

**ROTACION DE PERSONAL, UN FACTOR A EVALUAR EN INMOBILIARIA E  
INVERSIONES CHICO LTDA.**

**PROYECTO DE GRADO**

KAREN PAOLA DÍAZ PEÑA.

YULIETH PAOLA AGUDELO RUBIANO.

WILLIAM FERNANDO PARDO SÁNCHEZ.

MIGUEL ÁNGEL PÉREZ.

**DOCENTE.**

**UNIVERSIDAD DE BOGOTÁ JORGE TADEO LOZANO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE TALENTO HUMANO**

**BOGOTA D.C. NOVIEMBRE 2018.**

## **TABLA DE CONTENIDO**

<b>1. PREGUNTA PROBLEMA.....</b>	<b>6</b>
<b>2. ANTECEDENTES.....</b>	<b>6</b>
<b>3. JUSTIFICACIÓN.....</b>	<b>9</b>
<b>4. OBJETIVOS.....</b>	<b>13</b>
<b>5. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>14</b>
<b>6. DISEÑO METODOLÓGICO.....</b>	<b>26</b>
<b>7. RESULTADOS.....</b>	<b>32</b>
<b>8. PROPUESTA DE TRABAJO.....</b>	<b>45</b>
<b>9. DISCUSIÓN.....</b>	<b>59</b>
<b>10. CONCLUSIONES.....</b>	<b>60</b>
<b>11. REFERENCIAS.....</b>	<b>62</b>
<b>12. ANEXOS.....</b>	<b>70</b>

## ÍNDICE DE GRAFICAS

1. <b>GRAFICA 1:</b> CANTIDAD DE PERSONA EN ROTACIÓN EN INMOBILIARIA E INVERSIONES CHICO LTDA. AÑO 2018.....	10
2. <b>GRAFICA 2:</b> MODELO DE RETENCIÓN REPENSADO.....	23
3. <b>GRAFICA 3:</b> Resultado pregunta No. 4.....	33
4. <b>GRAFICA 4:</b> Resultado pregunta No. 11.....	33
5. <b>GRAFICA 5:</b> Resultado pregunta No. 15.....	34
6. <b>GRAFICA 6:</b> Resultado pregunta No. 7.....	35
7. <b>GRAFICA 7:</b> Resultado pregunta No. 8.....	35
8. <b>GRAFICA 8:</b> Resultado pregunta No. 13.....	37
9. <b>GRAFICA 9:</b> Resultado pregunta No. 14.....	37
10. <b>GRAFICA 10:</b> Resultado pregunta No. 10.....	38
11. <b>GRAFICA 11:</b> Resultado pregunta No. 12.....	39
12. <b>GRAFICA 12:</b> Resultado pregunta No. 2.....	40
13. <b>GRAFICA 13:</b> Resultado pregunta No. 6.....	41
14. <b>GRAFICA 14:</b> Resultado pregunta No. 1.....	41
15. <b>GRAFICA 15:</b> Resultado pregunta No. 10.....	42
16. <b>GRAFICA 16:</b> Resultado pregunta No. 3.....	43
17. <b>GRAFICA 17:</b> Resultado pregunta No. 5.....	43

## ÍNDICE DE TABLAS

1. <b>TABLA 1:</b> MUESTRA PARA APLICACIÓN DE ENTREVISTA.....	29
2. <b>TABLA 2:</b> FORMULACIÓN DE LA ENTREVISTA .....	29
3. <b>TABLA 3:</b> Resultados pregunta No. 16.....	34
4. <b>TABLA 4:</b> Resultados pregunta No. 17.....	36
5. <b>TABLA 5:</b> Resultados pregunta No. 18.....	39

## TABLA DE ANEXOS

<b>1. ANEXO 1: CONSENTIMIENTO INFORMADO.....</b>	<b>70</b>
<b>2. ANEXO 2: SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN Y/O</b> <b>USO DE DATOS, CONSULTA DE DOCUMENTOS, ENTREVISTAS A</b> <b>FUNCIONARIOS NO ENMARCADOS EN PROCESOS FORMALES DE</b> <b>INVESTIGACIÓN DILIGENCIADO.....</b>	<b>71</b>
<b>3. ANEXO 3: RESPUESTA A SOLICITUD.....</b>	<b>72</b>

# **ROTACION DE PERSONAL, UN FACTOR A EVALUAR EN INMOBILIARIA E INVERSIONES CHICO LTDA**

## **PREGUNTA PROBLEMA**

¿Cuáles son las causas de la alta rotación de personal en Inmobiliaria e Inversiones Chico?

## **ANTECEDENTES**

Frecuentemente la problemática de rotación puede ser explicada desde la manera en que la compañía funciona día tras día, es decir desde la dirección debe existir y percibirse un interés por sus funcionarios y la manera en cómo estos se encuentran dentro y fuera de la organización. Con el presente trabajo se pretende dar un abordaje teórico a la rotación del personal, realizar un instrumento para la recolección de información para posteriormente dejar un posible plan de trabajo para la empresa y también marcar una tendencia de cómo está la rotación de personal en el sector inmobiliario, ya que no existe literatura suficiente respecto al fenómeno en el sector abordado.

En la experiencia de Inmobiliaria e Inversiones Chico LTDA. Con más de 15 años en Bogotá, se ha observado que existe un alto índice de rotación de personal en su mayoría en cargos administrativos, cargos donde se contratan aspirantes jóvenes y con poca experiencia, pero comparando con las áreas de mayor jerarquía, como en la parte operativa, generalmente los candidatos que cuentan con entrenamiento y más experiencia y su rotación es baja. El salario devengado y el trato recibido son factores importantes a la hora de retener personal y como lo menciona Jaime Serna (Representante legal de la empresa): “si la persona no está a gusto dentro de la compañía o con su labor, terminará por irse de la empresa más temprano que tarde”.

Al encontrar el equilibrio, en un mundo donde las personas están conectadas 24 horas, los 7 días de la semana y el límite entre el tiempo de trabajo y el propio es cada vez más corto, no es una tarea fácil. En este sentido, la flexibilidad durante la jornada de trabajo se está convirtiendo en un factor clave al momento de diseñar este tipo de estrategias (Sodexo, 2017). Al respecto, una reciente encuesta realizada por Sodexo demostró que 90 % de los colaboradores prefiere pasar más tiempo fuera del lugar de trabajo y, al mismo tiempo, mejorar el equilibrio entre vida profesional y vida personal está en el segundo lugar de las prioridades de las personas (Sodexo, 2017).

Se debe tener en cuenta el buen clima organizacional de la compañía ayudando a mejorar muchos aspectos negativos para disminuir la rotación y tener un equipo estable donde las acciones que cada día se realizan puedan lograrse con exactitud, precisión y excelencia.

La motivación según Wayne Dyer, significa tener una idea, llevarla a cabo mediante constancia y disciplina la cual genera satisfacción en el ser humano (citado por Ruiz en 2013). Para Nohria y Groysberg y Lee de Center (citados por Ruiz en 2013) la motivación en los empleados inicia con el reconocimiento, en el que se aduce que para que las personas tengan un mejor desempeño laboral

Es indispensable establecer metas claras, explicar al equipo de trabajo que espera de cada uno de ellos y como equipo mantener una buena comunicación.

Hoy en día las organizaciones han comprendido la importancia de seleccionar y retener al personal mejor calificado, con sus diferenciadores ante el mercado, no es un secreto conocer que el capital intelectual dentro de las organizaciones es un recurso importante, los procesos de selección, entrenamiento y capacitación deben apoyar el crecimiento de los cargos y por ende el de la empresa, es necesario retener el personal que cuenta con los conocimientos y la

experiencia adquirida dentro de la misma, es esta una de las razones de estudiar los motivos por los que se genera la rotación de personal, creando situaciones de alto impacto negativo para las áreas de la organización, donde no se lleven a cabo procesos continuos.

Es importante tener claro el concepto como tal de Rotación de personal ya que este se enfoca en la parte de recursos humanos para definir la fluctuación de personal entre una organización y su ambiente, esto quiere decir que el intercambio del personal entre la compañía y el ambiente se define por la cantidad de volumen de personas que ingresan en la organización y el de las que salen (Cabrera, 2011).

De acuerdo con Hope y Hill citado por VESPINAL (2015), cuando los empleados se retiran, las empresas incurren en costos extras asociados con extras de los empleados como el tiempo de inducción y de capacitación que permanecen y en el entrenamiento de nuevos empleados.

Los empleados que no están psicológicamente vinculados hacia la compañía, no están interesados por la sobrevivencia de ésta y no están dispuestos a realizar esfuerzos para mejorar el desempeño de la organización. Desde la perspectiva de recursos humanos, existe una amplia evidencia empírica que afirma que la formulación de estrategias de recursos humanos específicas, por ejemplo, las políticas a favor de la familia, pueden influir en la decisión del empleado de renunciar (Van Yperen y Hagedoor, citado por VESPINAL 2015).



## JUSTIFICACIÓN

Con el presente trabajo de investigación se identificarán los principales motivos de la rotación de personal, en Inmobiliaria E Inversiones Chico Ltda., partiendo del hecho- se observa que se presenta un nivel alto de rotación con un impactado negativo en la misma.

La compañía busca minimizar riesgos y costos adicionales que reduzcan la proporción de utilidades, quiere la optimización de los recursos que se disponen para el buen funcionamiento del negocio, al analizar los costos laborales, la administración de personal juega un rol muy importante, pues su propósito es el cumplimiento de la distribución organizacional que requiere la empresa para su buen funcionamiento.

La rotación de personal, afecta el objetivo de la empresa al generar costos adicionales en cada uno de los procesos de reclutamiento, selección, contratación y capacitación afectando claramente el rendimiento de la organización.

Inmobiliaria E Inversiones Chico Ltda, es una empresa Colombiana con trayectoria de más de quince (15) años en el mercado , especializada en venta y arrendamiento de inmuebles en Bogotá y otorgamiento de créditos hipotecarios de libre inversión, que se hace necesario que junto al área de Gestión Humana se cuente con el personal capacitado para obtener equipos de trabajo eficientes. La actividad comercial de la compañía, se centra en la colocación en el mercado del producto o servicio (Tallón 1992, citado por Sastre).

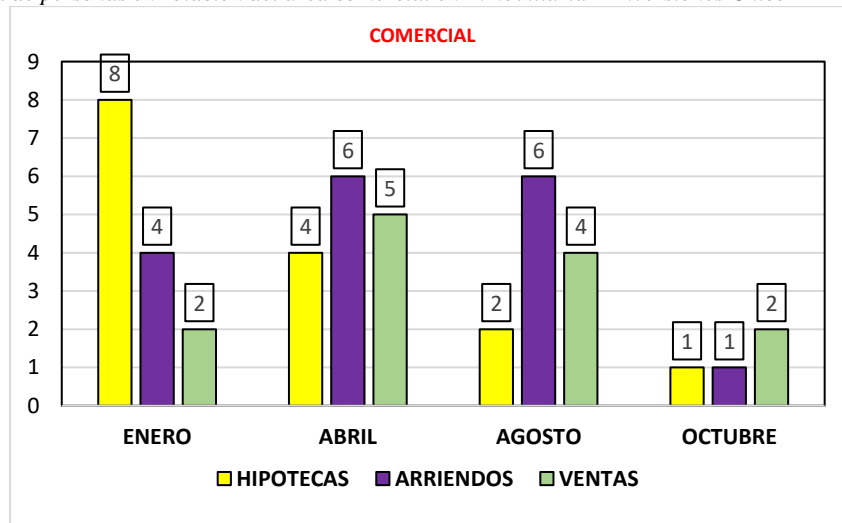
El área comercial, es el punto de partida para el crecimiento de la empresa, teniendo en cuenta que son ellos quienes atraen los clientes y por ende los negocios requieren de su equipo de trabajo para cumplir con los objetivos del área y así mismo de la empresa.

La rotación en estos cargos genera costos representativos para el área comercial gestión humana y claramente a la compañía en general, realizar los procesos de selección, contratación, ingresar a la nómina, implementar los procesos de entrenamiento y capacitación; así mismo el cambio de puestos tan rudo, puede no permitir el crecimiento y desarrollo profesional.

Para esta área se observa un alto nivel de rotación, y es la partida para comenzar esta investigación con el fin de poder efectuar acciones que ayuden a minimizar los índices de rotación. Por este motivo, se abordará el presente trabajo analizando los motivos más representativos por los que se genera la rotación de personal.

Este proceso investigativo se realizará por un periodo de 6 meses, en la Inmobiliaria E Inversiones Chico Ltda. En donde se presenta rotación de personal en el área comercial, basándose en las estadísticas de los años anteriores

**Grafica 1:** Cantidad de personas en rotación del área comercial en Inmobiliaria E Inversiones Chico LTDA. Año 2018



**Fuente:** Propia basada en información de la empresa.

En la gráfica 1 se observa que durante el mes de enero el área de hipotecas, arriendos y ventas no hubo tanta rotación, solamente en el área concerniente a hipotecas, sus puntuaciones están de esta manera: en cuanto a créditos hipotecarios es de 8 (ocho) seguido por arriendos con

4 (cuatro) y posterior el área de ventas con 2 (dos). En el mes de abril aumenta la rotación en los departamentos de ventas y arriendos, las cifras se comportan de la siguiente manera: hipotecas con 4 cuatro seguido por el área de arriendos con 6 (seis) y por ultimo las ventas con 5 (cinco). En el mes de agosto el área de hipotecas se observa 2 (dos) personas de rotación seguido por el área de arriendos con 6 (seis), finalizando con el área de ventas con 4 (cuatro) personas en rotación. En lo que va del mes de octubre la rotación disminuye debido al tiempo transcurrido del mes; las cifras se comportaron de la siguiente manera: en cuanto al área de arriendos se encuentra en 1 (uno) e hipotecas en 1 (uno) también; En el área de ventas se evidencia una cifra de 2 (dos) personas.

Cabe aclarar que uno de los factores por el cual la rotación es alta en cuanto al área de arriendos y ventas puede explicarse su poco rendimiento en la empresa, las comisiones de los asesores comerciales no llegan a un 100% de lo esperado, por tal motivo será considerado más adelante como una variable a considerar. Por ende, algunas veces son ellos quienes toman la decisión de dar por terminado su contrato ya que no son motivados para cumplir con dicha meta.

Es bien sabido que la gestión humana se encuentra estratégicamente relacionado con la alta dirección de una empresa. Teniendo en cuenta los resultados obtenidos por las entrevistas que se llevaron a cabo dentro de la compañía en cuanto a la problemática en estudio, se observó que existe una gran deficiencia causada por la alta rotación del personal en Inmobiliaria e Inversiones Chico en el área comercial.

El personal de la empresa ha dado a conocer su perspectiva en cuanto el tema, así mismo los empleados están plenamente enfocados a los objetivos que quieren lograr personal y empresarialmente. Mencionan también algunas ideas que podrían ser tenidas en cuenta en la compañía en el área de talento humano para lograr una disminución de la rotación, dentro de las

cuales se encuentran: realizar un buen entrenamiento, implementar incentivos, promociones de cargo, planes de carrera, toma de decisiones participativas, ambiente colaborativo, apoyo de dirección, empoderamiento y flexibilidad. Las anteriores propuestas (según los colaboradores) son las que podrían llevar a la compañía como primera medida a retener el personal y a su vez atraer los mejores talentos, capacitados y con habilidades y fortalezas que servirá para progresar al punto de llegar a establecer una cultura organizacional y para llegar a crear esa identidad que es tan anhelada para la empresa.

## **OBJETIVO GENERAL**

Realizar un diagnóstico de la rotación del personal en Inmobiliaria e Inversiones Chico LTDA.

## **OBJETIVOS ESPECÍFICOS**

1. Identificar factores claves que influyen en la rotación de personal en Inmobiliaria e Inversiones Chico LTDA.
2. Establecer herramientas que permitan recolectar información por parte de los investigadores que permitan un mayor acercamiento a la rotación de personal en Inmobiliaria e Inversiones Chico LTDA.
3. Proponer acciones de mejora para disminuir la rotación de personal en Inmobiliaria e Inversiones Chico.

## MARCO TEÓRICO

La administración de recursos humanos se refiere a la dirección del talento humano que conforma la organización. “Es la función administrativa mediante la cual los gerentes reclutan, seleccionan, capacitan y desarrollan a los miembros de la organización” (Polanco, 2013).

Chiavenato en (2001), propone que el cambio de personal en la empresa y su sector se define por la cantidad de personas que ingresan y salen de la empresa, la rotación de personal es uno de los factores más determinantes dentro de las compañías y se le presta mucha atención a su término, tal y como lo menciona López (citado por Cubillos, 2017), la rotación no es una causa, sino un efecto y consecuencia de algunos eventos internos o externos sobre la actitud y comportamiento de los funcionarios, y es por ello que se debe prestar atención a la percepción interna de los funcionarios y en general del sector inmobiliario en Colombia. Por su parte Aguilar (citado por cubillos en 2017), menciona que el ambiente organizacional, el salario, la falta de oportunidades de desarrollo, las condiciones de trabajo, la falta de capacitación, así como el equipo y las herramientas de trabajo, son factores que provocan la rotación del personal (dichas variables serán contempladas en el momento de la recolección de la información).

La continua rotación del personal en los cargos comerciales influye en la atracción de clientes potenciales para la empresa, esta área está directamente relacionada con el cliente externo, por lo cual la fidelización de los clientes es y siempre será su responsabilidad.

Según Revista dinero en 2017, “Todas aquellas organizaciones verdaderamente orientadas al mercado deben estar atentas con el tema de la rotación de la fuerza de ventas.” Durante los últimos años el sector de la construcción en Colombia ha tenido una dinámica de crecimiento bastante representativa debido a políticas nacionales de disminución de tasas de

intereses por parte del sector financiero y los auxilios para compra de vivienda otorgados por el gobierno nacional, sin embargo hay un gran número de personas que por sus ingresos no pueden adquirir vivienda propia, lo cual genera una oportunidad para el sector Inmobiliario, pues ante las dificultades de la gente para adquirir vivienda, no queda otra opción que el arrendamiento.

Según la revista económica y finanzas, desde el año 2017, los empresarios e inversionistas del país tuvieron varias preguntas sobre lo que pasaría en el sector inmobiliario del país.

Expertos en materia aseguraron que en el 2018 se recogerían los frutos de las acciones que tomó el gobierno anterior en el 2017. Temas como: la disminución de las tasas de interés, la política de subsidios del gobierno con el programa ‘Mi Casa Ya’, la reducción en la inflación y la posibilidad que tienen los compradores de pagar la cuota inicial en plazos de hasta 30 de meses, eran puestos sobre la mesa para saber si esto produciría una mejora en el sector (“Revista digital “Contamos”).

El reciente informe entregado por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE) confirmó que efectivamente el 2018 ha tenido una mejor cara en la situación inmobiliaria, dicho informe ratificó que “el área total licenciada para edificaciones registró un incremento anual de 5,2% en mayo, respecto a lo que se registró en el mismo mes del 2017, cuando reportó una caída de un 22,4%.” (Revista digital “Contamos”)

De acuerdo a las anteriores estadísticas, se observa e identifica que el sector inmobiliario, se mantiene fuerte en el mercado colombiano por lo que es importante tener un personal capacitado y estable en estas empresas.

De acuerdo a un estudio hecho en el año 2015 con relación a la rotación de personal realizada por la consultora multinacional de Recursos Humanos Randstad, señala que las áreas

de Ventas, Finanzas y Contabilidad presentaron un aumento en la rotación de personal durante el año 2014 a causa de la reducción económica que está presentando el país (RANDSTAD, HUMAN FORWARD, 2015).

Las ventas ocupan el primer lugar con un 43% de organizaciones que manifiestan haber cambiado de personal, así mismo se encuentra en el primer lugar en reclutamientos con 58%.

El área de contabilidad y finanzas, con 42% de compañías que cambiaron de profesionales y 40% en reclutamiento. En las áreas de producción, los grupos son más pequeños, ubicándose en el tercer lugar en desvinculaciones, con 29%; pero solo con 22% de contrataciones (RANDSTAD, HUMAN FORWARD, 2015).

Carlos Moreira, controller financiero de Randstad, señala que “en el área comercial y ventas siempre ha existido una alta rotación, ya que es el recurso humano el que le da el valor agregado a la una empresa, por ende las organizaciones siempre están en búsqueda de más y mejores perfiles, por lo que se convierte en un mercado muy competitivo (RANDSTAD, HUMAN FORWARD, 2015).

Las altas tasas que se presentan en este rubro en muchas industrias tienen muchas implicaciones puesto que el vendedor está activamente involucrado en el proceso de construcción de relación con los clientes desde su adquisición hasta su retención. Los efectos negativos de este fenómeno se reflejan en pérdidas de ingresos (disminución de ventas) y de inversiones significativas realizadas (entrenamiento, capacitación, incentivos, etc.). (Revista dinero, 2017).

Las empresas invierten mucho dinero para entrenar, e incentivar, pero con la alta rotación de personal como lo indica Revista dinero2017, también afirma que la parte comercial de una



empresa es el contacto entre la empresa y su mercado y se podría perder las relaciones, o al menos verse modificadas sustancialmente.

Habitualmente en áreas comerciales, si un colaborador ve posibilidades de un mejor salario o la oportunidad de crecimiento profesional en otra compañía se genera la deserción del personal, (Heróles, citado por Flores en 2008).

Hernández, citada por Gutiérrez en 2016, menciona en su tesis acerca de lo que llama la “fluctuación laboral”, es que los vendedores perciben el área comercial como empleos temporales o “escampaderos” mientras consiguen el apropiado para cada persona y la empresa idónea para su competencia.

Sin embargo, autores como Cabrera en 2011 refieren que el flujo de empleados no necesariamente se verá reflejado como un efecto negativo, debido a que si la rotación es muy baja produce el estancamiento o envejecimiento del personal de la organización, por el contrario, cuando se renueva el personal, se ven oportunidades de mejora en cada una de las áreas.

Uno de los primeros esfuerzos por modelar el concepto de rotación fue desarrollado por Mobley (Citado por Littlewood, 2006). Él se enfocó en cuatro modelos propuestos por otros autores, el primero de ellos radica sobre las variables que se pueden asociar a las actitudes de trabajo, en relación con la rotación; es decir, las actitudes que existen en el trabajo tienen relación con la intención de renuncia de los colaboradores, dando a entender que existe un proceso que es la causal desde la contratación hasta la renuncia de los trabajadores.

Un segundo modelo se identifican otras variables que llevan a la rotación. En contraste con el primer modelo, éste toma variable a fines con el trabajo y variables no relacionadas que podrían contribuir a la decisión de renuncia por los trabajadores.

El tercer modelo analizado en la investigación es el propuesto por Price y Mueller (Citado por Littlewood en 2006), quienes suponen que la rotación puede ser entendida como un proceso que se basa en la interacción entre el nivel de satisfacción laboral y la disponibilidad de empleos en otras organizaciones relacionadas con el sector.

Un cuarto modelo abordado en este estudio para el análisis de la rotación fue desarrollado por Mowday, Porter y Steers (Citado por Littlewood en 2006) quienes presentan un modelo de rotación de personal dividido en los siguientes pasos:

Las variables sociodemográficas: como lo son ocupación, educación, edad, antigüedad, responsabilidades familiares, nivel de ingresos familiares, ética de trabajo, experiencia laboral y personalidad, que determinan en parte las expectativas del individuo sobre el trabajo y las alternativas de trabajo a las que puede acceder el individuo.

Las expectativas con respecto al trabajo también son influidas por la información disponible con respecto a la organización y el cargo laboral al momento de la contratación y tiempo después. La entrevista de trabajo permite al individuo tomar decisiones y establecer expectativas.

Dependiendo del cumplimiento de las expectativas generadas por el colaborador, las características y experiencias vividas en la organización y el nivel de desempeño del trabajador, el individuo genera respuestas afectivas y emocionales con respecto al trabajo. Por ejemplo, el individuo experimentará insatisfacción si las expectativas no son cumplidas y satisfacción si son cumplidas.

La siguiente parte del modelo propuesto por Mowday, Porter y Steers (Citado por Littlewood en 2006) intenta dar una explicación con relación a las actitudes hacia el trabajo y el propósito por permanecer o renunciar en el trabajo. En otras palabras, la estabilidad laboral depende de las actitudes positiva hacia el trabajo. Por lo tanto, el modelo predice que un bajo nivel de satisfacción en el trabajo la persona tendrá la intención de permanencia en el mismo, de igual modo como lo hacen los factores no laborales tales como las demandas familiares.

Habiendo detallado con detenimiento los cuatros modelos contemplados anteriormente, se destacan variables relevantes de cada uno de ellos y se toman las siguientes para la investigación: condiciones laborales, ambiente laboral y oportunidad de crecimiento.

De cierto modo, podría verse la rotación del personal como un factor favorable para el autor Mowday, Porter y Steers (Citado por Littlewood en 2006), dado que permite a empresas e instituciones contar con nuevo personal que pueda aportar nuevos conocimientos y perspectivas. Sin embargo, ello puede resultar demasiado costoso, por lo que la mayoría de las empresas se interesan en mantenerla en un bajo porcentaje. En ese orden de ideas, las empresas se han interesado en identificar las causas que motivan a los trabajadores a la rotación de personal. Es de resaltar que el autor identifica como causas principales de la rotación del personal, las siguientes: baja remuneración, escasa posibilidad de desarrollo, percepciones de inseguridad, problemas de comunicación con la jefatura, presión en el trabajo, falta de motivación y alta responsabilidad (Chaparro, 2015).

Una de las causas que puede generar la rotación del personal en la organización es la insatisfacción laboral sobre todo si la persona insatisfecha constituye un recurso humano altamente demandado, estableciéndose una competencia entre oferta y demanda donde es el

trabajador quien tomará la decisión final y donde la satisfacción juega un importante papel en dicha elección, (Puchol, Citado por Flores en 2008).

Una de las formas más frecuentes en que se puede, manifestar la insatisfacción laboral consiste en la salida de los trabajadores de la organización, la cual en la mayoría de los casos inicia en la búsqueda de otro empleo y termina con la renuncia del trabajador. Además, existe el abandono o deserción laboral; este se da cuando el colaborador deja de asistir a la empresa de manera imprevista y sin previo aviso a sus superior ni compañeros (Flores, 2006). Se resalta la importancia de tener claridad debería tener una actitud positiva para con su labor y funciones que desempeña. El autor enmarca tres aspectos fundamentales que hacen frente a dicha problemática:

Resalta la relación entre la labor desempeñada y el salario devengado, cuando no existe una coherencia entre los dos, empiezan a aparecer pensamientos que conllevan a la renuncia del trabajador.

Otra causa que resalta es la condiciones como causa principal de permanencia o renuncia del funcionario. Cuando existen condiciones laborales no adecuadas, en la mayoría de los casos los funcionarios renuncian a la labor desempeñada.

Los anteriores modelos sirven como base y/o fundamento para estudiar el fenómeno y su conceptualización da luces a la investigación respecto a la situación problema en estudio. Con el fin de contemplar los efectos negativos de dicho fenómeno se contemplarán los costos que entrarán como inversión perdida de la empresa y se ha documentado en el trabajo de (Millán, 2006).

Farfán (2016), propone los siguientes costos primarios y secundarios, a raíz de la rotación de personal en las empresas. A continuación, se presentarán los anteriores mencionados de manera más detallada.

**1. Costos de reclutamiento y selección:**

- Gastos de admisión y de procesamiento de solicitud del empleado.
- Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección (salarios del personal de reclutamiento)
- Gastos en anuncios de reclutamiento.
- Gastos de realización de servicios médicos.

**2. Costos de registro y documentación:** Gastos de formularios, anotaciones registros y personal que realiza dicha labor.

**3. Costos de integración:**

- Gastos de entrenamiento e inducción de nuevos funcionarios de la empresa.
- Gastos del supervisor adaptando a su nuevo funcionario en su sección para la labor designada.

**4. Costos de desvinculación:**

- Gastos del personal designado para la documentación y registro de la compañía.
- Costos de la realización de entrevista de vinculación (en caso de la realización de esta).
- Costos de indemnizaciones (en caso de ser requeridas) y costos de indemnizaciones y demás costos extralegales que designe la ley.

Dando continuidad al abordaje del tema en mención, López (2004) hace mención a tres tipos de variables que pueden considerarse como pertinentes (aunque no suficientes) para explicar de algún modo la rotación del personal. El autor las divide en tres, considerado las variables individuales, organizacionales y ambientales. A continuación, se presentarán de manera más detallada:

- Variables personales: Está ligada a la satisfacción de las personas para con el salario que devenga, satisfacción con su empleo y las labores que se le fueron designadas, el nivel de conocimientos y las habilidades de la persona.
- Variables organizacionales: Relativas a la empresa en donde se trabaja, tales como el clima organizacionales, dirección de su grupo de trabajo y de la compañía, relaciones laborales, entre otras.
- Variables ambientales: Son aspectos que hacen referencia a la ubicación geográfica de la empresa, el nivel de incertidumbre respecto al crecimiento económico del sector, entre otras.

Se han escrito diversas estrategias acerca de cómo retener al personal en las organizaciones, entre ellas las prácticas comúnmente adoptadas son: reclutamiento y selección de personal, clima y cultura organizacional, medición del desempeño, desarrollo de líneas de carrera, programas de capacitaciones, retribuciones económicas, equilibrio de vida laboral, personal y familiar, entre otras.

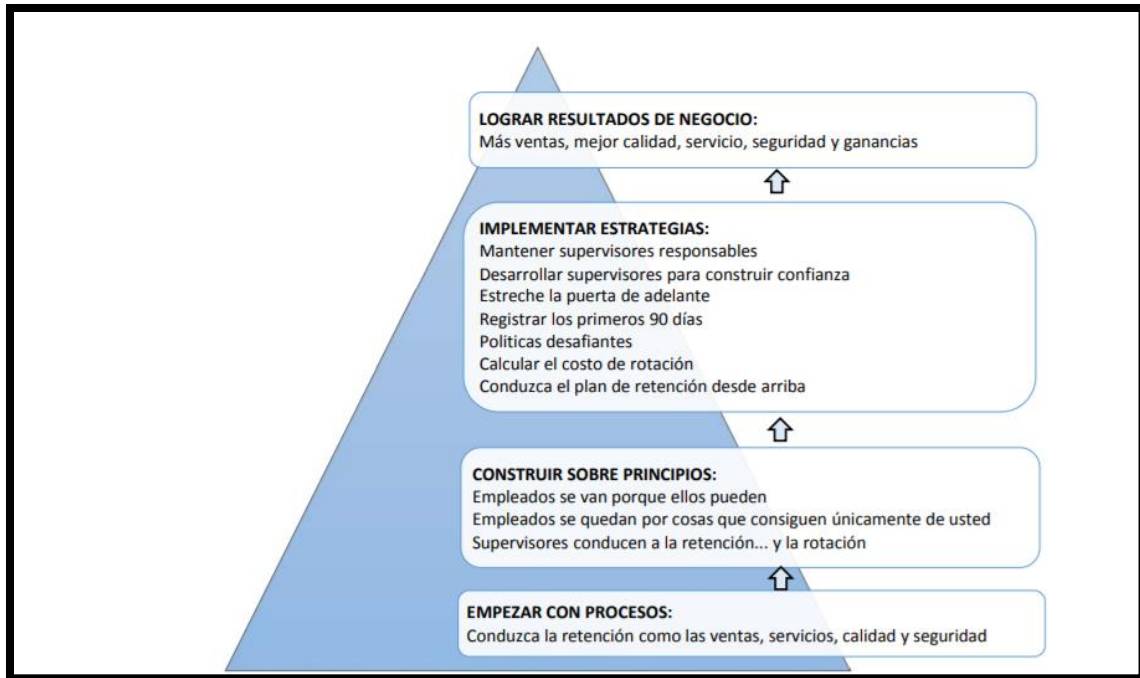
Richard Finnegan (Citado por Farfán en 2016), propone una estrategia de retención innovadora, cuyo principal concepto es la responsabilidad compartida de la gerencia y el personal de apoyo, en donde la clave es manejar los procesos de retención desde las cabezas de la organización. El autor propone un replanteamiento de retención de personal, para que el

proceso de reducir la rotación no sea relegado a una actividad marginal del departamento de recursos humanos, sino que se plantea un programa sólido de mejores prácticas para reducir los costos de rotación de empleados por ello, contar con una estrategia innovadora es un desafío para las organizaciones de hoy.

El modelo anterior propone los siguientes ítems para la resolución de dicha problemática (Finnegan citado por Farfán en 2016)

1. Supervisores, jefaturas, directivas y demás personas con cargos jerárquicamente altos construyen relaciones de valor con los empleados, lo que creará estrechos vínculos entre los diferentes miembros de los equipos horizontal y verticalmente hablando.
2. Se deben mantener todos aquellos supervisores que se hagan responsables de los procesos de retención, porque de nada servirá a gestión humana intentar retener el personal si sus supervisores o jefes directos dañan todo el trabajo realizado por ellos.
3. Es necesario desarrollar supervisores o jefes directos en capacidad para lograr mantener miembros importantes del equipo.

**Grafica No. 2:** *Modelo de retención repensado.*



**Fuente:** Farfán, 2016.

Una vez que se han adoptado dichos principios, las siguientes servirán como estrategias que ayudarán a mejorar procesos de retención y productividad.

4. Todos los colaboradores nuevos deben de ponerse lo más pronto posible con los objetivos del grupo para lograr un encadenamiento entre ellos y los demás miembros del grupo.
5. Registrar las actividades realizadas por el nuevo personal durante noventa días, dado que ello suele ser un predictor para la estabilidad de un funcionario de la compañía.
6. Cuestionar políticas empresariales ya establecidas para revisar si estas están contribuyendo para la retención del personal.
7. Considerar costo y valores que representan la rotación del personal, para que la variable económica aumente la preocupación por este fenómeno.



8. Establecer programas verticales en la compañía que abarquen desde los cargos directivos hasta los asistenciales que promuevan la retención de los funcionarios dentro de la compañía (Finnegan citado por Farfán, 2016).

El anterior acercamiento teórico y conceptual hace pie al objetivo principal de realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa en ~~mención~~ respecto a su rotación de personal. Además de ello, se pretende dar un horizonte a la pregunta de investigación y hacer hincapié al instrumento que se presentará posteriormente como instrumento principal de recolección de información.

Teniendo en cuenta lo anterior, se proponen como variables de investigación las siguientes planteadas por Cubillos en 2017, como se mencionó anteriormente:

- Ambiente organizacional.
- Salario.
- Falta de oportunidades de desarrollo.
- Condiciones laborales.
- Falta de capacitación.
- Equipo de trabajo.
- Herramientas de trabajo suficiente.

## **DISEÑO METODOLÓGICO**

### *INVESTIGACIÓN CUALITATIVA*

El objetivo de la investigación cualitativa es ofrecer una metodología de investigación que permita comprender experiencias por las que han pasado las personas o empleados.

Este planteamiento se selecciona teniendo en cuenta que se quiere comprender y profundizar en los fenómenos y motivos que llevan a la rotación de personal. En ese orden de ideas, se pretende dar un acercamiento al área, en principio, comercial de la organización, sin embargo, se tendrán participantes directivos y jefaturas que contribuirán con la recolección de la información.

El diseño de la investigación, es cualitativo, puesto que se busca mediante una revisión bibliográfica, obtener perspectivas y puntos de vista de diferentes autores, con el fin de sugerir elementos que sean claves para un plan de retención en el talento humano de una entidad Inmobiliaria en Colombia. Este tipo de investigación proporcionará una herramienta para obtener información de orden subjetivo de la población empleando muestras pequeñas, por tanto su uso es aconsejable para obtener información previa de un tema desconocido para ser desarrollado posteriormente a profundidad (Lafuente, 2008). Lo anterior puede aportar en gran medida a la investigación ya que en el sector en el que se intenta adentrar no existe información suficiente para personas que tengas interés en abordarlo.

Las características básicas de los estudios cualitativos se pueden resumir en que son investigaciones centradas en los sujetos, que adoptan la perspectiva del interior del fenómeno a estudiar de manera integral o completa. El proceso de indagación es inductivo y el investigador

interactúa con los participantes y con los datos, busca respuestas a preguntas que se centran en la experiencia social (Taylor, 1984). Tal y como se menciona anteriormente, la investigación abordará la investigación de esta manera, los autores habrán de interactuar con las personas seleccionadas y con los resultados de dicha interacción se intentará dar luces para futuras investigaciones en el tema y en el sector.

La Investigación *Cualitativa*, se ajusta a la metodología de investigación de nuestro problema, porque nos permite indagar todas las posibles causas y fenómenos que influyen en la deserción laboral de los funcionarios de Inmobiliaria E Inversiones Chico Ltda.

Teniendo en cuenta las motivos de retiro y la información obtenida, y de acuerdo a los objetivos de la investigación, la cual de rige con un enfoque explicativo, que ayudara con el estudio de las causa y el vínculo que tienen en el retiro del personal en el área a analizar.

Esta investigación se lleva a cabo en un ambiente natural- Casi experimental, teniendo en cuenta el problema se genera en el espacio laboral, donde el colaborador lleva a cabo sus funciones.

Teniendo en cuenta lo anterior, toda la investigación se centrará en las variables: Ambiente organizacional, salario, falta de oportunidades de desarrollo, condiciones laborales, falta de capacitación, equipo de trabajo, herramientas de trabajo suficiente.

## **CRONOGRAMA DE TRABAJO**

**Fase 1. Diagnóstico y recolección de información, del 15 de Agosto de 2018 hasta el 30 de Octubre de 2018.**

Durante esta primera fase se realizará un diagnostico en la organización mediante la recolección de información tanto de orden teórico, como de información recogida por los

participantes de la organización. Mediante esta recolección se pretende realizar un análisis de toda la información obtenida para realizar un posterior diagnóstico y poder lanzar un plan de acción para que después se considere por la organización su ejecución.

**Fase 2: Análisis y categorización de la información, del 15 de Octubre de 2018 hasta el 25 de Octubre de 2018.**

Después de haber realizado toda la aproximación teórica del fenómeno, se procederá a realizar la información recogida mediante la herramienta escogida para obtener información en la población de la empresa. Cuando se reúna dicha información se realizará un análisis por categorías que permitirá nutrir más detalladamente la variable estudiada.

**Fase 3: Diseño del programa, del 25 de Octubre de 2018 hasta el 10 de Noviembre de 2018.**

De acuerdo a la categorización y los resultados analizados se establece el diseño de un programa que permita implementar estrategias de mejoramiento para la retención del talento humano de la empresa

### **Participantes de la estrategia para la recolección de datos**

Inmobiliaria e Inversiones Chico LTDA. Es catalogada como una Mypimes, actualmente cuenta con 15 personas, entre cargos directivos, operativos y de apoyo. Para el interés de la investigación se escogerá una persona por cada nivel jerárquico de la organización que deben cumplir con los siguientes criterios de selección:

**Tabla 1:** Muestra para aplicación de entrevista.

CANTIDAD DE PERSONAS.	NIVEL	ANTIGÜEDAD	OBLIGATORIEDAD.
1	ALTA DIRECCIÓN	Más de un año en la empresa.	Libre participación.
1	MANDOS ALTOS	Más de un año en la empresa.	Libre participación.
1	CARGOS OPERATIVOS	Más de un año en la empresa.	Libre participación.
1	CARGOS DE APOYO	Más de un año en la empresa.	Libre participación.

Fuente: Propia.

Todos los participantes deben cumplir con todos los criterios de participación para poder ser tenidos en cuenta durante la aplicación del instrumento.

## INSTRUMENTO Y ESTRUCTURA PARA LA RECOLLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN, ENTREVISTA.

**Tabla 2:** Formulación de la entrevista.

<b><u>ROTACION DE PERSONAL, UN FACTOR A EVALUAR EN INMOBILIARIA E INVERSIONES CHICO LTDA.</u></b>					
<b><u>FECHA:</u></b>		DD/MM/AAAA			
<b><u>CARGO:</u></b>					
<p><b><u>INSTRUCCIONES:</u></b> A continuación, encontrará una serie de preguntas destinadas a conocer su opinión sobre diversos aspectos laborales en la Inmobiliaria e Inversiones Chica LTDA. Mediante esto queremos conocer lo que piensa la gente como usted sobre esta temática. Por favor lea las instrucciones y conteste la alternativa que más se acerca a lo que usted piensa; En caso de no entender alguna respuesta consúltela con el entrevistador. Sus respuestas serán confidenciales y serán reunidas junto a las respuestas de las demás personas que están contestando este cuestionario en estos días. Marque una X a la respuesta que más se acerque a su percepción y pensamiento respecto a la pregunta planteada, las opciones de respuesta son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1). <i>Muy de acuerdo.</i></li> <li>2). <i>De acuerdo.</i></li> <li>3). <i>En desacuerdo.</i></li> <li>4). <i>Muy en desacuerdo.</i></li> </ol>					
<b><u>PREGUNTAS</u></b>		<b><u>1</u></b>	<b><u>2</u></b>	<b><u>3</u></b>	<b><u>4</u></b>
Considera que existe un trabajo en equipo que permita avanzar cada vez más hacia los objetivos planteados o para la visión de la empresa					

Considera usted la capacitación ofrecida por la empresa como suficiente para prestar las labores desempeñadas				
Cuenta con las herramientas suficientes para llevar a cabo su trabajo de la mejor manera				
Son positivas las relaciones entre todos los funcionarios de la empresa.				
Alguna vez se le ha manifestado a la alta dirección la necesidad de adquirir nuevas herramientas de trabajo necesaria para desempeñar una buena labor en la empresa				
Debería la empresa tercerizar los procesos de capacitación para que se preste un mejor servicio				
Me siento conforme con la situación salarial que ofrece la empresa.				
Cree que debería existir un aumento por su labor desempeñada				
Alguien en su trabajo estimula su desarrollo profesional – académico				
Todas las opiniones de todos los miembros del equipo de trabajo son tomadas en cuenta para la resolución de una problemática				
Actualmente me siento satisfecho con el ambiente organizacional de la empresa				
Si tuviese la oportunidad, mejoraría las condiciones laborales que ofrece la empresa (No aplica para la alta dirección)				
Ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender, crecer personal y profesionalmente.				
En los últimos seis meses alguien hablo sobre su desempeño laboral				
Me siento conforme con la limpieza, higiene y salubridad en mi trabajo				
¿Qué cosas, programas, estrategias y demás implementaría para mejorar el ambiente laboral en la organización?:				
¿Qué incentivos (puntualmente) implementaría para aumentar la productividad de los funcionarios en la empresa?				
¿Actualmente se siente lo suficientemente motivado para desempeñar la labor que realiza? ¿Por qué?				



**¡¡MUCHAS GRACIAS!!**

**Fuente:** *Propia*

## RESULTADOS

A continuación se presentarán los resultados obtenidos durante la investigación. Basadas en estos, se propondrá en un apartado más adelante, una propuesta para implementar en la empresa.

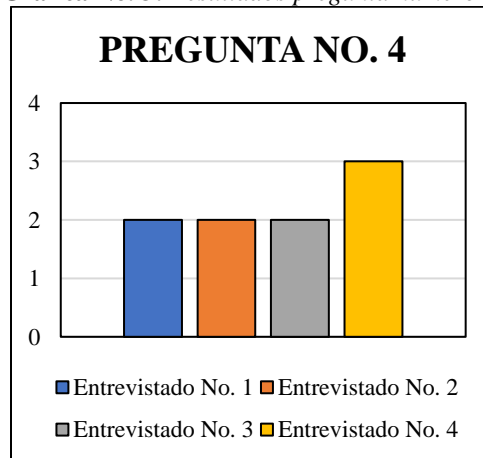
El Ambiente organizacional es el medio interno y la atmósfera de una organización. Factores como la tecnología, las políticas, reglamentos, los estilos de liderazgo, la etapa de la vida del negocio, entre otros, son influyentes en las actitudes, comportamientos de los empleados, desempeño laboral y productividad de la organización (Chievanato, citado por Ramos en 2012).

A continuación se presentarán las preguntas que se utilizaron para indagar esta variable en la organización, sus respectivos resultados, la conclusión y la propuesta para evidenciar acciones de mejora de la misma.

- Preguntas formuladas:

4. Son positivas las relaciones entre todos los funcionarios de la empresa.

**Grafica No. 3:** Resultados pregunta número 4.



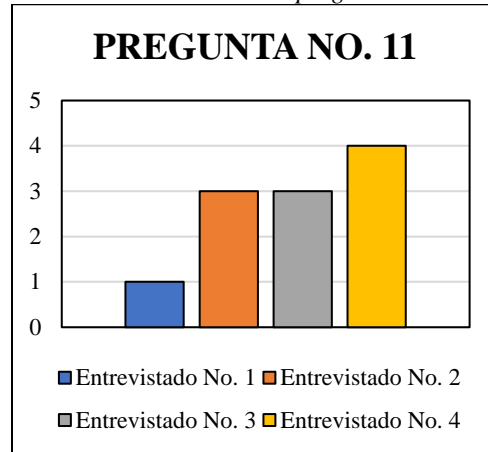
Fuente: Propia.

La grafica nos muestra que son positivas las relaciones dentro de la empresa.



**11. Actualmente me siento satisfecho con el ambiente organizacional de la empresa**

**Grafica No. 4: Resultados pregunta número 4.**

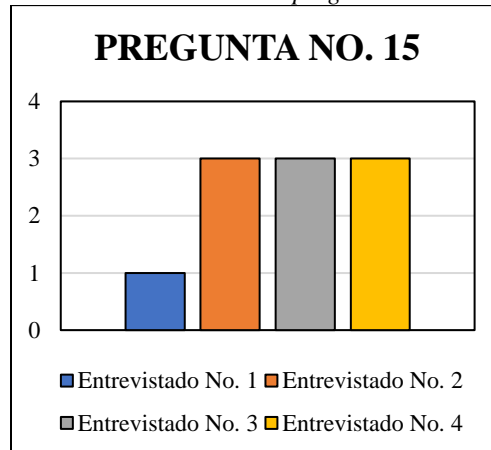


**Fuente: Propia.**

Respecto al ambiente organizacional, se evidencia que la mayoría de las personas no se encuentran conformes con el ambiente organizacional que tienen dentro de la empresa, una persona está muy inconforme con ello y otra persona considera que las relaciones dentro de la empresa están bien.

**15. Me siento conforme con la limpieza, higiene y salubridad en mi trabajo**

**Grafica No. 5: Resultados pregunta número 15.**



**Fuente: Propia.**

La mayoría de los entrevistados muestran desacuerdo con las condiciones de salubridad, higiene y limpieza de la compañía. Solo una persona muestra estar de acuerdo con la situación actual de este factor.

**16.** ¿Qué cosas, programas, estrategias y demás implementaría para mejorar el ambiente laboral en la organización?

**Tabla No. 3:** Resultados pregunta número 16.

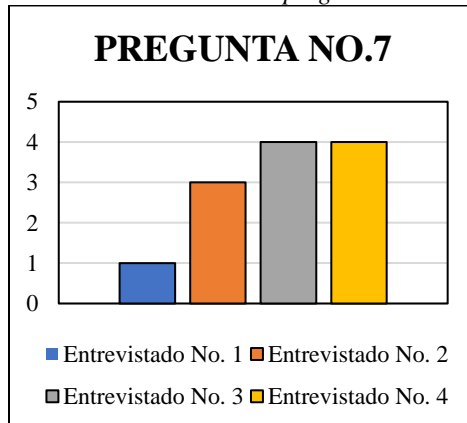
<u>ENTREVISTADOS</u>	<u>RESPUESTA</u>
<i>Entrevistado No. 1</i>	Implementaría algún programa que permita que los comerciales me vendan más porque así ganamos todos.
<i>Entrevistado No. 2</i>	Implementaría programas de beneficios para los empleados porque así ganamos todos, ellos ganan más y la empresa incrementa sus ventas
<i>Entrevistado No. 3</i>	Yo lo que haría es que le subiría el sueldo a todos con eso todos trabajaríamos más contentos
<i>Entrevistado No. 4</i>	Yo la verdad implementaría mejores utensilios para trabajar mejor y también subiría un poquito el sueldo

**Fuente:** Propia.

Basados en las respuestas, si los entrevistados estuviesen la oportunidad efectuarían cambios más que todo de orden salarial, aumentándolo. Una persona manifestó que le gustaría tener los utensilios completos para trabajar de una mejor manera.

**7.** Me siento conforme con la situación salarial que ofrece la empresa.

**Grafica No. 6:** Resultados pregunta número 7.

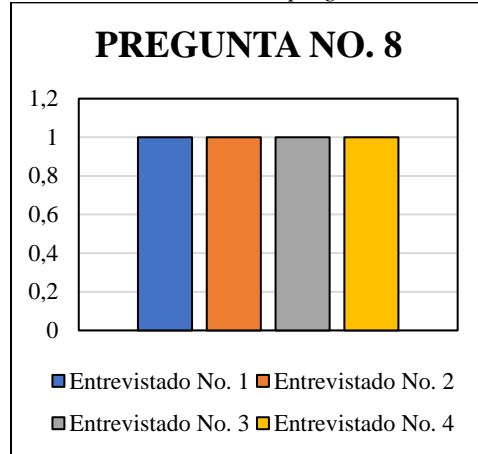


**Fuente:** Propia

En cuanto a la satisfacción por el salario devengado de los trabajadores se encuentra que la mitad de ellos muestra inconformismo radical por el salario devengado, pero la otra mitad muestra estar conforme con la situación.

8. Cree que debería existir un aumento por su labor desempeñada.

**Grafica No. 7:** Resultados pregunta número 8.



Fuente: Propia

Sin embargo, a pesar de la mitad de los entrevistados mostrar conformismo con su situación salarial actual, el 100% de los entrevistados cree que deberían ser mejor remunerados.

17. ¿Qué incentivos (puntualmente) implementaría para aumentar la productividad de los funcionarios de la empresa?

**Tabla No. 4:** Pregunta número 17.

<u>ENTREVISTADOS</u>	<u>RESPUESTA</u>
<i>Entrevistado No. 1</i>	Si los comerciales me venden lo que yo espero los bonifico para que me vendan mas
<i>Entrevistado No. 2</i>	Yo implementaría programas de bonificaciones para que así ellos se motiven y lleguen a las metas y así ganamos todos
<i>Entrevistado No. 3</i>	Nada, solamente que nos suban el sueldo

**Entrevistado No. 4** Yo siempre cumplo con mi trabajo. Pero si me exigieran más podría hacerlo a cambio de más dinero

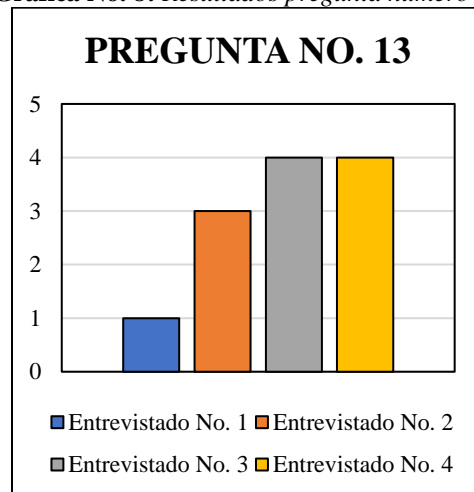
Fuente: Propia

Existe una necesidad de mayores ventas por los comerciales y todos los entrevistados atribuyen esa falta de ventas a la relación existente entre ventas y bonificaciones recibidas por las ventas. Todos los trabajadores sugieren mejoras en el salario de una u otra forma.

El desarrollo profesional es una preocupación que conlleva a las empresas a contratar personas especializadas en el desarrollo organizacional de las empresas y sus colaboradores. El desarrollo debe ser una opción empresarial estratégica si la organización quiere sobrevivir en un entorno global y cada vez más competitivo (Fernández, 2002). Es por que esta variable se ha considerado como indispensable en este trabajo de grado. A continuación se presentará lo encontrado.

**13.** Ha tenido oportunidades en el trabajo para aprender y crecer personal y profesionalmente.

**Grafica No. 8:** Resultados pregunta número 13

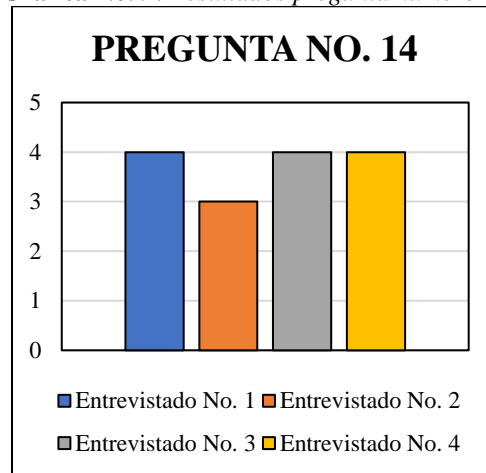


Fuente: Propia

Según los resultados, el 75% de los entrevistados no tienen la sensación de que hayan podido crecer personal y profesionalmente en la empresa donde laboran, sin embargo, un 25% cree que si ha podido realizarse profesional y personalmente.

**14.** En los últimos seis meses alguien hablo sobre su desempeño laboral

**Grafica No. 9:** Resultados pregunta número 14

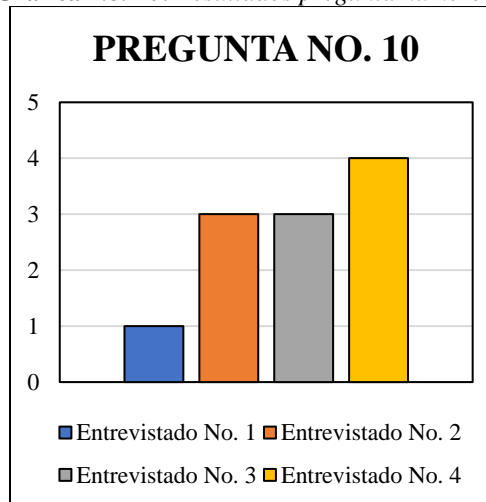


**Fuente:** Propia

Todas las personas entrevistadas muestran estar en desacuerdo respecto a si alguien en los últimos seis meses ha hablado de su desempeño laboral.

**9.** Alguien en su trabajo estimula su desarrollo profesional – académico.

**Grafica No. 10:** Resultados pregunta número 10



**Fuente:** Propia

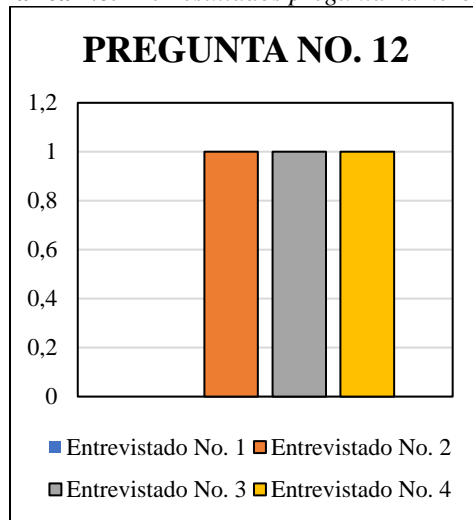
El 75% de los entrevistados considera que nadie estimula un desarrollo profesional – académico. Sin embargo, un 25% si muestra conformismo con esta variable.

Las condiciones laborales son un fenómeno que preocupan en gran medida a las empresas del mundo contemporáneo. Sin embargo, puede pasar por desapercibido para algunos cargos

altos o personas que se interesen netamente por la utilidad y rentabilidad de las empresas, mas no por las condiciones que se les puedan ofrecer a los colaboradores de las compañías. Inmobiliaria e Inversiones Chicó LTDA. no es la excepción y esta variable no podría escaparse de esta investigación, a continuación, se presentará lo encontrado y la propuesta de aplicación.

**12.** Si tuviese la oportunidad, mejoraría las condiciones laborales que ofrece la empresa (No aplica para la alta dirección)

**Grafica No. 11:** Resultados pregunta número 12



Fuente: Propia

La grafica nos revela la necesidad de los subalternos por mejorar las condiciones laborales, vistas estas desde distintas percepciones. Hubo una puntuación en cero y hace referencia al gerente de la empresa porque esta pregunta no aplicaba para la alta gerencia.

**18.** ¿Actualmente se siente lo suficientemente motivado para desempeñar la labor que realiza?

¿Por qué?

**Tabla No. 5:** Pregunta número 18.

<u>ENTREVISTADOS</u>	<u>RESPUESTA</u>

<b>Entrevistado No. 1</b>	Si me siento muy motivado, pienso que hemos avanzado mucho cada uno de nosotros y eso nos impulsa cada vez más a hacer una mejor gestión
<b>Entrevistado No. 2</b>	La verdad no. Cuando hago algo bien no me lo reconocen, pero cuando hago algo mal sin querer todo el mundo me cae encima.
<b>Entrevistado No. 3</b>	No. El salario no es como el que yo quisiera y el trato no es el mejor.
<b>Entrevistado No. 4</b>	Normal. Cada día es igual, nunca pasa nada extraño.

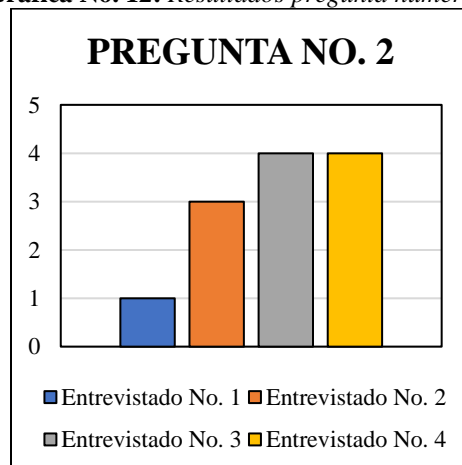
Fuente: Propia

Respecto a la motivación que sienten los funcionarios de esta empresa se observa que el 75% de ellos no se encuentra motivado para realizar la labor que desempeña, más un 25% que si se encuentre lo suficientemente motivado.

La capacitación consiste en una actividad planeada y basada en necesidades reales de una empresa u organización y orientada hacia un cambio en los conocimientos, habilidades y actitudes del colaborador. (Jamaica, 2015). La investigación también considero esta variable y lo siguiente fue lo encontrado:

2. Considera usted la capacitación ofrecida por la empresa como suficiente para prestar las labores desempeñadas

Grafica No. 12: Resultados pregunta número 2

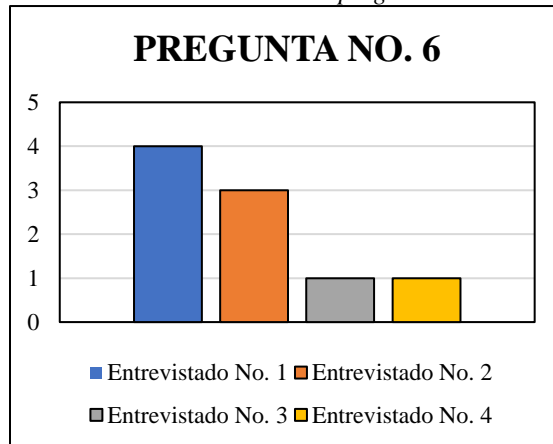


**Fuente:** Propia

Respecto a la capacitación ofrecida por la empresa, el 75% de los funcionarios considera que no es suficiente para desempeñar la labor que realiza y solo un 25% considera que la capacitación ofrecida si es suficiente.

**6.** Debería la empresa tercerizar los procesos de capacitación para que se preste un mejor servicio

**Grafica No. 13:** Resultados pregunta número 6



**Fuente:** Propia

Un 50% de los entrevistados considera que si deberían ser tercerizados servicios como estos, mientras que el 50% restante considera que debería seguirse manejando internamente.

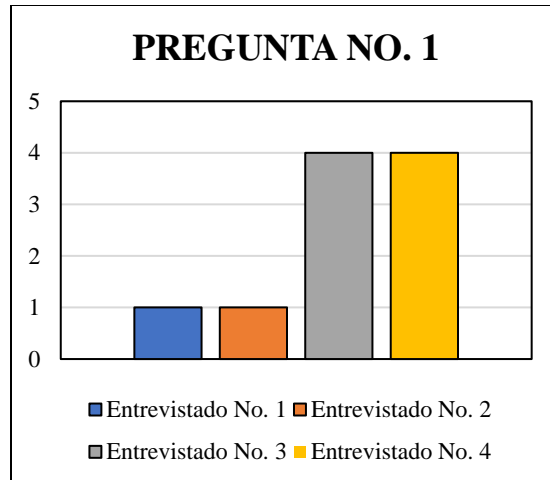
Después de revisar lo obtenido en Inmobiliaria e Inversiones Chicó LTDA., se desarrolla la siguiente propuesta de trabajo para la compañía.

A continuación, se presentan las preguntas planteadas, sus respectivos resultados y la propuesta de intervención para mejorar los equipos de trabajo.

**1.** Considera que existe un trabajo en equipo que permita avanzar cada vez más hacia los objetivos planteados o para la visión de la empresa.

**Grafica No. 14:** Resultados pregunta número 1



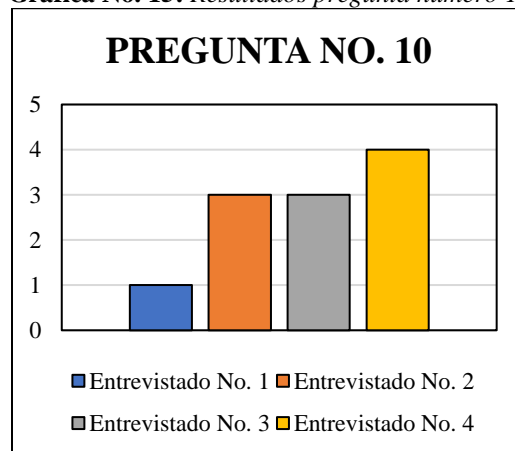


**Fuente:** *Propia*

Respecto a si los entrevistados consideran que el trabajo de equipo que se desarrolla actualmente los acerca cada vez más hacia los objetivos, se encuentra opiniones divididas con un 50% a favor y un 50% en contra.

**10.** Todas las opiniones de todos los miembros del equipo de trabajo son tomadas en cuenta para la resolución de una problemática

**Grafica No. 15:** *Resultados pregunta número 10*



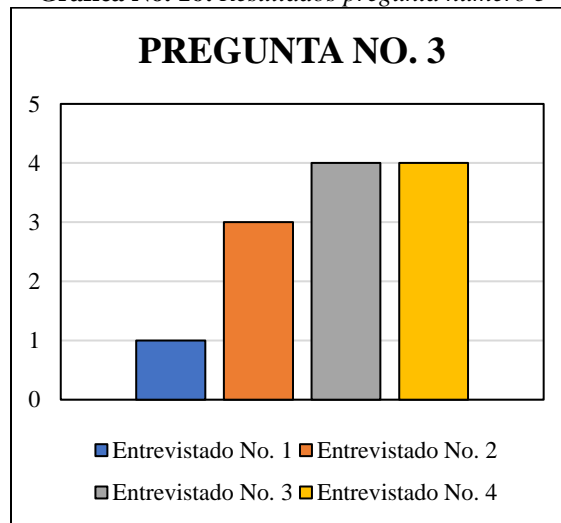
**Fuente:** *Propia*

Un 75% de los entrevistados considera que no tomas las opiniones son tomadas en cuenta para la resolución de una problemática y solo un 25% considera que si son tomadas en cuenta todas las opiniones.

A continuación, se presenta lo encontrado por la investigación:

**3. Cuenta con las herramientas suficientes para llevar a cabo su trabajo de la mejor manera**

**Grafica No. 16:** Resultados pregunta número 3

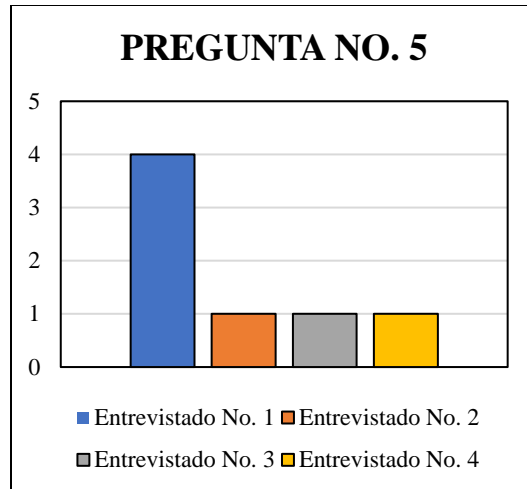


**Fuente:** Propia

Respecto a si los entrevistados consideran que tienen los elementos necesarios para realizar una buena gestión, el 75% considera que no cuenta con dichos elementos y solo 1 considera que si tiene todos los elementos necesarios.

**5. Alguna vez se le ha manifestado a la alta dirección la necesidad de adquirir nuevas herramientas de trabajo necesarias para desempeñar una buena laboral en la empresa.**

**Grafica No. 17:** Resultados pregunta número 5



**Fuente:** *Propia*

A la pregunta que hace referencia si alguna vez ha manifestado a la alta gerencia de la empresa, un 75% manifiesta haberlo y un 25% manifiesta nunca haberlo hecho.

Habiendo contemplado los resultados obtenidos, a continuación, se presenta una propuesta de trabajo.

## **PROPUESTA DE TRABAJO**

Después de haber contemplado los resultados obtenidos por los investigadores, se propone una propuesta de trabajo con el fin de mitigar o por lo menos minimizar la retención en la empresa. A continuación se presenta la misma:

### **A CORTO PLAZO**

Se considera que deben ser de corto plazo las siguientes estrategias por la urgencia que le atribuyen los investigadores a las mismas. Por ende, a corto plazo se propone modificar la escala salarial de la compañía y aumentar las herramientas de trabajo de la siguiente manera.

#### *MODIFICACION DE LA ESCALA SALARIAL*

Para Inmobiliarias e Inversiones Chicó LTDA. se propone una implementación de una retribución salarial fija más variable. Para la presente propuesta los investigadores se basaron en el trabajo realizado por Baguer (citado por Caldera y Giraldo en 2013).

A continuación se presentará lo obtenido:

Para crear una retribución fija más un variable se deben considerar cuatro aspectos indispensables:

1. Establecer la retribución fija del puesto que se esté considerando.
2. Identificar las competencias y conocimientos del trabajador (con el fin de poder establecer las retribuciones variables del cargo).
3. Después de haber identificado las competencias del trabajador en mención valorar las mismas, por ejemplo: polivalencia, iniciativa, toma de decisiones, sugerencias realizadas, actitud, responsabilidad, disponibilidad, disciplina, calidad del trabajo, absentismo, puntualidad, orden y limpieza en el puesto de trabajo, colaboración y compromiso.

4. Valorar el cumplimiento de objetivos y metas tanto individual como colectivamente del trabajador.

Es de considerar que es tipo de remuneraciones no son aplicables a todas las empresas, es por ello que el autor hace mención de dos componentes para que se pueda manejar este salario.

1. Retribución en función de variables (las variables expresadas anteriormente).
2. Es necesario el cambio de considerar inventivo “igual” a premio, por incentivo igual a ayuda permanente que permitirá formación continua y permitirá también una preparación continua por parte del colaborador.

Después de considerar lo anterior, se debe cuidar de no ofrecer una remuneración variables que pueda considerarse como muy pequeña por parte del trabajador, ni tampoco permitir que esta remuneración pueda llegar a ser considerada como muy difícil de alcanzar por que generará en el trabajador un efecto de desesperanza a aprendida.

Para aterrizar la anterior propuesta se deja sobre la mesa para la empresa la siguiente propuesta específicamente.

1. Reunir la junta directiva de la organización y evaluar una posible implementación de salarios variables para el personal comercial de la organización. En caso de ya estar aplicada este tipo de remuneración considerar la posibilidad de incrementar el porcentaje de comisiones que se les está entregando a los colaboradores de la empresa. Esta intervención es considerada como indispensable por los investigadores y se propone a la empresa como una intervención urgente en su aplicación.
2. Se propone ampliar anualmente la comisión que se les dará a los comerciales en concordancia al aumento del IPC anual, para generar beneficios que promuevan la retención del personal.

3. En caso de ser rechazada la propuesta, evaluar la posibilidad de aumentar el salario de los trabajadores, sin importar la cantidad aumentada, solo promoviendo la retención de los colaboradores.

#### OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Motivar a los colaboradores para que aumenten su productividad laboral.
- Evitar que los funcionarios roten a las compañías a donde sí se manejen este tipo de retribuciones.
- Llevar a la compañía a competir entre aquellas que ofrecen los mejores salarios.

#### *AUMENTO DE HERRAMIENTAS DE TRABAJO*

Una herramienta es un instrumento que permite realizar ciertos trabajos. Estos objetos fueron diseñados para facilitar la realización de una tarea mecánica que requiere del uso de una cierta fuerza.

Los instrumentos de trabajo son aquellos elementos y estrategias que construimos y de las cuales nos apropiamos, para organizar y desarrollar la tarea.

El empleador debe suministrar todos elementos esenciales para el desempeño de la labor del trabajador y así mismo los elementos adecuados para su protección labor, tal como lo indica El código sustantivo de trabajo en el artículo 57 Obligaciones especiales del empleador.

En Inmobiliaria e Inversiones Chico, se evidenció que a los colaboradores no se les está suministrando las herramientas suficientes para el desarrollo de su labor, ejemplo papelería de la misma, los elementos básicos de archivo, (cosedoras, pisa papel, perforadora, calculadora), y elementos de seguridad.

Por lo anterior se propone que la alta gerencia junto con el área de recursos humanos realice un estudio detallado de las herramientas y elementos de seguridad que son esenciales para llevar acabo cada una de las labores.

Una vez se identifiquen estos elementos se debe realizar un acuerdo con el proveedor para se realicen pedidos de acuerdo a las necesidades de la empresa.

Crear políticas el buen uso de las herramientas de trabajo.

### OBJETIVOS DE LA INTERVENCIÓN

- Realización de cada una de las labores adecuadamente.
- Mayor calidad en cada uno de los procesos de la empresa.
- Reducción de reprocesos por falta de herramientas (papelería).

### **A MEDIANO PLAZO**

A mediano plazo se propone trabajar en un plan carrera que promueva el desarrollo del personal y en la potenciación de los equipos de trabajo y en caso de no existir se propone la creación de equipos de alto rendimiento.

### *PLAN DE DESARROLLO PARA LOS COLABORADORES*

El área de gestión de talento humano, debe responder a las dinámicas internas y externas originadas por factores políticos, económicos y sociales relacionados a los tipos de mercado, modelos de producción. En la actualidad, hay variables fundamentales relacionadas con los desarrollos tecnológicos, los parámetros de carrera, las condiciones de oferta y demanda y los

volúmenes de producción, que requieren una permanente revisión del modelo de gestión del recurso humano (Prieto, 2013).

La capacitación, el entrenamiento y el aprendizaje organizacional, hacen parte de los aspectos que más se destacan dentro del enfoque de la gestión por competencias, ya que demuestra que las organizaciones aprenden a través de individuos que aprenden; por lo cual no hay aprendizaje organizacional si primero no hay un aprendizaje individual. Según Redacción gestión (2017), el aprendizaje organizacional es un proceso que permite mejorar las acciones de la organización a través del desarrollo de nuevos conocimientos y capacidades. Pero es importante tener en cuenta que el aprendizaje individual no garantiza un aprendizaje organizacional (Barrera, 2011) Desde esta manera, se debe tener en cuenta que cada persona aprende a su ritmo y de formas diferentes para desarrollar competencias.

En Capital Humano, se incluyen todas las capacidades individuales, los conocimientos y destrezas de los empleados. Este conjunto de valores que son provistos directamente todos los empleados (inclusive directivos y CEO) juegan un papel preponderante en todas las organizaciones ([www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com))

Lo anterior teniendo en cuenta que Inmobiliaria e Inversiones Chico no cuenta con un plan de carrera. Siendo este una táctica importante para conservar al trabajador.

El crecimiento profesional y personal generará motivación para la mayoría de las personas, por lo que se hace necesario incentivar espacios de entrenamiento técnico, capacitación gerencial y crecimiento los colaboradores (citada por mundo empresarial en 2015).

La planeación de carrera se define como “el diseño de un esquema teórico sobre el cual sería la carrera dentro de un área determinada para una persona que ingresa a ella usualmente



desde la posición inicial. Para ello se definen requisitos para ir pasando de un nivel a otras instancias que conformarían los pasos a seguir por todos los participantes del programa”. Según Alles (citado por De león 2014).

Teniendo en cuenta que en Inmobiliaria e Inversiones Chico no tiene establecido un plan de carrera con que pueda retener el talento se propone realizar la planeación y ejecución de un plan de carrera el cual se puede ir implementando a medida que la empresa va creciendo. Por el momento se puede realizar convocatorias internas con el fin de permitir a sus colaboradores la oportunidad de dar a conocer sus competencias en otras áreas.

Alles (citado por De león 2014) contempla que toda empresa que tenga contemplado implementar un plan de carrera que ofrezca numerosas oportunidades a sus colaboradores para desarrollarse dentro de la organización deberá tomar en cuenta las siguientes características del plan:

- El plan de carrera debe contar con el respaldo y compromiso de la alta dirección.
- El plan debe ser ordenado, sistemático y lógico.
- Debe contar con un seguimiento constante
- Debe basarse en la política de Recursos Humanos (formación, retribución, sistemas de desempeño)
- El plan debe basarse en la planeación estratégica de la organización, deben establecerse metas y objetivos del empleado, estrategia utilizada, la legislación laboral, es decir, el entorno económico social.

Inmobiliaria e Inversiones Chicó LTDA. identifica la necesidad de implementar este plan desarrollo y aunque se sabe que no será un proceso rápido de ejecutar y diseñar, se evidencia la urgencia de comenzar a desarrollarse. Con el fin de ver su aplicación para la empresa, se propone el plan carrera de la siguiente manera:

1. Evaluar el diseño del organigrama, evaluar si está bien formulado, bien estructurado y si habría que modificar, realizarlo acorde al sistema dentro de la empresa.
2. Teniendo el organigrama bien diseñado, realizar los análisis de todos los cargos de la compañía, este trabajo será extenso pero contribuirá enormemente a la creación de un plan carrera.
3. Cuando se esté diseñando cada uno de los cargos, se debe ser específico en cuanto a la proyección que se le dará a cada uno de estos, evaluando los posibles ascensos y que requisitos debe cumplir para conseguir esa meta.
4. Generar un esquema para cada cargo que permita que cada funcionario pueda consultarlo cada que quiera.
5. Es indispensable que sea compartida esta información de la manera más clara posible, brindada a todos los colaboradores y comunicando en qué lugar pueden encontrar esa información. Esta estrategias motivara a los colaboradores y mantendrá una constante sed de ascender y superarse, lo cual es un aspecto bastante bueno para la empresa.

#### OBJETIVOS DEL PLAN DE DESARROLLO

- Evitar la desvinculación de empleados de gran valor, sin su reemplazo adecuadamente preparado.
- Reducir las contrataciones de personal experto, externo a la empresa, que trae grandes costos y la difícil adaptación a la organización.
- Desarrollo de los colaboradores que ya están disponibles, compromiso con su desarrollo que forma parte del plan de carrera
- Satisfacción de las necesidades de desarrollo de cada uno de los empleados.

### *EQUIPOS DE TRABAJO*

A continuación se presentará una conceptualización respecto a las ventajas de tener equipos de trabajo bien conformados y cómo lograr llegar ahí por los equipos de trabajo comunes.

Un equipo de trabajo se define como un grupo de personas que persiguen un objetivo, que trabajan coordinadas y que contribuyen con su talento, sus aptitudes y su energía al trabajo (Universidad de León, (2013). Según la Universidad de León, los siguientes son los pasos que debe seguir todo equipo de trabajo que desee llegar a un excelente trabajo en equipo:

1. FORMACIÓN: En esta etapa recién se distinguen los miembros del equipo, allí existen relaciones cordiales y de poca confianza aunque una alta expectativa respecto al a trabajo que se realizará. Durante la formación se pretende limitar las tareas de cada persona y se plantean normas de trabajo en el equipo.
2. AGITACIÓN: Durante esta etapa surgen las fricciones y “roses” dentro del equipo causado principalmente por efectos de orden emocional por la posición que cada uno de los miembros del equipo tiene.

3. **NORMALIZACIÓN:** En este tercer momento aparece la interdependencia dentro del equipo, mostrando entre cada uno de los miembros las ganas de construir desde comentarios críticos pero constructivo y altamente respetuosos.
4. **REALIZACIÓN:** Para esta etapa el equipo ya está constituido y acoplado, sus miembros ya han trabajado juntos por bastante tiempo lo cual facilita la convivencia y facilita la ejecución de tareas y proyecto, constituyendo el equipo como un equipo altamente eficaz y eficiente.
5. **AGOTAMIENTO:** Para esta etapa los miembros del equipo ya se encuentran muy agotados y empiezan a rendirse personas durante el proceder de la ejecución. Es recomendable hacer a un lado a las personas que no quieran seguir y dejar solamente a las personas necesarias y que quieran continuar trabajando.

A continuación, presentaremos algunas ventajas que trae el trabajar en equipo (Universidad de León):

- Aumenta la motivación de los participantes.
- Crea un mayor compromiso por parte de los miembros del equipo.
- Permite una mayor lluvia y creación de ideas.
- Aumenta la creatividad del equipo porque “dos cabezas piensas más que una”.
- Mejora la comunicación organizacional.
- Permite obtener mejores resultados.
- Por una última se desarrolla una identidad del equipo y con el tiempo se va construyendo una cultura organizacional.

Habiendo conceptualizado del trabajo en equipo, a continuación se presentará el paso a paso para llevar a los equipos “normales y comunes” a ser equipos altamente suficiente y competitivos, Según Cozma, (2007).

- Establecer de manera clara y eficaz, definiendo metas, objetivos, alcances que se desarrollaran y alcanzaran.
- Saber seleccionar el equipo de trabajo sabiendo que personalidades se complementan con otras.
- Se debe organizar el equipo, limitando alcances y funciones que cumplirá cada uno de los miembros del equipo.
- El líder debe facilitar un ambiente que permita la realización de ideas creativas por parte de los miembros del equipo.
- Debe existir una buena comunicación al interior del equipo, una comunicación sana y que permita expresar ideas de manera clara, respuesta y constructiva.
- Nombre un líder. Se debe nombre un líder que cuente con la capacidad de organizar, saber escuchar y permitir expresarse a cada uno de los miembros de manera respetuosa.
- Establecer un consenso entre el grupo que permita acuerdos más sencillos y pactados democráticamente.
- Establecer por parte del líder una manera de conciliar conflictos al interior del grupo que permita generar soluciones claras y sanas dentro del equipo.
- Establecer un sistema de recompensas y castigos que permita contingentemente felicitar o castigar a los miembros de un equipo cuando la situación lo demande.

Para la aplicación de esta propuesta en la empresa en mención los investigadores proponen lo siguiente:

1. Capacitar a los altos mandos y a las jefaturas de todos los departamentos respecto a todo lo mencionado anteriormente resaltando las ventajas que traerá consigo el conseguir equipos de trabajo de alto rendimiento.
2. Seleccionar a los líderes que tendrán como función principal reunir un equipo de trabajo con los colaboradores actuales contratados por la empresa y en caso de ser necesario reclutar personal externo a la compañía.
3. Consolidar los equipos de trabajo, definir los roles para cada integrante del equipo y las metas en común para cada grupo.
4. Evaluar semestralmente los resultados del equipo de trabajo y los resultados individuales de cada uno de los miembros del equipo.
5. Cambiar los integrantes que no aporten lo necesario al equipo y volver a consolidar un equipo de trabajo de alto de rendimiento.

#### OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Crear equipos altamente calificados y efectivos en la ejecución, planeación y realización de metas y objetivos.
- Romper esquemas convencionales de trabajo en equipo antiguos, los cuales ya no son funcionales.
- Permitir la creación de una cultura organizacional que vea en el trabajo en equipo una solución a las problemáticas encontradas en la organización.

#### **A LARGO PLAZO**

A continuación se presenta la estrategia para largo plazo en la organización, siendo esta la oportunidad de capacitar a los colaboradores y la manera en que esta se podría hacer.

## *CAPACITACIÓN*

El plan de capacitación es una estrategia que se utiliza para manejar herramientas y técnicas donde se puede diagnosticar las necesidades de manera precisa en cada una de las personas que laboran en la organización con el objetivo de tener compromiso y confiabilidad de realizar las labores diarias con más actitud y aptitud positiva logrando cada uno de ellos la meta alcanzada dentro de la compañía.

La intención de proponer este plan de mejora es incentivar a cada uno de los empleados de Inmobiliaria e Inversiones Chico Ltda. a promover la responsabilidad, la comunicación los valores, tener ética y liderazgo dentro de la compañía como base y fundamento para lograr un buen ambiente organizacional y tener un mejor desempeño por parte de los colaboradores.

El reto de esta propuesta depende de dos factores muy importantes no es solo de la calidad de capacitación si no de la coordinación en que se lleve a cabo cada una de las actividades a realizar dentro de la compañía con el fin de tener éxito, emprender día a día y mejorar o darle fin a la rotación de personal que es el vivir a diario en la empresa.

A continuación se presentarán el paso a paso para realizar una capacitación en la Inmobiliaria e inversiones Chicó Ltda., desde su planeación hasta su ejecución propuesta por los investigadores.

- Primer paso, detección de necesidades: Se realizará un sondeo con las altos mandos de la empresa para identificar necesidades que deben suplirse de capacitación que extingan o se minimicen las mismas.

- Segundo paso, clasificación y jerarquización de las necesidades de capacitación:  
Habiendo identificado las necesidades, se deben organizar jerárquicamente las mismas, atribuyéndole más atención y más trabajo a las más importantes y críticas para el óptimo funcionamiento de la empresa.
- Tercer paso, definición de objetivos: Establecer de manera clara y concisa, siempre parados en la realidad y con criterios de objetividad metas y/o objetivos acordes a lo esperado con la ejecución de las capacitaciones.
- Cuarto paso, elaboración del programa: Se diseñará la capacitación, todos los recursos necesarios para su ejecución, los contenidos, los tiempos y el presupuesto necesario para que esta se lleve a cabo.
- Quinto paso, ejecución: Se realizarán las capacitaciones por personal profesional y capacitado de la mejor manera cumpliendo con los más altos estándares.
- Sexto paso: evaluación de resultados: Se evaluará el impacto de esta mediante indicadores que demuestren que la intervención fue suficiente para la mitigación de necesidades. Se propone como segunda opción a la empresa, tercerizar estos procesos contrastando empresas especializadas en el tema si se considera pertinente.

#### OBJETIVOS DE LA PROPUESTA

- Promover un ambiente de mayor seguridad en el trabajo
- Aportar a la empresa personal altamente calificado, en conocimiento habilidades para el desarrollo de su trabajo



- Mejorar el desempeño en sus puestos de trabajo
- Promover el desarrollo personal y organizacional

## DISCUSIÓN

Después de conocer e identificar las variables que presentaron menor puntuación dentro de la empresa analizada (Ambiente organizacional, salario, Falta de oportunidad de desarrollo, condiciones de trabajo, falta de capacitación, Herramientas de trabajo suficientes), se puede afirmar que son esas las causas que mayor impacto tienen en la rotación de personal, coincidiendo con lo mencionado al inicio de la investigación.

Según Arias, 2015 los beneficios más importantes para los profesionales son: la medicina prepagada, la flexibilidad horaria, las capacitaciones por parte de la empresa y la oportunidad de crecimiento profesional. Lo anterior se puede evidenciar en Inmobiliarias e Inversiones Chico Ltda. ya que como lo manifestaban los participantes de la investigación la falta de crecimiento profesional y laboral frustra un poco su quehacer diario en la empresa.

Los profesionales de hoy en día se enfocan por crecer en un entorno laboral agradable para cumplir sus metas profesionales, personales o económicas. Los trabajadores se interesan en lograr realizar una carrera profesional dentro de su compañía, teniendo la oportunidad de aprender y tener un crecimiento dentro de la empresa. Este es un factor importante y es necesario para la superación de una persona.

Teniendo en cuenta lo anterior y la importancia que tiene en las personas aquellas organizaciones que ofrecen mayores beneficios económicos, se puede decir que en Inmobiliaria e Inversiones Chico hay una baja aprobación por parte de los empleados con relación a los beneficios que esta les ofrece, lo que genera que las personas busquen otras oportunidades laborales en organizaciones que dan mejores alternativas de crecimiento.

## CONCLUSIONES

Después de realizar esta investigación y de acuerdo a las apreciaciones entregadas por los encuestados en la empresa, se puede decir que existe rotación de personal en esta organización, donde sobresalen varios componentes como expectativas personales, salariales, beneficios, entre otras.

La empresa no ha realizado esfuerzos para mejorar esta situación. No se ha realizado una detallada evaluación de las causas y por ende no se dan cuenta de las consecuencias claras que esto trae. Los empleados siempre buscan desarrollo, crecimiento, reconocimiento y que mejor forma que hacerlo en la empresa en la cual se encuentran trabajando.

Ahora bien la poca oportunidad de crecimiento profesional es uno de los factores que contribuyen para que una persona tome la decisión de retirarse de la empresa, generando un impacto directo en los índices de rotación siendo la falta de un plan de carrera (o plan de desarrollo) una de las causas que afecta la rotación de personal en Inmobiliaria e Inversiones Chico. Se puede considerar que debido a la pequeña Jerarquía organizacional que tiene la Empresa este crecimiento es limitado y por lo tanto impacta de manera negativa en los empleados.

Con los resultados encontrados y analizados, se pueden examinar las causas del fenómeno de la rotación encontrada y así poder implementar estrategias dirigidas a la reducción de la rotación de personal, donde la empresa podría retener a sus empleados más competitivos

Es muy importante tener claro que independientemente de la causa por la que se genera la rotación de personal, este trae consecuencias en la parte económica, en los procesos, y así mismo también conlleva a un desgaste al tener que comunicarles a los clientes y proveedores los cambios que se presentan cada vez en el equipo de trabajo.

Por último, se hace importante invitar al gerente a que se tome un tiempo y espacio para que evalúe como se está llevando la administración de la empresa y así asuma retos enfocados a la mejora de la organización.

## REFERENCIAS

Acevedo, I., López, A. F. (1992). *El proceso de la entrevista. Concepto y modelos*. México: pág. 28. Recuperado de: <https://es.slideshare.net/akbritto/alejandro-acevedo-el-proceso-de-la-entrevista-conceptos-y-modelos>

AméricaEConomía.com, 23 de Junio de 2017. Claves para lograr el correcto equilibrio entre la vida personal y laboral. MBA y educación ejecutiva. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/claves-para-lograr-el-correcto-equilibrio-entre-la-vida-personal-y-laboral>

AméricaEConomía.com, 28 de Julio de 2015. Ventas, finanzas y contabilidad fueron las áreas con más rotación en Chile. *MBA y educación ejecutiva*. Recuperado de: <https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/ventas-finanzas-y-contabilidad-fueron-las-areas-con-mas-rotacion-en-chile>

Barrera, G-. 2011. Aprendizaje organizacional: Transferencia del conocimiento. Recuperado de: [http://www.fce.unal.edu.co/media/files/UIFCE/Administracion/Aprendizaje\\_Organizacional\\_Transferencia\\_del\\_Conocimiento.pdf](http://www.fce.unal.edu.co/media/files/UIFCE/Administracion/Aprendizaje_Organizacional_Transferencia_del_Conocimiento.pdf)

Cabrera, A., Ledezma, M., Rivera, N., (2011) *El impacto de la rotación del personal en las empresas constructoras del estado de Nuevo León*. Revista de la facultad de Arquitectura de la Universidad Autónoma de Nuevo León. Vol. 5.

Caldera, E., Giraldo, L., (2013). Propuesta de un sistema de compensación que impacte directamente la satisfacción laboral de la empresa de servicios temporales S&A servicios y

asesorías S.A. Trabajo de grado – Universidad de Medellín. Recuperado de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/186/Propuesta%20de%20un%20sistema%20de%20compensaci%C3%B3n%20que%20impacte%20directamente%20la%20satisfacci%C3%B3n%20laboral%20de%20la%20empresa%20de%20servicios%20temporales%20S&A%20Servicios%20y%20Asesor%C3%ADas%20S.A.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Chaparro, D., Guzmán, A., Naizaque L., Ortiz, S., Jiménez, W., 2015. *Factores que originan la rotación del personal auxiliar de odontología*. Universitas Odontológica. Vol. 32, Núm. 72. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/2312/231242734009.pdf>

Chiavenato, I., (2001). Administración de recursos humanos. 5ta. Ed. Colombia: McGRAW – HILL INTERAMERICANA S.A. Recuperado de: <https://www.upg.mx/wp-content/uploads/2015/10/LIBRO-27-Administracion-de-Recursos-Humanos.pdf>

Código sustantivo del trabajo, 2008. Artículo 57. Obligaciones generales del empleador. Recuperado de: <http://www.ilo.org/dyn/travail/docs/1539/CodigoSustantivodelTrabajoColombia.pdf>

Cozma, I., (2007). Como mejorar los equipos de trabajo. Análisis de los éxitos y de los fracasos. *Capital humano*. No. 208. Recuperado de: <http://pdfs.wke.es/3/1/4/0/pd0000013140.pdf>

Cubillos, C., Reyes, M., Londoño M., 2017. *Análisis de las causas de rotación de personal en el área comercial de una gran superficie*. Revista FACCEA. Recuperado de: <https://www.udla.edu.co/revistas/index.php/faccea/article/view/654/731>

De león, L., 2014. Propuesta para la elaboración de un plan de carrera para el área operativa en un ingenio azucarero de la costa sur. Tesis de grado de la Universidad Rafael Landívar. Recuperado de: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesario/2014/05/43/De-Leon-Luz.pdf>

Echevaría, R., 1992. El arte del coaching ontológico. Ed. The Newfield Network.  
Recuperado de:  
<http://www.centroetica.uct.cl/documentos/archivos/RECURSOS/D21%20ElartedelcoachingII.pdf>

Especial BBVA, (20 de Noviembre 2014). *Empleados felices, empresas más productivas*. EL ESPECTADOR. Recuperado de: <https://www.elespectador.com/especiales/empleados-felices-empresas-mas-productivas-articulo-528650>

Farfán, L., Hidalgo, J., Loza, M., Lu Kong, V., (2016). *Estrategia para reducir la alta rotación del personal de la ONG World Wildlife Fund (WWF) Perú*. Proyecto de grado, Universidad peruana de ciencias aplicadas, Perú. Recuperado de: [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/618278/HIDALGO\\_PJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/618278/HIDALGO_PJ.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Fernández, N., 2002. *El desarrollo profesional de los trabajadores como ventaja competitiva de las empresas*. Cuaderno de gestión. Vol. 2. Núm. 1. Recuperado de: <http://www.ehu.es/cuadernosdegestion/documentos/214.pdf>

Flores, R., Abreu, J., Badii, M., 2008. Factores que originan la rotación del personal en las empresas mexicanas. *International Journal of Good Conscience*. Recuperado de: <http://www.spentamexico.org/v3-n1/3%281%29%2065-99.pdf>

Flores, R., Vianney, N., Castillo, D., Hilmes, E., Lang, A., Molina C., 2006. Factores que influyen en la rotación de personal de una organización. X congreso anual de la academia de ciencias administrativas AC (Acacia). Recuperado de: <http://acacia.org.mx/busqueda/pdf/P37T14.pdf>

Gutiérrez, Y., Ochoa, L., 2016. *Análisis de la alta rotación de personal comercial medianas en empresas de Medellín*. Tesis de trabajo de grado. Recuperado de: <http://repositorio.esumer.edu.co/jspui/bitstream/ESUMER/1068/1/TRABAJO%20FINAL%20.pdf>

HumanSmart, desarrollando talentos de clase mundial. Recuperado de: <http://humansmart.com.mx/los-cinco-pasos-del-proceso-de-capacitacion-y-desarrollo-de-los-empleados>

Jamaica, F., 2015. Los beneficios de la capacitación y el desarrollo del personal de las pequeñas empresas. Trabajo de grado - Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de: [https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20\(1\).pdf;jsessionid=B9BB72FEA665365D42FB070BAF914810?sequence=1](https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/7168/Trabajo%20final%20Fabian%20Jamaica%20(1).pdf;jsessionid=B9BB72FEA665365D42FB070BAF914810?sequence=1)

Lafuente, C., Egoscozabal, A., (2008). *Metodología de la investigación en las ciencias sociales: Fases, Fuentes y selección de técnicas*. Revista Escuela de Administración de Negocios. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/206/20612981002.pdf>

Littlewood, H., Frank, H., (2006). *Antecedentes de la rotación voluntaria del personal*. Investigación administrativa. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/html/4560/456045194001/>

Lopez, J., 2004. La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad. Tesis de Maestría. Instituto politécnico nacional. Recuperado de: <http://148.204.210.201/tesis/205.pdf>

Millán, G., 2006. Rotación de personal. Trabajo de grado. Universidad Autonoma Metropolitana unidad Iztapalapa. Recuperado de: <http://148.206.53.84/tesiuami/UAMI13478.pdf>



Manso, J., 2002. El legado de Frederick Irving Herzberg. *Revista Universidad EAFIT*. Recuperado de: <http://www.redalyc.org/pdf/215/21512808.pdf>

Mundo empresarial, (23 de Febrero 2015). Un plan de carrera estructurado optimiza el valor de un negocio. Recuperado de: <http://www.eempleo.com/co/noticias/mundo-empresarial/un-plan-de-carrera-estructurado-optimiza-el-valor-del-negocio-4618>

Polanco, Y., (2012). El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados. *Revista: Análisis económico*. Núm. 67. Vol.: 28. Recuperado de: <https://docplayer.es/88019478-El-proceso-de-administracion-de-recursos-humanos-enfoque-hacia-los-expatriados.html>

Pantoja P., Verónica Y., 2013. *El proceso de administración de recursos humanos. Enfoque hacia los expatriados*. Revista Análisis económico. Vol. 28, Núm. 67. Recuperado de: <https://docplayer.es/4903366-Analisis-economico-issn-0185-3937-analeco-correo-azc-uam-mx-universidad-autonoma-metropolitana-unidad-azcapotzalco-mexico.html>

Prieto, P., (2013). Gestión del talento humano como estrategia para retención del personal. Trabajo de grado. Recuperado de: <https://repository.udem.edu.co/bitstream/handle/11407/160/Gesti%C3%B3n%20del%20talento%20humano%20como%20estrategia%20para%20retenci%C3%B3n%20del%20personal.pdf?sequence=1>

Ramos, D., 2012. *El clima organizacional, definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje*. Monografía, Universidad Nacional abierta y a distancia. Recuperado de:

<https://repository.unad.edu.co/bitstream/10596/2111/1/Monografia%20Clima%20Organizacional.pdf>

RANDSTAD, HUMAN FORWARD, (2015). Ventas, finanzas y contabilidad fueron las áreas que más aumentaron la rotación del personal por desaleración. Recuperado de: <https://www.randstad.cl/sobre-nosotros/noticias/randstad-news/ventas-finanzas-y-contabilidad-fueron-las-areas-que-mas-aumentaron-la-rotacion-de-personal-por-desaceleracion/>

Revista digital “Contamos” (23 de Agosto de 2018). El sector inmobiliario del país mejoro en el 2018. Revista digital “contamos. Recuperado de: <https://contamos.com.co/noticias/el-sector-inmobiliario-del-pais-mejoro-en-el-2018/>

Redacción gestión. (09 de Diciembre de 2017). ¿En qué consiste el aprendizaje organizacional? *Gestión*. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/management-empleo/consiste-aprendizaje-organizacional-222286>

Revista dinero, (25 de Noviembre de 2017). *La rotación de vendedores, ¿Cómo afrontarla?* Revista Dinero. Recuperdo de: <https://www.dinero.com/opinion/columnistas/articulo/la-rotacion-de-vendedores-por-juan-carlos-sancllemente/252812>

Sastre, F. *El beneficio editorial y la contabilidad del conocimiento*. Tesis doctorales de Colombia. Recuperado de: <http://www.eumed.net/tesis-doctorales/2006/flsp/4x.html>

Sodexo, 14 de Junio de 2017. Vida profesional y vida personal: Cómo lograr el equilibrio perfecto. Recuperado de: <https://blog.sodexobeneficios.co/blog/beneficios-para-ayudar-a-equilibrar-la-vida-de-los-colaboradores>

Taylor, S., Bodgan R., (1984). La observación participante en el campo. Introducción a los métodos cualitativos de investigación. Recuperado de: [https://metodos.files.wordpress.com/2011/03/taylor\\_3\\_observacionparticipante.pdf](https://metodos.files.wordpress.com/2011/03/taylor_3_observacionparticipante.pdf)

Turienzo, R., 2016. El pequeño libro de la motivación. Ed. Alienta editorial. Recuperado de: [https://static0planetadelibroscom.cdnstatics.com/libros\\_contenido\\_extra/34/33578\\_EL\\_PEQUEÑO\\_LIBRO\\_DE\\_LA\\_MOTIVACION.pdf](https://static0planetadelibroscom.cdnstatics.com/libros_contenido_extra/34/33578_EL_PEQUEÑO_LIBRO_DE_LA_MOTIVACION.pdf)

Universidad de León, (2013). Desarrollo de equipos de trabajo y dirección participativa. Recuperado de: <http://servicios.unileon.es/formacion-pdi/files/2013/03/DESARROLLO-DE-EQUIPOS-2014.pdf>

Uribe, A., 2012. Estrategias para mejorar el clima laboral. Recuperado de: [https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/10575/2 ESTRATEGIAS\\_PARA\\_MEJORAR\\_EL\\_CLIMA\\_LABORAL.pdf](https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/10575/2 ESTRATEGIAS_PARA_MEJORAR_EL_CLIMA_LABORAL.pdf)

VESPINAL, (21 de Abril de 2015). Rotación de personal. [Entrada de blog]. Recuperado de: <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/04/21/rotacion-de-personal/>

[www.losrecursoshumanos.com](http://www.losrecursoshumanos.com). Recuperado de: <http://www.losrecursoshumanos.com/los-recursos-humanos-y-el-valor-intangible-de-la-empresa/>

## ANEXOS

### ANEXO 1: Consentimiento informado



#### UNIVERSIDAD JORGE TADEO LOZANO

#### CONSENTIMIENTO INFORMADO

#### EJERCICIO ACADÉMICO

Yo \_\_\_\_\_ identificado con cédula de ciudadanía  
N° \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ certificó que he sido informado (a) con claridad  
y veracidad respecto al ejercicio de investigación denominado “ROTACION DE PERSONAL,  
UN FACTOR A EVALUAR EN INMOBILIARIA E INVERSIONES CHICO LTDA.”, en el  
cual se recolectará información confidencial y será utilizada única y exclusivamente para fines  
académicos para la asignatura “Trabajo de grado – Estudio de caso”. Este ejercicio de  
investigación se llevará a cabo por los estudiantes William Pardo, Karen Díaz y Paola Agudelo,  
quienes se encuentran participando en el programa de Especialización en Gerencia del Talento  
Humano.

Igualmente, su participación no incurre en riesgos personales ni laborales frente a la  
organización.

\_\_\_\_\_  
Firma Participante

Nombres completos: \_\_\_\_\_

CC: \_\_\_\_\_

## **ANEXO 2**

**SOLICITUD DE AUTORIZACIÓN PARA LA RECOLECCIÓN Y/O USO DE DATOS, CONSULTA DE DOCUMENTOS, ENTREVISTAS A FUNCIONARIOS NO ENMARCADOS EN PROCESOS FORMALES DE INVESTIGACIÓN.**

**DATOS DE IDENTIFICACIÓN DEL SOLICITANTE**

Nombre y apellidos: ...Karen Diaz William Pardo Paola Agudelo

Entidad / Institución: . Universidad Jorge Tadeo Lozano

**INFORMACIÓN SOBRE LA SOLICITUD**

Procedimiento a realizar entrevista tipo cuestionario a funcionarios de la inmobiliaria

**FINALIDAD Y UTILIZACIÓN**

**Objetivo de la solicitud:**


Con el fin de tener el resultado y las causas de rotación de personal en el área comercial dentro de la compañía

**Utilización** La información solicitada es con fines académicos en la realización del trabajo de grado, será publicada ante el portal institucional y será presentada a nuestro docente de investigación de trabajo de grado

**El solicitante se compromete a:**

1. Cumplir con el plan y cronograma de trabajo establecido en las áreas que así lo autorizaron.
2. Realizar únicamente la recolección de la información autorizada.
3. Una vez realizado el trabajo, se remitirá una copia del mismo a inmobiliaria e inversiones chico
4. Esta autorización solamente aplica para la realización del trabajo referenciado arriba. Si se requiere ampliación, deberá nuevamente solicitar el correspondiente permiso.
5. Mantener la confidencialidad y la seguridad de la información de los participantes, haciendo uso de esta únicamente para lo expuesto en esta solicitud

**Firma del solicitante:**

  
 Fecha: 08 de Julio de 2022  
 Nombre: Karen Diaz  
 CC: 407060173: GOT



RESPUESTA A LA SOLICITUD:

Tras la verificación de lo expuesto en esta solicitud en relación con el uso de la información, el procedimiento propuesto y la pertinencia del mismo, esta solicitud es:

Autorizada:

No autorizada:

Observaciones:

N/A

En constancia de lo anterior firma:

Fecha: 11/08/2018  
Nombre: Jaime Samay  
Gerente

