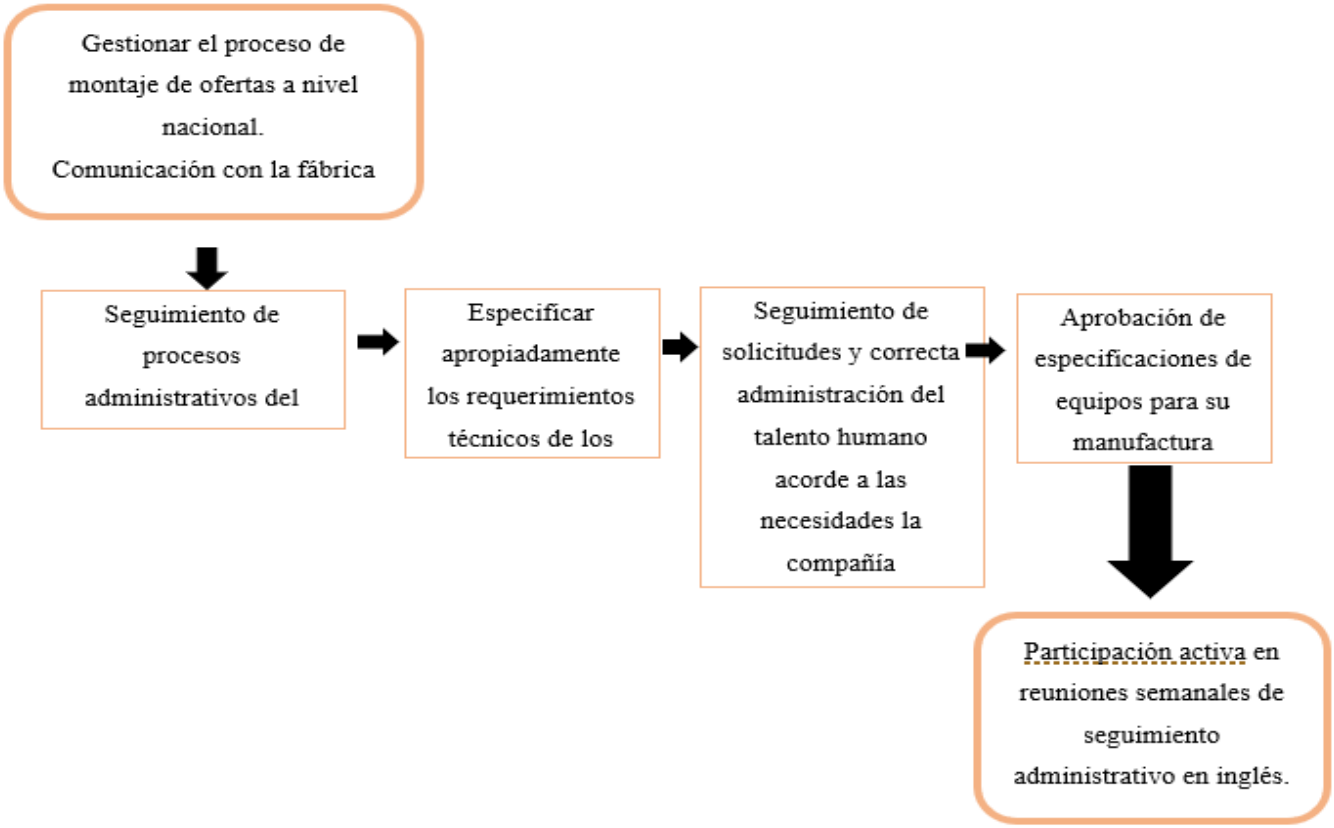
2018 con una disminución en la rotación de personal con un 16.27%, esto representado una tranquilidad en cuanto a la cantidad de deserción en el área de mantenimiento para este perdido.

6.2 Momento 2: Necesidades frente a la rotación de personal

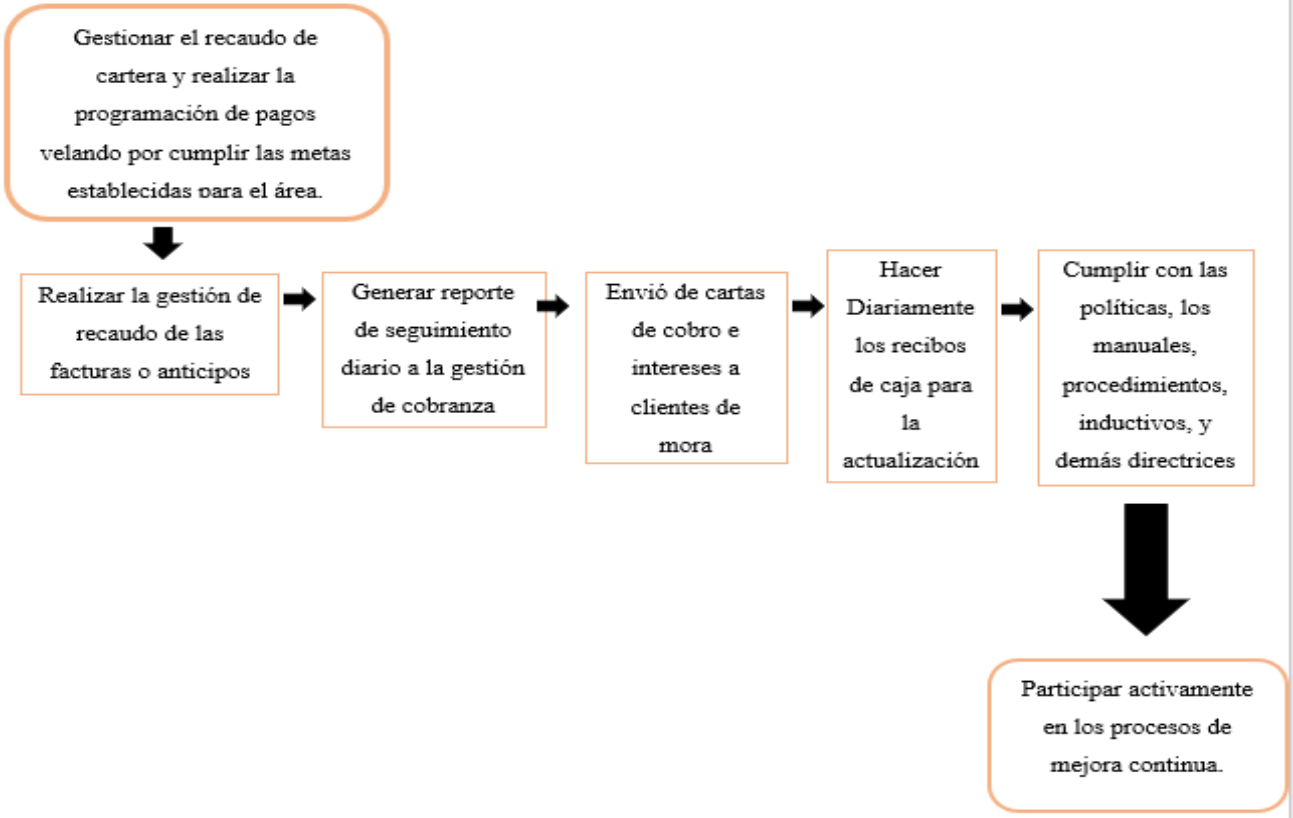
Para el desarrollo de este momento, es necesario realizar flujogramas de las áreas que se presenta mayor rotación de personal en la organización Soluciones Verticales SAS, con el fin de identificar cual es el área o las áreas que presenta dicha problemática, ya que a partir de las funciones que deben de cumplir los colaboradores, se podría llegar a identificar que esta seríauna de las razones por las cuales se está evidenciando la alta rotación de personal dentro de la organización.

Teniendo en cuenta las conversaciones realizadas con la representante del área de gestión del talento humano, se define cuáles son las áreas que han tenido mayor rotación de personal en los últimos años; así mismo, se toma de referencia las responsabilidades y funciones que tienenlas áreas de comercial, cartera y mantenimiento, las cuales permiten identificar la cantidad y tipo de responsabilidades que deben de tomar los trabajadores que ingresen a la organización.

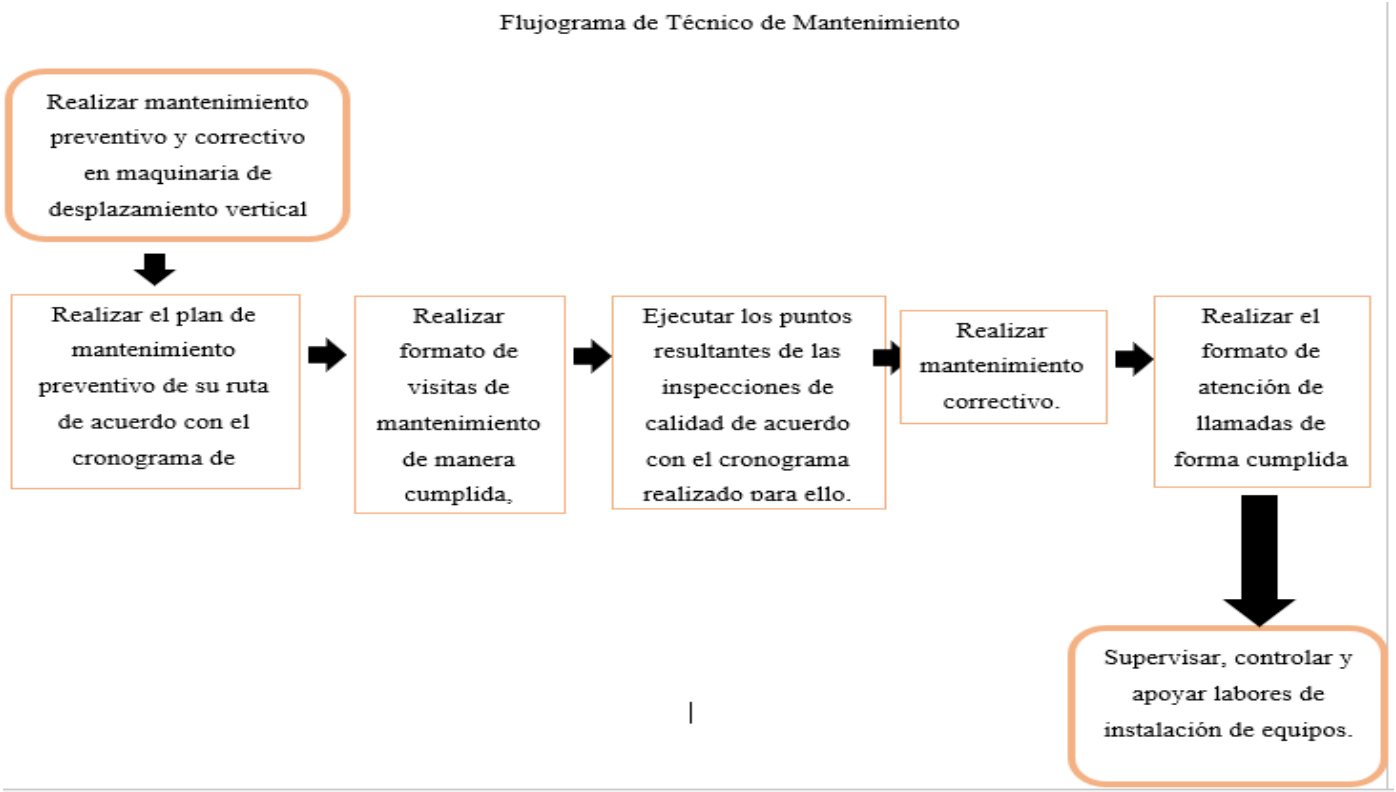
Flujograma del área comercial



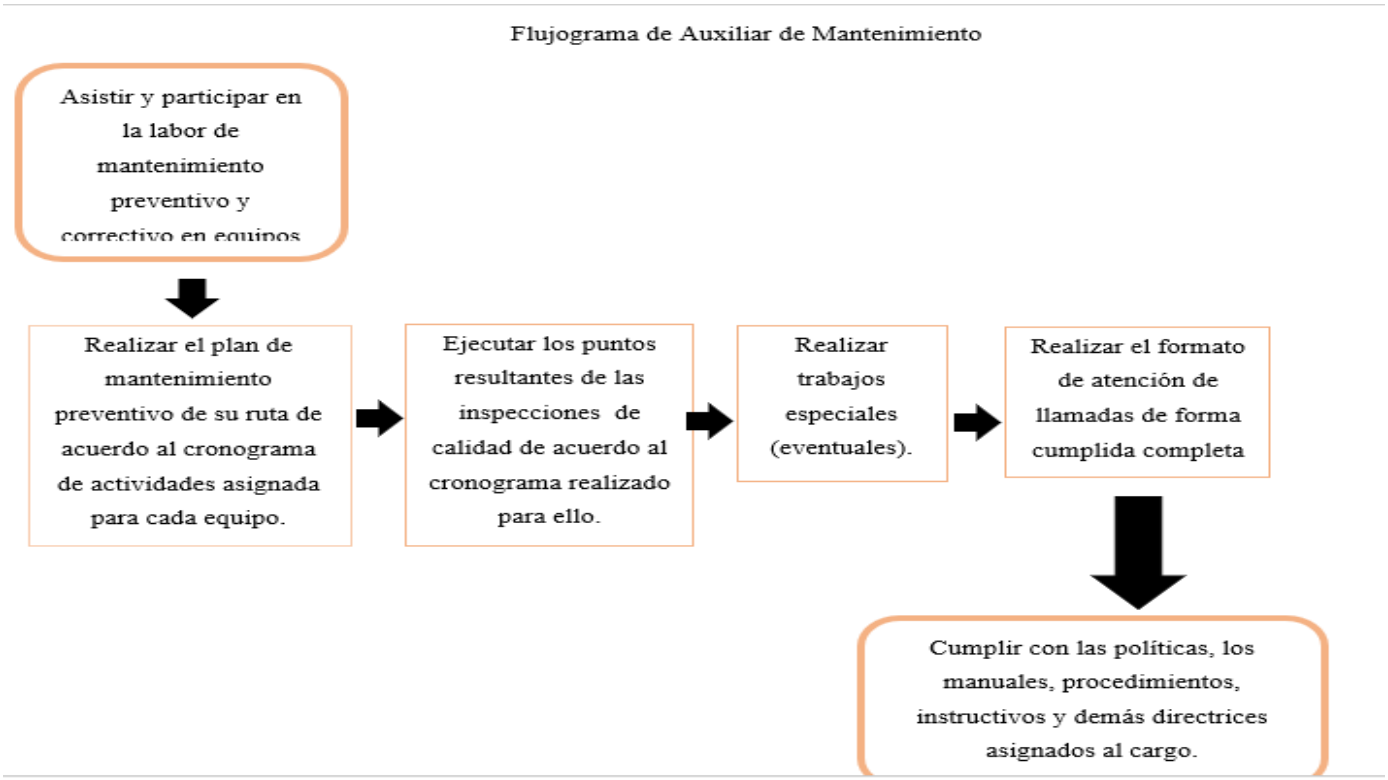
Flujograma de Analista de tesorería y cartera



Elaboración propia.



Elaboración propia.



Elaboración propia.

Teniendo en cuenta la construcción propia de los anteriores flujogramas, teniendo como base las responsabilidades de las áreas que han presentado rotación de personal, se percibe que las personas que entran a emprender el cargo como técnico de mantenimiento, tienen mayores responsabilidades y de cierta manera sus vidas están más expuestas tanto para accidentes laborales como a enfermedades que puedan surgir por medio de las posiciones o movimientos que tengan que hacer al momento de realizar su labor. También son trabajadores que disponen más tiempo en su labor, ya que a través de los mantenimientos que son programados durante toda la semana, se realizan los días sábados, de cierta manera las demás áreas no tienen que cumplir labor los días sábados; por otra parte con el servicio de post venta de las llamadas de emergencia, la cual tienen que estar en disposición las 24 horas por una semana, de cierta manera esto trae más cansancio tanto físico como mental, ya que se tienen que movilizar por toda la ciudad y en muchos casos deben de salir a cumplir dicha llamada en municipios cercanos de Medellín.

Teniendo en cuenta lo anterior, se realiza una entrevista de manera abierta con los colaboradores, ya que de cierta manera no se sienta presionados por preguntas, sino que se convierte en un momento de diálogo en el cual puedan expresar de manera transparente las perspectivas y opiniones que tienen frente a la organización. A través de dichos diálogos, los trabajadores expresan que en algunas ocasiones la organización no suministra las herramientas que necesitan para laborar. Muchos de los trabajadores de la organización,

provienen de organizaciones que son consideradas la competencia directa para Soluciones Verticales, esto hace a que se lleguen a dar comentarios de comparación de dichas organizaciones, donde los trabajadores expresan que de cierta manera la competencia presenta mejores condiciones en algunos aspectos como salariales, incentivos y clima organizacional.

En consecuencia, y teniendo en cuenta las diferentes perspectivas que presentan los 11 colaboradores de mantenimiento, se identifica que entre el pensamiento que tienenfrente a la falencia que está presentando la organización, se puede relacionar con uno de los macroprocesosexpuestos en el marco teórico, de la siguiente manera:

Macroproceso: Compensación, bienestar y salud de las personas

Proceso	Interpretación
Compensación y estructura salarial	Teniendo en cuenta las actividades que deben de realizar los trabajadores, expresan que necesitan tener unas condiciones salariales más considerables para el tipo de trabajo que deben de realizar, pero también existiendo una equidad entre los diferentes puestos de trabajo sin importar la diferencia de tiempo que laboren, ya que esto de cierta manera genera incomodidad por parte de los trabajadores.
Incentivos y beneficios	A través de los incentivos que proporcione la organización, permitirá a que los trabajadores se sientan motivados, presentándose mayor diversidad, donde esto contraería no sólo beneficio para los trabajadores, sino que también para sus familiares.
Calidad de vida laboral	La organización debe de mejorar la calidad de vida de sus colaboradores, ya que esto permite que se genere un espacio laboral sano, donde puedan cumplir sus obligaciones de la manera más adecuada, teniendo en cuenta la protección y los elementos de trabajo y de protección personal necesarios para realizar dicha actividad

Siguiendo este mismo orden de ideas, se procede al tercer momento, el cual se presenta la propuesta a la organización Soluciones Verticales SAS, teniendo en cuenta la información recolectada durante este proceso.

6.3 Momento 3: Propuesta

A través de la información recolectada durante este proceso, se llega a la conclusión que para el mejoramiento de la problemática que se está evidenciando en la organización, es pertinente generar estrategias para el área de gestión del talento humano, ya que se detecta que el principal problema de la rotación de personal proviene de los incentivosy motivaciones que ayudan a tener un ambiente laboral más apropiado para los trabajadores y se promueva la mitigación de la rotación de personal, desde la metodología de los macroprocesos, tomando base la compensación y bienestar del trabajador.

Teniendo en cuenta los referentes teóricos que sirvieron como base para el desarrollo de la presente propuesta de mejora, se hace necesario tomar referencias del documento *"los macro procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana"*(Solarte, 2009), donde define los macroprocesos que la gestión humana debe tener en cuenta, dentro de dichos macroprocesos se toma referencia uno en específico, el cual va ligado a la problemática que se está presentando y el cual le da una respuesta positiva a dicha problemática. En consecuencia, se realiza una tabla, el cual se relaciona el macroproceso llamado compensación, bienestar y salud de las personas con la problemática de la organización.

Macro proceso	Proceso	Necesidad	Actividad	Acción
Compensación, bienestar y salud de las personas: Este Macroproceso permite generar motivación y satisfacción para los trabajadores de la organización, generando beneficios entre las partes y también generando la mitigación del	**Compensación y estructura salarial**: en este proceso, la organización tiene definida la manera cómo será la retribución o reconocimiento de las labores que desempeñe los trabajadores dentro de la organización.	Se percibe que los trabajadores del área de mantenimiento necesitan tener mejores condiciones salariales, ya que consideran que todos deben de tener las mismas condiciones salariales. Además, considera que la	Nivelar en cuanto al salario de los trabajadores de mantenimiento. Brindar bonificaciones a los empleados del área de mantenimiento. Realizar el aumento del auxilio de rodamiento. realizar	Brindarles a los nuevos trabajadores de mantenimiento el mismo salario que tienen los empleados que llevan más tiempo dentro de la organización. Aumentar las retribuciones que se le brinda al trabajador por atender las llamadas de

retiro de personal de la organización.		empresa debería darles algunas otras bonificaciones, las cuales incentiven a desarrollar de una mejor manera sus labores. Por otro lado, piensan que la organización debe de darles mayor bonificación, las cuales tengan como fin incentivar a desarrollar de una mejor manera sus labores a raíz del hacer sus labores adecuadamente y bajo el comportamiento necesario de cada labor. También consideran que el auxilio de rodamiento debería de ser modificado, ya que por temas de aumento de la economía del país no alcanza para suplir todo el rodamiento. También consideran que deben de tomar	actividades lúdicas, donde permitan la integración entre los trabajadores y sus familiares.	emergencia;aparte de esto brindarle bonos navideños, ya que la mayoría de los trabajadores tienen hijos, permitiendo a que los empleados tengan una ayuda en los gastos que se generan en estas fechas.

		una compensación no salarial o un salario emocional el cual permita hacer una integración entre las familias y los trabajadores, como son recreaciones, torneos en diferentes deportes, entre otros que estén al alcance de la organización.		Originar plan en el cual posibiliten auxilios para los hijos de los trabajadores en cuanto a temas relacionados con la educación, donde se estima un dinero el cual sea utilizado ya sea para bachillerato o para estudios superiores en la universidad, el cual como requisito para acceder a este auxilio tenga un promedio alto y la constancia que se encuentre activo en la universidad o en el colegio.
	Incentivos y beneficios: son medios de complemento y apoyo que proporciona la organización, con el fin de estimular al trabajador con sus respectivas responsabilidades.	Los trabajadores presentan una perspectiva en la cual expresan que la organización debería tener mayores incentivos, donde no solo tengan en cuenta a ellos, sino que también a sus familiares, con el fin de proporcionar un mejor ambiente laboral, ya que de cierta manera ellos se sentirán a gusto en la organización si se presenta un mejor bienestar tanto para ellos como	Generar auxilios que estén direccionados a temas educativos y de salud para sus familiares.	Presentar de manera constante los insumos y herramientas que utilizan de manera

		para sus familiares.		constantes os colaboradores, con el fin de tener un buen registro en inventario, para así anticipar cuando se acaben los insumos y puedan estar en la sede de Medellín en el tiempo menos posible. También generando un control en las herramientas que son prestados por parte de bodega, ya que tienen control de las herramientas que salen de la organización para que así mismo sean devueltos al jefe de bodega.
	Calidad de vida laboral: Es el proceso por el cual se genera el grado de satisfacción ante las necesidades que presenten los trabajadores de la organización, salud, satisfacción y calidad ante la labor realizada.	Los trabajadores necesitan tener un buen ambiente laboral, el cual permita generar mejores condiciones de vida tanto físico como mental, ya que, proporcionando un clima organizacional y las herramientas adecuadas para la realización de los trabajos, conlleva a que los trabajadores se sientan más a gusto realizando sus deberes y responsabilidades	Tener los insumos y dotación apropiados para el desarrollo de las actividades que realizan y también en un tiempo oportuno.	

Elaboración propia.

7. RECOMENDACIONES

Se recomienda a la organización Soluciones Verticales SAS la formalización de todos los procesos en el área de gestión humana, dado 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.

La organización Soluciones Verticales SAS debe de reorganizar tareas y responsabilidades que se presenten en el área de la gestión del talento humano, ya que de cierta manera las tareas no se están cumpliendo de manera eficiente, el cual esto se evidencia en el área de mantenimiento con inconformidades por parte de los trabajadores.

La organización necesita generar mayor y mejor confianza y comunicación con sus colaboradores, ya que, por medio de una buena comunicación, se puede generar mejorías con respecto a las consideraciones que tienen los trabajadores en cuanto a las inconformidades que se van presentando dentro de la organización.

8. CONCLUSIONES

- Teniendo en cuentalo analizado anteriormente, el cual enfatizan en la problemática sobre la rotación de personal, la organización no ha destacadoen la rotación de personal en la sedede Medellín, se evidencia que el área que está siendo más afecta por la rotación de personal es el área de mantenimiento, ya que los trabajadores no presentanplena satisfacción con la motivación y los beneficios que estágenerando a la organización, donde consideran que debe de existir mayor igualdad en términos salariales y demás factores, conllevando a que los trabajadores se sientan a gusto dentro de la organización y no lleguen a considerar en aceptar otras oportunidades de trabajo.
- Con ayuda de la información brindada por parte de la organización y de sus trabajadores que ayudaron expresando sus puntos de vista, se llega a la identificación que las necesidades que tienen los trabajadores de mantenimiento están ligadas a los procesos que tiene como fin el área de la gestión humana, ya que dichas necesidades son: compensación, bienestar y salud de los trabajadores, desarrollo del personal, ya que coinciden en que la organización le falta motivar más a los trabajadores con el fin de generar a que los trabajadores se sientan mejor dentro de la organización, y así generar un mejor ambiente laboral y mayor productividad.
- Dándole importancia a la información recolectada, se considera que la propuesta más viable para la organización es generar estrategias dentro de la gestión humana, con el fin de ofrecer mejores condiciones a sus trabajadores, ya que por medio de las perspectivas que presentaron los trabajadores, se evidencia que no se sienten a gusto sobre los beneficios que le brinda la organización, la cual puede tener mayor mejoría y así permitir a que se presente una mitigación de personal en la organización, ya que generando mejores condiciones salariales, beneficios, mejor ambiente laboral, una mejor calidad de vida, esto conllevará a que los trabajadores se sientan más a gusto con la labor que están realizando y se sienta completos con las condiciones que la organización les brinde.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(2010). En R. Hernandez Sampierini, & B. L. Fernandez Collado, *Metodología de la investigación* (pág. 80). Mexico: McGrawHill.

Alvarez, C. E. (2016). Clima Organizacional en Colombia. En C. E. Alvarez, *Clima Organizacional en Colombia* (pág. 131).

Alvarez, M. (s.f.). *Clima Organizacion en Colombia*. Obtenido de Clima Organizacion en Colombia.

Catarina. (s.f.). Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/mateu_v_m/capitulo2.pdf

Chiavenato. (2007). Administración de recursos humano. En Chiavenato. McGRAW-HILL.

Dinero. (7 de Mayo de 2018). Obtenido de Dinero: https://www.dinero.com/edicion-impresa/informe-especial/articulo/perspectivas-del-sector-de-la-construccion-en-colombia-2018/259814

DIseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa. (s.f.). Obtenido de DIseño de Proyectos en la Investigación Cualitativa: https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Xkb78OSRMI8C&oi=fnd&pg=PA11&dq=consideraciones+eticas+mar%C3%ADa+eumelia+galeano&ots=zrEycVRLnK&sig=MW_NkqkgI3TtelfkjdvdnikyqAc#v=onepage&q=consideraciones%20eticas%20mar%C3%ADa%20eumelia%20galeano&f=false

Educacion Navarra. (2018). *Educacion Navarra*. Obtenido de https://www.educacion.navarra.es/documents/57308/57761/Que%20es_un_plan_de_mejora.pdf/c300e8bc-1606-40c0-8a20-22ce1895bc04

Gonzalez, R. (06 de 05 de 2018). *Portafolio*. Obtenido de Portafolio: zas/vivienda/inmobiliarias-de-america-latina-ven-con-buenos-ojos-invertir-en-colombia-516845

La entrevista en investigación cualitativa. (s.f.). Obtenido de La entrevista en investigación cualitativa: http://www.ujaen.es/investiga/tics_tfg/pdf/cualitativa/recogida_datos/recogida_entrevista.pdf

Medellín, C. d. (s.f.). *Camara de Comercio*. Obtenido de http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Crecimiento-del-sector-construccion.aspx

medellin, c. d. (s.f.). *camara de comercio medellin para antioquia*. Obtenido de camara de comercio medellin para antioquia: http://www.camaramedellin.com.co/site/Noticias/Crecimiento-del-sector-construccion.aspx

Morales, O. A. (s.f.). *Fundamentos de la Investigación documental y la monografía*. Obtenido de Fundamentos de la Investigación documental y la monografía: http://webdelprofesor.ula.ve/odontologia/oscarula/publicaciones/articulo18.pdf

Nieto, G. (02 de 05 de 2013). *Definicion de rotación de personal*. Obtenido de https://definicion.de/rotacion-de-personal/

Organizacion Internacional del Trabajo OIT. (2017|).

Plan de Mejoras Herramienta de trabajo. (s.f.). Obtenido de Plan de Mejoras Herramienta de trabajo: http://www.uantof.cl/public/docs/universidad/direccion_docente/15_elaboracion_plan_de_mejoras.pdf

Portafolio. (10 de 11 de 2017). Obtenido de Portafolio: http://www.portafolio.co/economia/sector-construccion-crecera-en-el-2018-511534

Portafolio. (10 de 11 de 2017). Obtenido de Portafolio: http://www.portafolio.co/economia/sector-construccion-crecera-en-el-2018-511534

Registro y Sistematización de Información Cualitativa . (2017). Medellin: aprendeenlinea.udea.edu.co.

Rios, M. G. (2017). *La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización*. Obtenido de La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización: http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020154556/1020154556_02.pdf

Rios, M. G. (s.f.). *La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización*. Obtenido de La rotación de personal como elemento laboral que afecta la misión de la organización: http://cdigital.dgb.uanl.mx/te/1020154556/1020154556_02.pdf

Silvestrini, M. (2008). *Fuentes de Información, Secundarias y Terciarias.*

Solarte, M. G. (2009). Los macro-procesos: un nuevo enfoque en el estudio de la Gestion Humana. 39.