

**RESUMEN ANALÍTICO DE INVESTIGACIÓN
-RAI-**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA DISMINUIR LA
ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA VCO
PROYECTO CONSORCIO SAMA***

RODRÍGUEZ, Sergio; PARRA, Javier; PINZÓN, Sandra; PINZÓN, Julia**

PALABRAS CLAVE

Cultura Organizacional, Impacto Económico Estrategia, Rotación laboral, Plan estratégico

DESCRIPCIÓN

La investigación tuvo como objetivo la identificación de variables agrupadas en factores que contribuyen a explicar las causas de la rotación de personal en el área financiera del consorcio Sama. Se seleccionó una muestra de 7 personas del departamento financiero: una directora, seis colaboradores. Con el diseño del plan estratégico la empresa podrá optimizar los procesos, minimizando los tiempos de ejecución de las actividades y reducción de posibles costos por errores rotación de personal, ya que se tendrán pleno conocimiento de las funciones y tareas pertinentes para cada uno de los cargos para lograr los objetivos y metas planeadas en el departamento financiero de la empresa.

FUENTES

Se consultaron un total de 104 referencias bibliográficas distribuidas así: 16 sobre el tema recursos Humanos (4 libros y 12 sitios web blocs); 2 sobre el tema estrategia (1 libro 1 sitio web) 1 sobre el tema cadena de valor (1 libro) 1 sobre el tema misión y visión (1 sitio web) 40 sobre el tema rotación de personal (10 blocs 25 artículos 2 tesis de grado de Medellín 1 tesis México 1 tesis de Perú y 1 tesis de Bogotá) 1 sobre el tema Planeación y gestión estratégica (1 blocs) 4 sobre el tema Metodología de la investigación(4 artículos) 1 sobre el tema comportamiento organizacional (1 articulo) 4 sobre el tema cultura organizacional (4 artículos)1 sobre el tema capital humano (1 articulo) 1 sobre el tema cronograma de actividades de un proyecto (1 articulo) 4 sobre el tema Clima organizacional (4 artículos) 7 sobre el tema ausentismo laboral (7 artículos) 3 sobre el tema Motivación (3 artículos) 13 sobre el tema Recursos Humanos (6 libros 2 tesis Medellín 5 blocs) 1 sobre el tema bonificaciones (1 articulo) 2 sobre el tema indicadores (2 artículos) 2 sobre el tema Satisfacción – Insatisfacción (2 artículos).

CONTENIDO

El marco teórico de la investigación comienza con un análisis conceptual del término rotación de personal luego de esto se va contextualizando con el fuerte de la investigación para lo cual según el autor Aponte (2006) afirma: “Número de trabajadores que ingresan y salen de una institución o ente económico; se expresa en índices mensuales o anuales” (p.68). Seguido de este tema de administración del personal a través de una buena selección del mismo. Luego de esto abordamos temas como las causas y consecuencias de la rotación de personal es un punto clave de abordar ya que de este punto partimos para dar solución a la investigación. Seguido de esto en el marco teórico no podemos dejar a un lado los costos que influyen en la rotación de personal y allí nombramos alguna de las consecuencias mencionadas por Chiavenato (2007), se encuentran la rotación de personal la cual implica costos y estos costos se dividen en primarios, secundarios y terciarios. Seguido en el marco teórico abordamos el tema en donde Chiavenato (2007) afirma: “la importancia de realizar la medición de la rotación del personal” (p.139-p.140). Si el índice de la rotación de personal se encuentra en 0%, este está representando que la compañía se encuentra dentro de un estancamiento. Podemos definir la cultura organizacional que es uno de los principales influyentes en las empresas ya que a través de ella es como las compañías cumplen los logros y metas propuestas. El clima organizacional es importante mencionar se nombra en el marco teórico ya que es una de las influencias más grandes entre los colaboradores de la empresa con su entorno laboral. Luego en el marco teórico se mencionan todos los factores internos y

externos que debemos tener en cuenta en la compañía para establecer cuáles son las debilidades oportunidades amenazas y fortalezas de la empresa y establecer estrategias que permitan mejorar cada día más y ser competitivos. Y finalmente abordamos en el marco teórico lo que es el diseño de estrategias y por ello nos referimos al plan estratégico como el pilar de la investigación, existen unos pasos para elaborar un plan estratégico con éxito: según el autor Restrepo (2018). El cual menciona la importancia de una buena planeación estratégica de manera que se pueda implementar en la empresa y la cual va a ser de gran utilidad a la hora de la toma de decisiones, para la selección de personal.

METODOLOGÍA

El tipo de la investigación realizada es de tipo descriptiva, por cuanto pretende mencionar la conducta utilizada por el área de talento humano para la selección de personal, y que se aplicara al cargo de analista financiero, de igual manera se identifica la conducta de los analistas en el ambiente laboral, su desempeño, comportamiento, la actitud que presenta cada uno frente a la labor a desempeñar. La población con la que se realizó este estudio, está constituida por 7 trabajadores que pertenecen al área financiera del Consorcio Sama. La herramienta de recolección de información que se utilizó en la investigación fue la encuesta. Se les entrego una Encuesta a los trabajadores y se les explico brevemente lo importante que era que contestaran con la mayor honestidad posible. Una vez terminaron se recogieron las encuestas se alimentaron en un Excel para poder analizar los datos de manera más eficiente, y analizar los resultados para

poder interpretarlos y finalmente ayudarnos a resolver nuestro problema de investigación para mejorar el clima laboral y disminuir la rotación de personal.

CONCLUSIONES

Una vez se obtienen los resultados producto de la investigación, se pudo demostrar a través de estudios realizados, y con ayuda de los objetivos planteados inicialmente, los cuales permitieron el desarrollo de la investigación que existe rotación de personal en la empresa Consorcio Sama en el área Financiera. El primer objetivo específico planteado nos habla de determinar las causas más importantes e influyentes en la rotación laboral, para lo cual se identificó que las principales causas de rotación de personal fueron: Falta de Capacitación a los trabajadores, no existe un buen clima laboral entre los compañeros y el jefe directo, no se les proporciona las herramientas necesarias para ejercer el trabajo encomendado, no se están brindando los Incentivos de productividad equitativamente, un buen porcentaje del personal es joven y no busca estabilidad laboral sino lo toma como un trabajo más, sin importarles la antigüedad en la misma. Para el cumplimiento del segundo objetivo específico se evaluó la población que se estaba contratando no cuenta que el perfil establecido, están ingresando algunos

tecnólogos, y el perfil que debe estar es netamente profesional para garantizar el cumplimiento a cabalidad de las funciones, así que se plantea modificar e estandarizar el perfil del cargo para mitigar un poco quejas y reclamos por la inexperiencia del personal nuevo. En el tercer objetivo se planteó un modelo de recolección de información para lo cual se trabajó una encuesta que se le hizo al personal, permitiendo conocer los resultados y así poder realizar el plan estratégico permitiendo mitigar la rotación de personal. Y el último objetivo que se planteo fue el diseño del plan estratégico por medio del cual se finaliza la investigación se proporciona a la empresa este insumo para ayudar con la rotación de personal, y se entrega el trabajo final de esta investigación.

ANEXOS

La investigación incluye 2 anexos: el primero, la encuesta de causas de la rotación de personal; el segundo propuesta Diseño Perfil Auditor Financiero.

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA DISMINUIR LA
ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA
VCO PROYECTO CONSORCIO SAMA**

**PARRA JAVIER, PINZÓN JULIA,
PINZÓN SANDRA, RODRIGUEZ SERGIO**

AUTORES

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC
ESCUELA DE INGENIERIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, D.C., JUNIO DE 2019**

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA DISMINUIR LA
ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA
VCO PROYECTO CONSORCIO SAMA**

ROJAS RONALD

DIRECTOR

**CORPORACIÓN UNIVERSITARIA UNITEC
ESCUELA DE INGENIERIA
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE PROYECTOS
BOGOTÁ, D.C., JUNIO DE 2019**

Agradecimientos

El presente proyecto es el resultado del esfuerzo conjunto de 4 integrantes que conforman el grupo de investigación, los cuales expresan sus agradecimientos al departamento financiero de la empresa Consorcio SAMA, por la confianza brindada y permitir el desarrollo del mismo, mediante el diseño del plan estratégico para reducir la rotación de personal en el área financiera.

A su vez agradecemos la universidad UNITEC y al docente Ronald Rojas que nos han acompañado durante el proceso de formación de la especialización, los cuales nos brindaron orientación y asesoría a través de su conocimiento para poder desarrollar la investigación.

Agradecemos a nuestros familiares, padres, hermanos (as), hijos (as) por ser parte fundamental en el desarrollo profesional y un agradecimiento a todas aquellas personas que de forma directa e indirecta han contribuido con el desarrollo profesional en nuestras vidas.

TABLA DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN.....	1
1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA	3
1.1 Planteamiento del problema.....	3
1.2 Causas y Consecuencias	7
1.2.1 Causas	8
1.2.2 Costos Primarios de la rotación de personal.....	9
1.3 Formulación del Problema.....	10
1.4 Preguntas de Investigación	10
2 OBJETIVOS	11
2.1 Objetivo General.....	11
2.2 Objetivos Específicos	11
3. JUSTIFICACIÓN	12
4. MARCO REFERENCIAL.....	13
4.1 Antecedentes.....	13
4.2 Marco Conceptual.....	18
4.3 Marco Contextual	26

4.4	Marco Teórico.....	28
4.4.1	Rotación de personal	28
4.4.2	La Administración de personal	32
4.4.3	Causas y consecuencias de la rotación de personal	33
4.4.4	Cálculo de la Rotación de Personal.....	37
4.4.5	Cultura organizacional	39
4.4.6	Clima Organizacional.....	40
4.4.7	Las cinco fuerzas de Porter	40
4.4.8	Análisis Interno	42
4.4.9	Análisis externo.....	43
4.4.10	Análisis interno de categorías PCI	44
4.4.11	Matriz de análisis externo POAM.....	45
4.4.12	Análisis causa- efecto: Diagrama Ishikawa	46
4.4.13	Estrategia.....	46
4.4.14	Plan Estratégico.....	47
4.4.15	Estructura Organizacional.....	49
4.4.16	Análisis de la cadena de valor.....	49
4.5	Marco Metodológico	50
4.5.1	Tipo de Estudio	50
4.5.2	Población o muestra.....	51

4.5.3	Técnica utilizada: Observación directa	51
4.5.4	Instrumento utilizado: Encuesta	51
4.5.5	Procedimiento	52
5.	RESULTADOS	53
5.1	Evaluación de resultados frente a los objetivos planteados	60
6.	DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA CONSORCIO SAMA ..	64
6.1	Estrategias del área de Recursos Humanos:	65
6.1.1	Estrategia de Capacitación	66
6.1.2	Estrategia plan Carrera	66
6.1.3	Estrategia Bienestar Laboral	66
6.2	Estrategias Económicas (beneficios o incentivos) para el personal auditor	67
7	CONCLUSIONES	68
8	BIBLIOGRAFÍA.....	70
9	ANEXOS.....	77

Lista de Figuras

Figura 1. Diagramas de las 5 fuerzas de Porter -----	42
Figura 2. Esquema Plan estratégico -----	53
Figura 3. Pregunta 2 de la Encuesta -----	54
Figura 4. Pregunta 3 de la Encuesta 1 afirmación -----	55
Figura 5. Pregunta 3 de la Encuesta 2 afirmación -----	56
Figura 6. Pregunta 3 de la Encuesta 3 afirmación -----	57
Figura 7. Pregunta 3 de la Encuesta 4 afirmación -----	58
Figura 8. Pregunta 3 de la Encuesta 5 afirmación -----	59
Figura 9. Informe Rotación de Personal Sama Años 2017-2018 -----	61

Lista de Tablas

Tabla 1.Antecedentes	13
Tabla 2.Vocabulario	18
Tabla 3.Costos de Rotación de Personal	35
Tabla 4. Rotación de Personal Año 2018	38
Tabla 5.Matriz PCI.....	45
Tabla 6.Rotación de Personal Años 2017- 2018	60

Lista de Cuadros

Cuadro 1. Proceso de la previsión de la fuerza laboral -----	32
Cuadro 2. Interpretación de D.O.F.A -----	43
Cuadro 3. Esquema Plan estratégico -----	48

**DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA DISMINUIR LA
ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA
VCO PROYECTO CONSORCIO SAMA**

Resumen

Esta investigación tiene como fin, elaborar una propuesta que permita disminuir la rotación de personal en el área financiera del Consorcio Sama, consiste en el diseño de un plan estratégico para su posible implementación por parte de la empresa, permitiéndoles con su ejecución contar con una herramienta que permita analizar las causas de rotación de personal.

La empresa no cuenta con este instrumento de medición que le permita tomar acciones de mejora al día de hoy, lo que ha generado reproceso en algunas áreas por cuanto se presenta una constante rotación del personal, para lo cual se pierde tiempo en capacitación a personal, llegando a pérdida de ingresos económicos para la compañía. La investigación se plasmó bajo un enfoque de tipo descriptivo, utilizando herramientas de recolección de información como la encuesta. La muestra está conformada por 7 personas del departamento financiero: una directora, seis colaboradores. Con el diseño del plan estratégico la empresa podrá optimizar los procesos, minimizando los tiempos de ejecución de las actividades y reducción de posibles costos por errores rotación de personal, ya que se tendrán pleno conocimiento de las funciones y tareas pertinentes para cada uno de los cargos para lograr los objetivos y metas planeadas en el departamento financiero de la empresa.

Palabras claves: Rotación de Personal, Procesos, Cultura Organizacional, Estrategia, Cadena de Valor, Impacto Económico, Plan estratégico.

INTRODUCCIÓN

Con el presente trabajo de investigación “Diseño de un Plan Estratégico que permita disminuir la rotación de personal en el área financiera de la empresa Consorcio Sama” presentado al Profesor Ronald Rojas Alvarado, en la asignatura Seminario de Investigación II, en el marco del Programa de Especialización en Gestión de Proyectos, se pretende hacer un estudio, el cual se enfocara en la situación laboral en Colombia, ya que es importante tocar y hablar del tema referente a la rotación de personal en las empresas. Por muchos años, ha sido un tema totalmente aislado y sin importancia en las compañías, sin embargo ha causado más sobrecostos y reproceso que cualquier error interno en las mismas. Por lo tanto, como se dio conocer el estudio Guía Salarial Colombia 2018, realizado por Hays cuyo principal objetivo fue realizar análisis y tendencias en el mercado laboral, para el año 2017 a través de 415 directivos de las organizaciones tomadas como muestra de las cuales aumentaron entre 2-5% los sueldos; así mismo un 97% de las compañías refieren el crecimiento de salarios y valor agregado a los mismos. (Nuevo siglo, 2018).

Por lo anterior, se identificó una proporción llegando al 74% de rotación de personal concentrándose en edades tempranas que van desde los 20 a 29 años; el impacto específico de la rotación del personal, es un fenómeno que ha crecido paulatinamente y por esta razón se ha estudiado por diferentes organizaciones como uno de los impactos que ha traído mayor déficit en las organizaciones, como lo menciona la Lee

Hecht Harrison, en el diario en tiempo estudio realizado con el fin de conocer el tiempo de reincorporación y de rotación, obteniendo resultados alarmantes, para lo cual el 70% de los desertores tardan entre 0 – 3 meses en reubicarse, el otro 20% entre 3 – 6 meses , el 7% entre 6 – 9 meses y finalmente el 2% más de 10 meses.

Cabe mencionar como lo sostiene John Badel, gerente en Colombia de LHH, la incorporación de modernas tecnologías crea esta rotación, por ejemplo, el teléfono celular. En la gerencia media se concentra el mayor relevo, con 44%. La segunda estadística más elevada está en cargos de alto nivel (34%), mientras que en el rango de profesional el cambio de personal es del 21%. (Diario el tiempo: informe de LHH, 2017).

Como consecuencia de lo anterior es relevante, estudiar las condiciones actuales del consorcio Sama desde la parte interna, presentando el diagnóstico inicial, para lo cual la organización estará en el criterio de analizar dicha información y poder tomar las medidas pertinentes y minimizar el impacto negativo de rotación de personal que existe actualmente, ajustando los objetivos misionales de la organización con respecto al área de talento humano.

1 DEFINICIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del problema

Uno de los principales problemas más frecuentes que se presenta en Colombia, es la inestabilidad laboral, la cual genera consecuencias negativas para cualquier organización. Esto conlleva a que se convierta en una dificultad cubrir la vacante, sobre todo en aquellas que presentan una baja remuneración.

De acuerdo con la publicación de Portafolio en la entrevista a la presidenta ejecutiva de Fedesoft explica la importancia del análisis de la rotación de personal.

En la industria de desarrollo de software y servicios relacionados, tenemos un déficit de 62.000 personas. La rotación de personal está en 26,45%. Tenemos que seguir capacitando, formando, pero de igual manera, debemos mejorar estos índices de personal en el sector, porque es invaluable el talento que tenemos. Es exportable lo que hacemos, nos hace competidores en el mundo (Restrepo, 2019, p. 1).

Por lo anterior es importante resaltar que hoy por hoy el factor humano es tan indispensable en las empresas para poder lograr el cumplimiento de las metas propuestas y por ende competir con las demás empresas y ser los primeros en el mercado.

Aunado a lo anterior, en muchos casos se evidencia que se presentan falencias en el proceso de selección, por cuanto en algunas empresas no se toman el tiempo para dicha selección, lo que ocasiona que el colaborador se retire y esto conlleva a que se genere nuevamente la vacante, por ende se genera un reproceso de selección y sobre todo y lo más importante se incurre en más gastos de operación. Esto puede ser bilateral o por decisión de la empresa o por decisión del trabajador, una de las causas del retiro puede ser porque el seleccionado no es el idóneo para dicho empleo o puede ser por solicitud de la propia persona que decide buscar un empleo el cual cumpla con sus expectativas laborales y económicas.

Como se evidencia en la publicación hecha por Tasa World Wide en cuanto al mejoramiento de los procesos de selección en Colombia, indicando que:

“Las metodologías de reclutamiento de personal han evolucionado al llegar las nuevas tecnologías de la información” (TASA WORLD WIDE , 2018).

La selección de personal anteriormente se realizaba de forma manual, calificación de pruebas, talleres, envío de hojas de vida etc, actualmente se manejan sistemas de información adecuados para la realización de esta actividad de forma más óptima y efectiva, tanto para el empleador como para el candidato.

Una de las mayores causas de ausentismo y fatiga laboral es el agotamiento, afectando a 6 de cada 10 compañías. Esto lo demuestra un estudio realizado por la empresa

Kronos luego de entrevistar a más de 119 líderes de recursos humanos de grandes empresas aplicadas entre octubre de 2017 y enero de 2018. Las principales causas de agotamiento para los colombianos son: Las altas cargas de trabajo, falta de compensación justa, así como tener un mal jefe. (Portafolio, 2018)

Este fenómeno presenta un factor que representa un impacto significativo en las organizaciones creando ambientes de inestabilidad conforme al recurso humano, gastos y costos asociados al abandono de las actividades en un puesto de trabajo, para lo cual se debe llevar a cabo a través de registros como índices mensuales, trimestrales, mensuales o anuales según criterios de evaluación de las empresas.

Según (Martínez, 2008), cuestiona el ausentismo con las incapacidades médicas en la organización por diferentes motivos, donde la frecuencia de incapacidad en hombres fue de 32,9 por cada 100 cotizantes y la frecuencia en mujeres fue de 54,2 en la misma referencia. El riesgo relativo es 1,65 (IC 95 % 1,53-1,77). La duración media de las incapacidades en hombres fue de 7,2 días (IC 95 % 6,79-7,60) y en las mujeres fue de 6,1 días (IC 95 % 5,67-6,52).

Cuando se habla de rotación de personal en Colombia se habla de un reto que manejan las empresas en Colombia en la actualidad. (Elnuevosiglo, 2018) afirma:

La multinacional hizo una encuesta de 415 directivos con responsabilidad directa en los procesos de contratación de personal, vinculados a empresas de diferentes sectores productivos en el país.

Entre los principales resultados se evidencia que, en el 2017, el 30% de las compañías entrevistadas aumentaron del 2 al 5% los salarios. Un 73% comenta que cada vez la remuneración variable tiene más importancia para las compañías. Este tema se calcula sobre desempeño individual, del equipo y de resultados globales.

A la vez, un 97% de las compañías consideran beneficios adicionales al salario, como valor agregado a la hora de reclutar y retener profesionales. Algunos de estos son: teléfono, seguros de vida, teletrabajo o home office, auxilio de estudio y opción de préstamos, entre otros. (p.1)

De todas maneras se sigue evidenciando la rotación laboral en las empresas, porque aún no se han mitigado por completo las consecuencias reales de esta situación.

(Briceño 2016), necesariamente se habla de efectos negativos para las empresas, por cuanto existen diferentes causas por las que un empleado deja el puesto de trabajo en poco tiempo; así mismo, son diferentes los índices de rotación y motivaciones en los diferentes escalones del organigrama empresarial o diferentes sectores del mercado. Por esto es importante analizar de forma detallada y específica cada uno de los cargos de una empresa, sector y posición jerárquica para entender un poco mejor sus causas y sus posibles soluciones así mismo determinando la fuerza de trabajo que existe y los componentes que lo integran.

Es de resaltar que la médula de toda organización es la fuerza laboral; es decir, el recurso humano, de ahí la importancia de estudiar la implantación de alternativas de mejora para prolongar el tiempo en la organización, calidad en los contratos de trabajo, incentivar la mano de obra además en la aplicación de sanos principios de administración como lo es pago de nómina en los tiempos acordados, brindarle todas la herramientas necesarias para el desempeño de la labor y las relaciones humanas.

1.2 Causas y Consecuencias

Como lo demuestra el director de Fenalco, en el último estudio realizado en el país en donde (Orrego, 2016,) afirma:

Identificar factores asociados a la salud en el trabajo, como asistencias médicas, incapacidades y permisos laborales”, se evidencia que el 92% de las incapacidades que reciben las empresas son de origen común (enfermedad comprobada, permisos, licencias) y el 8% responde a accidentes laborales, por otra parte, el 15% de los trabajadores va al médico mensualmente (por enfermedades crónicas o tratamientos especializados) y el 30% asiste cada trimestre, el 34% cada semestre y el 21% de forma anual.

Este tipo de selección desencadenó un problema mayor el cual hoy en día se sigue viendo en las empresas, para lo cual, se conoce como “Rotación del personal”. A

continuación, se muestran algunas causas de la rotación del personal que se encuentran presentes en el día a día en las empresas. (p.1)

1.2.1 Causas

Según SMATEO (2015):

Las causas más comunes de rotación son:

- Inadecuada supervisión
- Clima laboral desfavorable
- Falta de crecimiento laboral
- Mejores salarios
- Trabajo no satisfactorio para el empleado
- Proceso de selección inadecuado (p.1)

Teniendo en cuenta las causas mencionados anteriormente por el autor se deben tomar las medidas necesarias y aplicarlas en el interior de la empresa, ya que una vez conozcamos cuál de estas causas es la que está afectando actualmente al área financiera.

1.2.2 Costos Primarios de la rotación de personal

JESHUA (2010) menciona:

Entre los costos primarios de rotación de personal, están:

- Costo de reclutamiento y selección
- Costos de registro y documentación:
- Costos de integración:
- Costo del tiempo del supervisor del órgano solicitante aplicado en la ambientación de los empleados recién admitidos en su sección.
- Costo de desvinculación:
- Costo de la entrevista de desvinculación (tiempo del entrevistador aplicado a las entrevistas de desvinculación, costo de los formularios utilizados, costo de la elaboración de los formularios, costo de la elaboración de los formularios sobre informes subsecuentes). (p.1)

1.3 Formulación del Problema

¿Cuáles son los principales aspectos que influyen en la rotación de personal en el área de auditoría financiera en la empresa Consorcio SAMA, ubicada en la ciudad de Bogotá?

1.4 Preguntas de Investigación

¿Qué efectos sociales y económicos tiene la rotación laboral en Colombia?

¿Cuáles son las causas más usuales de la rotación laboral en Colombia?

¿Qué tan altos son los costos de rotación laboral?

¿Qué hacer para prevenirlos?

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo General

Diseñar un plan estratégico que permita mitigar la rotación de personal en el área financiera de la empresa SAMA.

2.2 Objetivos Específicos

- ✓ Determinar las causas más importantes e influyentes en la rotación laboral.
- ✓ Evaluar la factibilidad de los procedimientos de contratación para el cargo de Auditor Financiero
- ✓ Construir un modelo de recolección de información que permita identificar los motivos con mayor impacto en la rotación de personal.
- ✓ Diseñar un plan estratégico que permita disminuir de los efectos de la rotación de personal.

3. JUSTIFICACIÓN

Esta investigación aportará al entendimiento de los fundamentos teóricos y reforzar enlace entre la parte teórica y empírica en el diseño de un plan estratégico que permita reducir la rotación de personal en el área financiera de la empresa consorcio Sama. Estos aportes representan avances para la academia. (Valor teórico).

De igual manera es importante para los empresarios, porque a través de las variables o actividades presentadas en esta investigación podrán ser adoptadas, y permitirá mejorar su calidad humana, clima organizacional, y la capacidad competitiva. (Implicación práctica).

Finalmente, mediante la investigación se diseñara un plan estratégico que permitirá identificar las principales falencias en el manejo del personal, con la finalidad de perfeccionar el clima organizacional, minimizar la rotación de personal, y el cual podrá aplicarse a otras organizaciones. (Valor metodológico).

4. MARCO REFERENCIAL

4.1 Antecedentes

A través de la tabla 1 se relacionan algunos estudios previos relacionados con la rotación de personal:

Tabla 1. Antecedentes

Autor/Año	Objetivo	Método	Conclusión
(Porter y Steers, 1973)	Descubrir las causas de la rotación de personal.	Proponen dividir en 4 grupos de factores las causas asociadas a la rotación de personal.	En el análisis se pretende agrupar las causas de la rotación de personal en 4 grandes grupos, tales como: factores organizacionales, del ambiente de trabajo inmediato, personal y relacionado a la labor.

(Paredes, 2005)	La cultura organizacional es la médula de la empresa y se ve reflejado en cada una de las acciones de sus empleados.	La cultura determina la forma de cómo funciona una empresa y se refleja en las acciones, de cada empleado hasta en el desarrollo de la labor encomendada.	Es una fuente que no se ve pero que la visión de la empresa se juega un papel importante
(Gilbreth, 2006)	Modelar el concepto de rotación de personal para descubrir sus causas.	Presentar un modelado de las características más importantes de la rotación de personal para comprender su origen.	Se considera la rotación como un proceso que se fundamenta en 5 antecedentes tales como paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización.
(Francés, 2006)	La estrategia puede ser diseñada con antelación o de forma emergente	Existen capacidades externas e internas que se traducen en (fortalezas y debilidades), y observando de igual manera (oportunidades y amenazas) de su competencia	A través de la planificación de una estrategia y su desarrollo, determina el nivel del éxito en la empresa.

(Salazar, 2009)	Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral	En el ámbito empresarial tiene una importancia fundamental como variable clave para determinar y valorar nuestro entorno, en un mundo cada vez más globalizado y competitivo	En conclusión es importante generar un buen clima y cultura organizacional para mantener un buen equilibrio.
(JESHUA, 2010)	Se analizan las diferentes costos para conocer cuál es el impacto que se genera en la rotación de personal	Evaluación de costos	A mediano o largo plazo la rotación de personal afecta los costos de la empresa
(Herzberg, 2013)	Relacionar los factores higiénicos como causales de la rotación laboral.	Se presenta un estudio donde se definen varios factores relacionados con la satisfacción y motivación de los empleados.	Se llega a la conclusión de que dichos factores no son determinantes en la motivación laboral si son óptimos pero en caso de ser deficientes si pueden ser importantes a la hora de

			determinar la satisfacción laboral de un empleado.
(Valenzuela y Benavides, 2014)	Plantear las causas que motivan el retiro del personal.	Se plantea agrupar las causas relacionadas al retiro del personal en 5 grupos para ser estudiadas con mayor facilidad.	Según los autores las causales de ausentismos y rotación laboral deben ser agrupadas en 5 grandes causas, a saber: Bajas biológicas inevitables, socialmente necesarias, por motivos personales, por motivos laborales y por decisión de la propia empresa.
(Sopo, 2019)	Medición Fuerza Laboral en Colombia	Incrementar la productividad y competitividad del equipo de trabajo.	La productividad se mide no solo con la cantidad sino con calidad y sobre todo con la actitud y la motivación que se realice.

(Urquijo, 2019)	Confianza, la clave para un buen ambiente laboral	La confianza se evidencia en la conexión entre jefe y equipos de trabajos, entre empresa y sociedad, en la empatía entre trabajadores o colaboradores	<p>A través de estos 5 factores el autor pretende definir como mejorar el clima laboral en las empresas</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Credibilidad ✓ Respeto ✓ Imparcialidad ✓ Camaradería ✓ Orgullo
-----------------	---	---	--

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

4.2 Marco Conceptual

A través de la tabla 2 se muestran las definiciones de los términos más utilizados.

Tabla 2.Vocabulario

Concepto	Definición	Fuente
Administración de Personal	"Llevar a cabo el trabajo de los hombres coordinado con sus esfuerzos de modo que puedan colaborar unidos en el logro de los objetivos"	(Stuardo, 1968, pág. 37)
Análisis de Puesto	"El procedimiento a través del cual se determinan los deberes y las responsabilidades de las posiciones y los tipos de personas (en términos de capacidad y experiencia) que deben ser contratadas para ocuparlas".	(Dessler, 2001, pág. 4)
Análisis DOFA	"Es un dispositivo para determinar los factores que pueden favorecer (fortalezas y oportunidades) y obstaculizar (debilidades y amenazas) el logro de los objetivos organizacionales"	(Rodríguez, 2001, pág.156)
Antecedentes de la investigación	"Los antecedentes de una investigación son el conjunto de trabajos previos realizados por otros autores o instituciones sobre un tema de estudio. Son considerados antecedentes los trabajos de	(Significados, 2018)

	grado, tesis de posgrado, trabajos de ascenso, resultados de investigaciones institucionales, ponencias, conferencias, artículos o revistas especializadas”	
Ausentismo Laboral	“Es la ausencia de aquellos empleados que no están en las horas de trabajo y esto es uno de los puntos que preocupa a la empresa lo cual tratan de controlar para que no se cometan dentro de ella”	(Definición de, 2016)
Bonificaciones	“Las bonificaciones son aquella recompensa que recibe el trabajador de manera espontánea por parte de su empleador”	(Actualicese, 2016)
Capacitar	“Preparar al personal para cierto tipo de comportamiento o conducta laboral, y brindar instrucción especializada y práctica sobre los diferentes procedimientos de trabajo”	(Costa rica, Glosario-Capacitar)
Clima organizacional	“Este concepto se refiere al ambiente que se respira en un entorno laboral”	(Gestion.org, 2019)
Compensación salarial	“Retribución que deba pagar el patrón al trabajador por su trabajo”	(Juarez, 2006, pág. 42)

<p>Consecuencias negativas</p> <p>Rotación Personal</p>	<p>"Una percepción común es que debe haber algo mal con la empresa para que continúe perdiendo empleados durante una cantidad significativa de tiempo. Además de la percepción negativa, las altas tasas de rotación también le cuestan a la empresa una gran cantidad de tiempo y dinero"</p>	<p>(Robertson, 2018)</p>
<p>Cronograma de actividades</p>	<p>"El cronograma de actividades es un instrumento esencial para la gestión del tiempo. El uso de esta herramienta te ayudará a planificar una adecuada distribución de las tareas, secuenciar las actividades y estimar correctamente el tiempo de duración de cada una, para cumplir con los plazos establecidos"</p>	<p>(School-Universidad)</p>
<p>Cultura Organizacional</p>	<p>"la cultura original procede de la filosofía de su fundador, la cual, a su vez, ejerce influencia fuerte en los criterios de contratación. Los actos de los directivos actuales fijan el ambiente general de qué comportamiento es aceptable y cuál no lo es. Cómo se socialicen los empleados depende tanto del grado en que sus valores se hacen corresponder con los de la organización en el proceso de selección como de los métodos</p>	<p>(Robbins, 2004, pág. 535)</p>

	de socialización preferidos por la administración"	
Eficiencia	"Indicador de menor costo de un resultado por unidad de factor empleado y unidad de tiempo. Se obtiene al relacionar el valor de los resultados respecto del costo de producir esos resultados"	(Costa rica, Glosario-Eficiencia)
Estrategia	"La estrategia consiste en crear un calce entre las actividades de una empresa. El éxito de una estrategia depende de realizar bien muchas cosas –no sólo unas pocas– e integrarlas entre sí. Si no existe un calce entre las actividades, no hay una estrategia distintiva ni mucha sustentabilidad”.	(Porter Michael. , 2011, pág. 114)
Evaluar	"Comparar y enjuiciar los resultados alcanzados respecto de los esperados en un momento y espacio dados. Es buscar las causas de su comportamiento, entenderlas e introducir las medidas correctivas y oportunas"	(Costa rica, Glosario-Evaluar)

Filosofía corporativa	"La filosofía empresarial, con su identidad corporativa, establece los valores y los códigos de conducta que definen los criterios para decidir la asignación de los recursos humanos"	(Rainer Marr, 1997)
Impacto Económico	"La idea de impacto económico, en este marco, alude al efecto que una medida, una acción o un anuncio generan en la economía. Cuando algo tiene impacto económico, provoca consecuencias en la situación económica de una persona, una comunidad, una región, un país o el mundo"	(Porto, 2016)
Incentivos	"Para la economía, un incentivo es un estímulo que se ofrece a una persona, una empresa o un sector con el objetivo de incrementar la producción y mejorar el rendimiento"	(Gardey, 2010)
Metas	"Una meta es un pequeño objetivo que lleva a conseguir el objetivo como tal. La meta se puede entender como la expresión de un objetivo en términos cuantitativos y cualitativos"	(Gerencie.com, 2018)
Metodología de la Investigación	"conjunto de procedimientos y técnicas que se aplican de manera ordenada y sistemática en la realización de un estudio"	(Significados, Metodología de la investigación, 2018)

Misión	"Orientación inscrita en el ser de cada persona con vistas a una acción social, es decir designa la necesidad que siente cada persona al realizarse a sí misma en actuar que se corresponda con su identidad"	(Monbourquette, 2000, pág. 21)
Motivación	"Personal y rendimiento claves para identificar y valorar los esfuerzos del ser humano"	(Guillén, 2012)
Plan estratégico	"Ser diferente es lo que garantiza la existencia de la empresa, para esto debemos tener claro que es una estrategia de allí partimos para diseñar el plan a seguir "	(Martinez, 2012)
Planificación Administrativa	"Proceso racional de previsión, estructuración, diseño y asignación óptima de recursos de las organizaciones, para alcanzar resultados en un tiempo y espacio dados"	(Costa rica, Glosario-Planificación Administrativa)
Rotación laboral	"Si un puesto de trabajo (o varios) queda desierto con frecuencia decimos que hay un índice alto de rotación y es importante entender las causas y buscar una solución permanente."	(Almeda, 2017)
Satisfacción e Insatisfacción laboral	"En las organizaciones se busca obtener alimentación, vivienda, educación y empleo. Estas atienden nuestras necesidades de	(Gestiopolis, 2011)

	protección, cuidado de la salud, seguridad, transporte, etc... Muchas de éstas organizaciones tienen fines económicos, otras no. Pueden ser muy grandes, medianas, pequeñas o negocios familiares"	
Trabajos no calificados	"Aquellos trabajos en los que se ejecutan actividades con base en instrucciones y rutinas simples, que normalmente son de carácter manual y requieren de una inducción básica."	(Costa rica, Glosario-Trabajos no calificados)
Valores corporativos	"Los valores corporativos son elementos propios de cada negocio y corresponden a su cultura organizacional, es decir, a las características competitivas, condiciones del entorno y expectativas de sus grupos de interés como clientes, proveedores, junta directiva y los empleados. Así lo asegura Dorian Faccini, directora de Human Dimensions International, consultora en desarrollo organizacional para los ramos de minería y energía"	(eempleo, 2013)
Visión	"Se refiere a una imagen que la organización plantea a largo plazo sobre cómo espera que sea su futuro, una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe ser realista pero	(Raffino, 2018)

puede ser ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para continuar con el trabajo"

Fuente: Elaboración propia a partir de la literatura consultada

4.3 Marco Contextual

VCO PROYECTO CONSORCIO SAMA

Es una empresa creada en el año 1997 como una necesidad del sector de la seguridad social en salud para contribuir en el aseguramiento de la calidad en las prestaciones de los servicios de salud, su costo efectividad y la emisión de conceptos de auditoría integral aplicando la normatividad, la indicación y la evidencia científica.

La propuesta de la organización se basa en altos estándares de calidad en los productos y acreditación de gran experiencia que los posiciona como una firma líder en auditoría y consultoría del sector salud para Colombia con proyección internacional.

Según VCO (1997) menciona:

Misión

“Ofrecer servicios de auditoría, interventoría, consultoría y outsourcing administrativo a empresas del sector social, con énfasis en el área de la salud, con el propósito de contribuir a la eficiencia operacional de sus clientes; consolidando el avance constante de SAMA., la retribución apropiada y justa para los accionistas, los colaboradores, sus familias y la sociedad”

Visión

“Ser una de las organizaciones líderes, con un alto posicionamiento en empresas del sector social, con énfasis en el área de la salud, desarrollando e implementando productos y servicios de auditoría, interventoría, consultoría y outsourcing administrativo de acuerdo con las necesidades de nuestros clientes”.

Política de calidad

“Consortio SAMA se compromete a prestar servicios de auditoría, interventoría, consultoría y outsourcing administrativo con altos estándares de calidad, respaldado en modelos técnicos propios, equipo humano competente y motivado, sistemas de información eficiente y un sistema de gestión de calidad que contribuye a la mejora continua de sus procesos.

De esta forma, SAMA. Pretende satisfacer las necesidades y expectativas de sus clientes y otras partes interesadas”. (p.1)

4.4 Marco Teórico

En la actualidad uno de los retos más importantes que están enfrentando las empresas, es el manejo del personal, ya que por medio del método que se utilice con los colaboradores, tendrá una repercusión positiva o negativa, ya que es indispensable que el personal este comprometido con la filosofía corporativa, para lograr cumplir con las metas establecidas por la compañía, y así lograr ser más competitivo en el mercado.

El talento humano es considerado como una parte esencial de una compañía es por esto que el personal debe estar altamente calificado para poder desempeñar su función, a través de capacitaciones constantes, herramientas óptimas para realizar su actividad, brindar beneficios, auxilios y demás condiciones que brinden estabilidad laboral y emocional al personal, esto se desarrolla a través de estrategias que debe implementar cada organización con el fin de minimizar la rotación laboral.

4.4.1 Rotación de personal

En el documento escrito por APONTE (2006), se evidencia la importancia de mantener los niveles de la rotación de personal en las empresas y en las industrias a través de varios métodos.

Según Almeda (2017), se consideran dos tipos de rotación de personal que es la rotación voluntaria e involuntaria, como lo demuestra a continuación:

✓ **Rotación de personal voluntaria**

Se da cuando el trabajador renuncia al puesto de forma voluntaria. Esto puede suceder porque ha encontrado otro puesto superior o simplemente otro puesto que le convence más. Cada caso es un mundo, pero es muy importante analizar las causas para saber si algo no está funcionando como debería en tu empresa; ya sea la compatibilidad del equipo, la cultura de empresa, los beneficios que estás dando a tus empleados, etcétera.

Muchas de las causas de la rotación de personal voluntaria tienen que ver con la imagen que la empresa da a sus empleados. Cuando los trabajadores están contentos con el día a día, se sienten valorados y hacen las labores que se suponen para su puesto, hay menos posibilidades de que se vayan a otra compañía.

✓ **Rotación de personal involuntaria**

Es la que se da sin que la iniciativa sea del propio trabajador, sino de la empresa. Esto puede pasar por una reestructuración de la plantilla o por una evaluación desfavorable de su trabajo, pero no es una decisión del propio trabajador. También es importante analizar este tipo de rotación porque te puede estar indicando que tienes problemas en la plantilla o en los procesos de selección. (p.1)

APONTE (2006) define que:

El enfoque hacia la calidad, es una guía para las industrias así definiendo la rotación del personal como el número de trabajadores que ingresan y salen de una institución o ente económico; se expresa en índices mensuales o anuales.

Se destaca la importancia de los datos de rotación del personal, los cuales son utilizados en la proyección de la demanda de la fuerza laboral, además constituirse en uno de los indicadores de gestión de personal, aun en aquellas partes en donde las empresas mantienen una política de alta rotación, como mecanismo de reducción de costos laborales propiciando ambientes de mejora.

Bajo criterios de rotación personal, uno de los ítems relevantes es el índice de rotación, el cual está determinado por el número de trabajadores se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio del personal de la organización, en un cierto periodo de tiempo. El índice de rotación de personal se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula:

Donde:

A: Número de personas contratadas durante el periodo considerado

D: Personas desvinculadas durante el mismo periodo

FI: Número de trabajadores al comienzo del periodo considerado

F2: Número de trabajadores al final del periodo

Para efectos del cálculo del índice de rotación es conveniente diferenciar entre el número de trabajadores desvinculados por voluntad de la empresa, de aquellos que renuncian a permanecer en la misma. No es lo mismo la salida de una persona competente que la compañía quisiera retener, que la expulsión de un individuo desleal o incapaz. Se tendrá de esta manera dos índices de rotación: uno que tiene que ver con las desvinculaciones voluntarias y el otro que representa la rotación global, pues incluye también a las desvinculaciones producidas por necesidad o conveniencia de la institución.

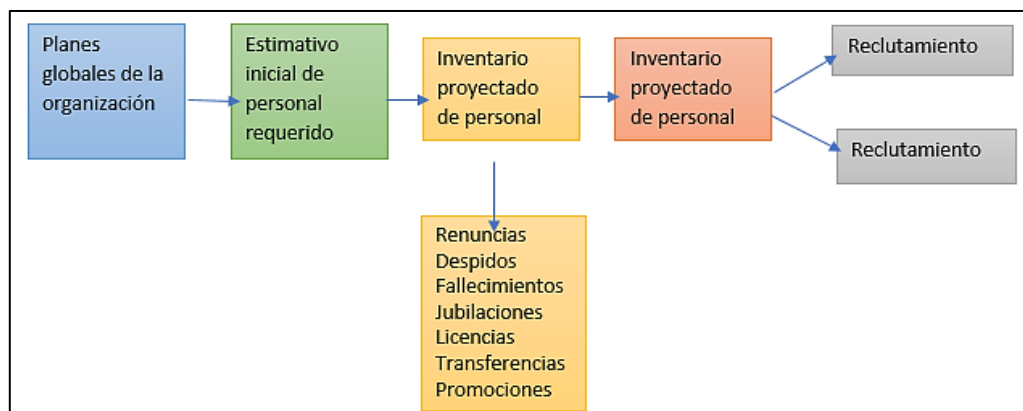
La empresa tendrá entonces un indicador de la magnitud de los retiros voluntarios, para investigar sus causas y tomar los correctivos necesarios. Mediante la entrevista de salida se puede identificar algunas de las razones por las cuales las personas deciden abandonar el empleo. (p.68)

Según Casares García, (2009)

Una de las preocupaciones de muchas organizaciones es la de reducir la rotación de personal o fuga de talentos, por los elevados costos que esto genera, así mismo la manera cómo afecta a la productividad de la empresa y de los otros trabajadores, así mismo perjudicando la imagen de la organización.

A través de la Cuadro 1, se presenta Proceso de la previsión de la fuerza laboral en el cual se detalla todo el proceso.

Cuadro 1. Proceso de la previsión de la fuerza laboral



Fuente: Castillo, J. (2011) La administración laboral

4.4.2 La Administración de personal

Un aspecto a considerar es una adecuada selección de personal y propender el bienestar de los empleados.

4.4.3 Causas y consecuencias de la rotación de personal

Según SMATEO (2015):

Las causas más comunes de rotación son:

- Inadecuada supervisión
- Clima laboral desfavorable
- Falta de crecimiento laboral
- Mejores salarios
- Trabajo no satisfactorio para el empleado
- Proceso de selección inadecuado (p.1)

Según Chiavenato (2007) afirma:

Las causas de la rotación de personal pueden ser a nivel interno como también pueden ser a nivel externo de la organización, en el libro Administración de Recursos Humanos se mencionan las siguientes causas que generan la rotación de personal dentro de una organización son: Fenómenos externos y fenómenos internos los cuales se subdividen en los siguientes: Entre los fenómenos externo se pueden citar: Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado Coyuntura económica Oportunidades de empleo en el mercado de trabajo, etc. Entre los fenómenos internos que se presentan en la organización, se pueden citar: Figura 2 Selección como un

proceso de comparación 39 Política salarial de la empresa Política de prestaciones de la compañía Tipo de supervisión que se rige sobre el personal Oportunidades de crecimiento personal y profesional Tipo de relaciones del personal dentro de la organización Condiciones físicas ambientales de trabajo en la organización Moral del personal de la organización Cultura empresarial Política de selección de recursos humanos Criterios y programas de capacitación de recursos humanos Política disciplinaria de la organización Criterios de evaluación del desempeño Grado de flexibilidad de las políticas de la organización (pp.139-140).

Alguna de las consecuencias mencionadas por Chiavenato (2007), se encuentran la rotación de personal la cual implica costos y estos costos se dividen en primarios, secundarios y terciarios.

A través de la tabla 3 se mencionan los costos primarios y secundarios.

Tabla 3. Costos de Rotación de Personal

COSTOS PRIMARIOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	COSTOS SECUNDARIOS DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL
<p>Costos de Reclutamiento y selección</p> <ul style="list-style-type: none"> * Gastos de admisión y procesamientos de solicitud del empleado * Gastos de mantenimiento del órgano de reclutamiento y selección * Gastos de anuncio de periódicos * Gastos de mantenimiento de selección <p>Costos de Registro y documentación</p> <ul style="list-style-type: none"> * Gastos de mantenimiento del órgano de registro de documentación de personal. <p>Costos de integración</p> <ul style="list-style-type: none"> * Gastos de selección de 	<p>Reflejos en la producción</p> <ul style="list-style-type: none"> * Pérdida de la producción causada por el vacío de ese personal * Producción generalmente inferior * Inseguridad inicial del nuevo empleado * Reflejos en la actitud del personal * Influencias sobre moral y actitud con el jefe <p>Costos Extra laboral</p> <ul style="list-style-type: none"> * Gasto del personal extra, horas extras * Tiempo adicional de producción causado por la deficiencia del empleado * Tiempo adicional de supervisor <p>Costo Extra operacional</p>

<p>entrenamiento</p> <p>* Costo del tiempo del supervisor</p> <p>Gastos de Desvinculación</p> <p>* Gastos del órgano de registro y documentación</p> <p>* Costo de la entrevista de desvinculación</p> <p>* Costos de indemnizaciones</p> <p>* Costo del anticipo del pago</p>	<p>*Aumento de accidentes</p> <p>*Aumento de errores y problemas</p> <p>Perdidas en los negocios</p> <p>* Pérdida de imagen del negocio</p>
---	--

Fuente: Adaptado de " Administración de Recursos Humanos" por Chiavenato I., 2007, pp. 142-143.

De acuerdo a un estudio realizado por Porter y Steers (1973), busca descubrir las causas que originan la rotación de personal, dividiendo en 4 grupos de factores.

Con lo cual concluyen que las causas de la rotación de personal se agrupan en: factores organizacionales, del ambiente de trabajo inmediato, personal y relacionado a la labor.

Según Gilbreth (2006), se debe modelar el concepto de rotación de personal para descubrir sus causas, por medio de un modelado de las características más importantes de la rotación de personal con el fin de comprender su origen, a lo cual concluye que se

considera la rotación como un proceso que se fundamenta en 5 antecedentes tales como paga, integración, comunicación instrumental, comunicación formal y centralización.

Por otro lado Herzberg (2013) al relacionar los factores higiénicos como causales de la rotación laboral, se presenta un estudio donde se definen varios factores relacionados con la satisfacción y motivación de los empleados, para lo cual concluye que dichos factores no son determinantes en la motivación laboral si son óptimos pero en caso de ser deficientes si influyen en la satisfacción laboral de un empleado.

4.4.4 Cálculo de la Rotación de Personal

Un punto clave para poder iniciar con conocer cuáles son las causas de la rotación en las empresas es la medición del índice de rotación que existe actualmente para esto según Chiavenato (2007) en su libro de Administración de Recursos Humanos mencionó que:

Para calcular el índice de rotación de personal se puede utilizar la siguiente formular:

$$\text{Índice de Rotación de personal} = (I + S) / 2 PE \times 100.$$

I = Ingresos de personal en el periodo considerado (entradas)

S = separaciones de personal (tanto por iniciativa de la empresa como por iniciativa de los empleados) en el periodo considerado

PE= Personal empleado promedio en el periodo considerado, se obtiene con la suma de valores existentes al inicio y al final del periodo, dividida entre dos (p.137).

Por ejemplo, si en una compañía existen 100 empleados, dentro los cuales salen 6 y se integran 10 dentro del periodo de un año, se aplica la fórmula para determinar el índice de rotación de personal y se puede determinar que:

A través de la tabla 4 se presenta la información de la rotación de personal en la empresa Consorcio Sama.

Tabla 4. Rotación de Personal Año 2018

Ingresos	10
Retiros	6
Periodo	1 año
Trabajadores en la empresa:	100

Fuente: Consorcio Sama

De acuerdo a Chiavenato (2007), menciona:

La rotación de personal expresa la variación porcentual de la circulación de empleados que hay dentro de la empresa en un periodo de tiempo determinado. Si el índice de la rotación de personal se encuentra en 0%, este está representando que la compañía se encuentra dentro de un estancamiento.

$$\text{Rotación} = \frac{10 - 6}{100} \times 100 = 4\%$$

Por otro lado, el índice de rotación de personal nos ayuda a validar dentro de un periodo determinado cual es la rotación de personal y así generar estrategias necesarias para mejorar la calidad dentro de la organización.

4.4.5 Cultura organizacional

Paredes y Rodriguez (2005), mencionan la importancia de cultura organizacional y se basa en:

La cultura organizacional es la médula de la empresa y está presente en todas las funciones y acciones que realizan sus miembros, determina la forma de cómo funciona una empresa y se refleja en las estrategias, estructuras y sistemas, y además es la fuente invisible donde la visión de la empresa adquiere su guía de acción.(p.54)

Lo que corroboró García:

“Para lograr el cambio organizacional deseado, entonces es necesario cambiar las conductas de las personas, y debido a que las conductas están guiadas por valores, es necesario cambiar la cultura de la organización para lograr un verdadero cambio organizacional” (Garcia, 2005, p.165).

Vemos que los autores coinciden con la importancia de mantener una buena cultura organizacional ya que esto ayuda en gran parte al desarrollo de las políticas establecidas y así mismo garantizar la efectividad en cuanto a la disminución de la rotación de personal por que ya los colaboradores ayudan a cumplir los objetivos de la empresa.

4.4.6 Clima Organizacional

Según Salazar (2009), argumenta que:

El clima organizacional ejerce una significativa influencia en la cultura de la organización; y se fundamenta en que los miembros de la organización determinan en gran parte su cultura y, en este sentido, el clima organizacional ejerce una influencia directa, porque las percepciones de los individuos determinan sustancialmente las creencias, mitos, conductas y valores que conforman la cultura de la organización, en general abarca un sistema de significados compartidos por una gran parte de los miembros de una organización que los distinguen de otras. (p.1)

4.4.7 Las cinco fuerzas de Porter

De acuerdo con Riquelme, (2015), menciona que:

Michael Eugene Porter, es uno de los mejores economistas de todos los tiempos, su fuerte son los temas de economía y gerencial, nació en Norteamérica en 1947 y es el creador de las 5 fuerzas de Porter.

A día de hoy, Porter es un afamado profesor en Harvard, institución en el cual enseña el método que él mismo desarrolló por medio de la estrategia de marketing para empresas.

Gracias a sus aportes al mundo de los negocios, hoy en día se conoce la gerencia estratégica por medio de la cual se desarrollan una serie de ventajas para que cualquier negocio sea competitivo.

Las Cinco Fuerzas de Porter componen un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad. También llamado “Modelo de Competitividad Ampliada de Porter”, ya que explica mejor de qué se trata el modelo y para qué sirve, constituye una herramienta de gestión que permite realizar un análisis externo de una empresa a través del análisis de la industria o sector a la que pertenece.

(p.1)

A través de la Figura 1. Se mencionan las 5 fuerzas de Michael Porter

Figura 1. Diagramas de las 5 fuerzas de Porter



Riquelme, (2015). Ilustración de Diagrama de las 5 fuerzas de Porter. [Figura]. Recuperado de <https://www.5fuerzasdeporter.com>

4.4.8 Análisis Interno

En la publicación hecha por Gerencia.com (2004), menciona que:

En esta fase se realiza un análisis acerca de los conocimientos y aspectos que se encuentran inmersos en el análisis D.O.F.A (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y oportunidades), así mismo un análisis acerca de los puestos de trabajo y funciones relevantes del personal correspondientes dentro de la organización, esto con el fin de analizar la carga de trabajo.

El Análisis DOFA puede ser utilizado en conjunto con la matriz PEST (discutida más abajo), que mide el mercado y el potencial de una empresa según factores externos,

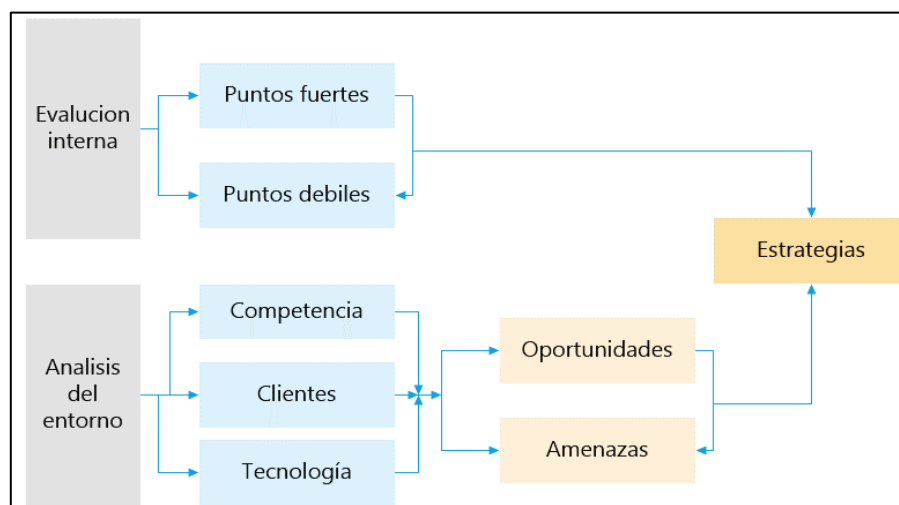
específicamente Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos. Es recomendable realizar el análisis PEST antes del DOFA. El primero mide el mercado, el segundo, una unidad de negocio, propuesta o idea. (p.1)

4.4.9 Análisis externo

Según Abascar (2009) el análisis del medio a nivel de industria, medio ambiente y tecnología, así mismo identificar la competitividad frente a otros mercados sustitutos, comparando los procesos internos y procesos con el cliente, identificar a través de D.O.F.A, con el fin de analizar el entorno (Tecnología, clientes y competencia).

A través de la Cuadro 2 podremos conocer la interpretación de la matriz D.O.F.A.

Cuadro 2. Interpretación de D.O.F.A



Fuente: Abascar, F. (2009). Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa. [Cuadro].

Según Gerencia.com (2004), Los factores analizados en **PEST** son esencialmente externos; es recomendable efectuar dicho análisis antes del análisis DOFA, el cual está basado en factores internos (Fortalezas y debilidades) y externos (oportunidades y amenazas). El PEST mide el mercado, el DOFA mide una unidad de negocio, propuesta o idea.

4.4.10 Análisis interno de categorías PCI

De acuerdo con Aya (2010), se debe tener en cuenta el entorno, análisis interno y externo para la realización de la respectiva matriz, a través de los siguientes aspectos fundamentales:

- En las filas se acomodan los respectivos elementos encontrados en la fase I, correspondiente al diagnóstico.
- Se califican los elementos a evaluar, evaluándolos según sea el caso al que pertenecen Fortaleza o debilidad, así mismo medir el impacto alto, medio o bajo.
- Se interpreta y se analiza el resultado final de la matriz.
- Se evalúan cuatro principales categorías: Directiva, competitiva, financiera y Talento humano.

A través de la tabla 5 se presenta la matriz del Perfil de Capacidad Interna

Tabla 5.Matriz PCI

Calificación	GRADO			GRADO			IMPACTO		
	DEBILIDADES			FORTALEZAS					
Capacidad	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo	Alto	Medio	Bajo
DIRECTIVA									
COMPETITIVA									
FINANCIERA									
TECNOLOGICA									
TALENTO HUMANO									

Fuente: Aya, C.(2010) .Auditoria del entorno, análisis interno y externo. [Figura]

Recuperado de <https://es.slideshare.net/cindylor07/anlisis-interno-y-externo-cipa>

4.4.11 Matriz de análisis externo POAM

Según Serna (2010) para la elaboración de la matriz POAM, se debe tener en cuenta inicialmente seleccionar el tema de interés, seguidamente identificación de los aspectos que demanden oportunidades y amenazas, calificación de las categorías y

finalmente evaluación de los factores tecnológicos, economía, política, geográficas y sociales.

4.4.12 Análisis causa- efecto: Diagrama Ishikawa

Gestión de Operaciones (2017) aporta el concepto en el que el diagrama de espina de pescado y menciona que:

Consiste en una representación gráfica que permite visualizar las causas que explican un determinado problema, lo cual la convierte en una herramienta de la Gestión de la Calidad ampliamente utilizada dado que orienta la toma de decisiones al abordar las bases que determinan un desempeño deficiente. (p.1)

4.4.13 Estrategia

Francés (2006) dice:

Una estrategia bien formulada permite canalizar los esfuerzos y asignar los recursos de una organización y la lleva a adoptar una posición singular y viable basadas en sus capacidades internas y externas (fortalezas y debilidades), anticipando los cambios de entorno, los posibles movimientos del mercado y las acciones de sus competidores (oportunidades y amenazas). (p.23)

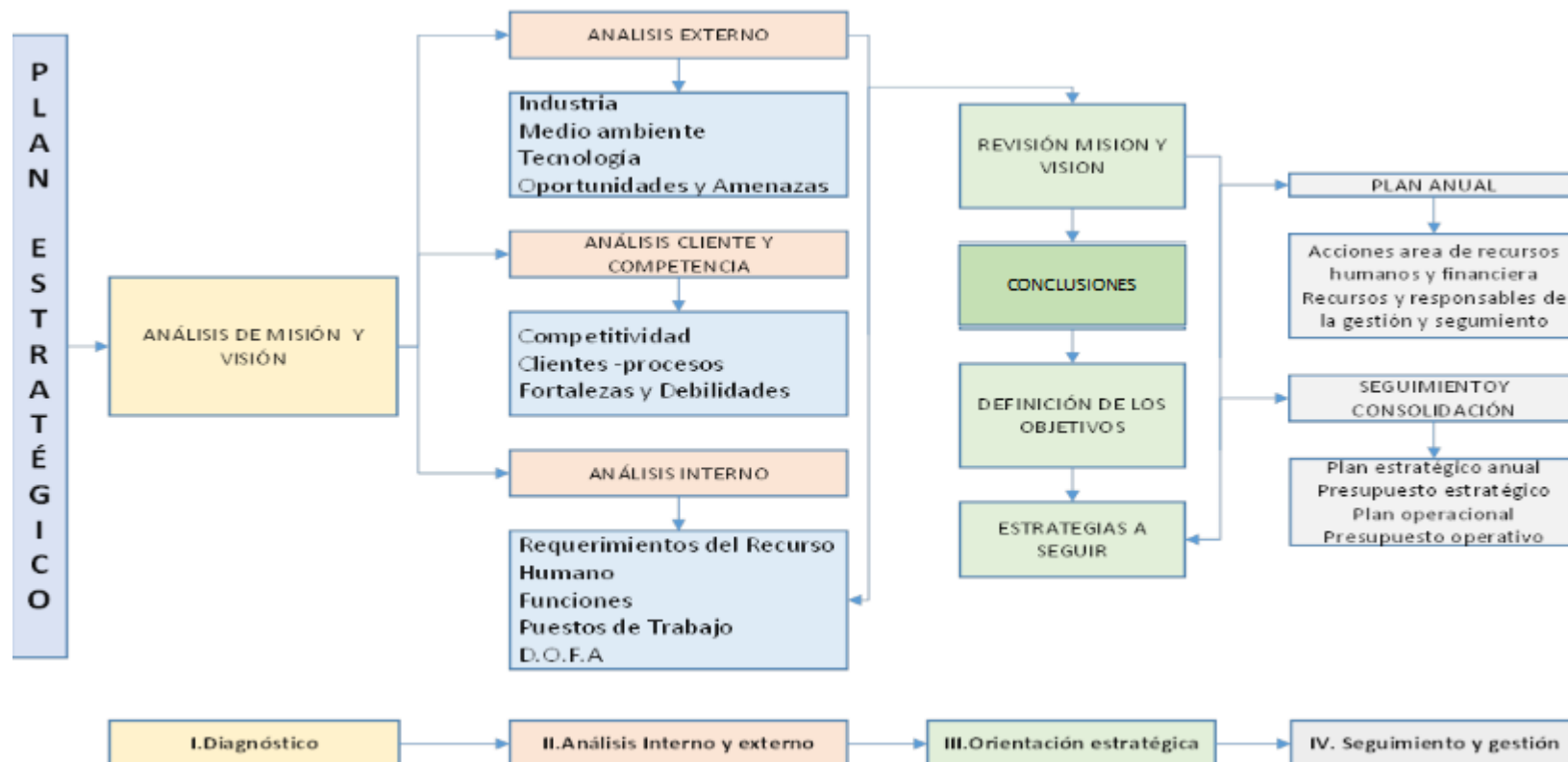
4.4.14 Plan Estratégico

De acuerdo a Restrepo (2018) existen unos pasos para elaborar un plan estratégico con éxito:

Al aprender la definición de la planeación estratégica y conocer cómo se puede implementar en tu empresa, es importante definir los pasos para la elaboración de un plan estratégico basado en procesos específicos que llevan a un mismo objetivo y que permiten establecer el camino que tu empresa debe llevar para conseguir el éxito. Un plan estratégico es la formulación, desarrollo y ejecución de los planes empresariales con el objetivo de alcanzar las metas planteadas. (p.1)

A través de la cuadro 3 Podemos observar todo el esquema de un plan estratégico.

Cuadro 3. Esquema Plan estratégico



Fuente: Abascar, F. (2000). Cómo se hace un plan estratégico: modelo de desarrollo en una empresa. [Cuadro] (p.71)

4.4.15 Estructura Organizacional

De acuerdo a (Lusthaus, 2002) afirma que:

“Se entiende por estructura organizacional como la capacidad de una organización de dividir el trabajo y asignar funciones y responsabilidades a personas y grupos de la organización “.

Es importante tener claro la estructura de la organización para poder cumplir con los lineamientos propuestos dentro de la organización, ya que son significativos para el desarrollo de la operación si no hay una estructuración no se van a tener claras las metas u objetivos que se define en la empresa.

4.4.16 Análisis de la cadena de valor

Según Porter M. (2011) en su libro la cadena de valor de Michael Porter, concluye que el principal objetivo de la cadena de valor es:

Asignar los recursos a lo largo de la cadena de la forma más eficaz posible. Esto permite un producto se pueda posicionar estratégicamente en un mercado en función de su costo de su diferenciación.

Es importante implementar la cadena de valor porque con ella se clasifican y organizan los procesos para poder generar una ganancia no solo a la compañía sino también al cliente el cual se verá más beneficiado y de paso generando una ventaja sobre sus

competidores, de esta forma se categorizaran las actividades realizadas por la empresa dando orden y jerarquía.

4.5 Marco Metodológico

4.5.1 Tipo de Estudio

El tipo de investigación es descriptiva, por cuanto intenta describir la conducta del talento humano para analizar los parámetros utilizados para la selección de personal, y que se aplicara al cargo de analista financiero, de igual manera se identifica la conducta de los analistas en el ambiente laboral, su desempeño, comportamiento, la actitud que presenta cada uno frente a la labor a desempeñar.

Según Hernandez (2006) afirma:

Los estudios descriptivos son útiles para mostrar con precisión los ángulos o dimensiones de un fenómeno, suceso, comunidad, contexto o situación. En esta clase de estudios el investigador debe ser capaz de definir, o al menos visualizar, que se medirá (que conceptos, variables, componentes, etc.) y sobre que o quienes se recolectarán los datos (personas, grupos, comunidades, objetos, animales, hechos, etc.) (p.103).

4.5.2 Población o muestra

La población con la que se realizó este estudio, está constituida por 7 trabajadores que pertenecen al área financiera del Consorcio Sama, los cuales cuentan con un nivel educativo tecnológico y profesional especializado, los turnos que manejan estos colaboradores son de 8:00 am a 5:30 pm de lunes a viernes y están ubicados en la ciudad de Bogotá sede Centro.

4.5.3 Técnica utilizada: Observación directa.

4.5.4 Instrumento utilizado: Encuesta

De acuerdo con Alvira (2011);

“La encuesta utiliza esencialmente preguntas estandarizadas y estructuradas para capturar información, lo que puede influir en la información recogida para llegar a realizar una investigación exitosa”.

La entrevista se dio el día miércoles 13 de mayo de 2019, en horario matutino, antes de haber realizado la entrevista a los colaboradores seleccionados se les hizo firmar un acuerdo de confidencialidad en donde estaba estipulado que se utilizara únicamente para beneficios

académicos. Con el resultado obtenido el consorcio busca adecuar las herramientas para mejorar la satisfacción de los clientes internos (empleados).

Para el desarrollo de la encuesta se tomó un modelo de una investigación ya realizada anteriormente.

La encuesta cuenta con 5 preguntas las cuales están distribuidas así; 4 preguntas cerradas y 1 pregunta abierta. Con el cual se pretende medir como se siente el colaborador en su ambiente laboral y como este influye de alguna manera en su desempeño, ya que por medio de las preguntas podemos identificar las inconformidades frente al ámbito laboral y frente a los jefes directos.

Los cuales permiten conocer a los trabajadores en el ámbito laboral y personal.

Se adjuntara una copia del Encuesta en un anexo al final de trabajo

4.5.5 Procedimiento

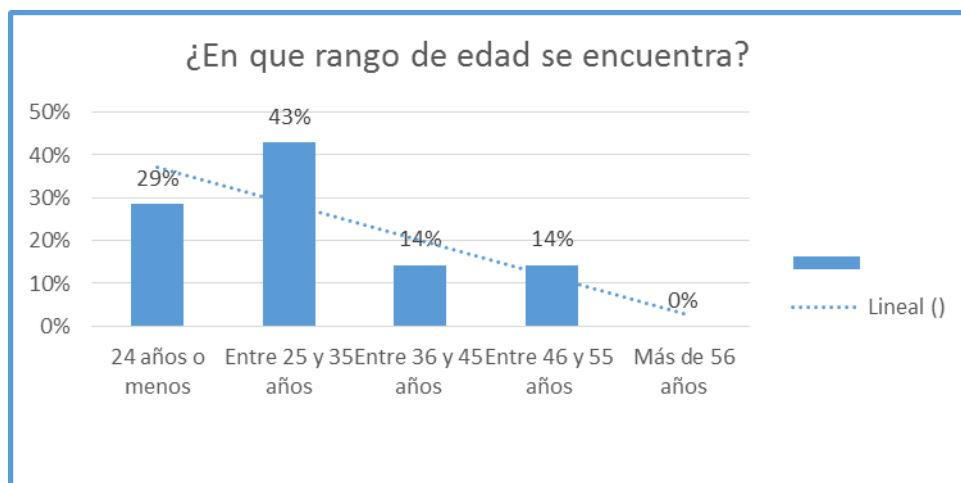
Se les entrego una Encuesta a los trabajadores y se les explico brevemente lo importante que era que contestaran con la mayor honestidad posible. Una vez terminaron se recogieron las encuestas se alimentaron en un Excel para poder analizar los datos de manera más eficiente, y analizar los resultados para poder interpretarlos y finalmente ayudarnos a resolver nuestro problema de investigación para mejorar el clima laboral y disminuir la rotación de personal.

5. RESULTADOS

A continuación se tabulan, grafican y analizan las respuestas dadas por la muestra participante de la investigación.

A través de la Figura 2. Resultados de la encuesta pregunta número 1

Figura 2. Esquema Plan estratégico

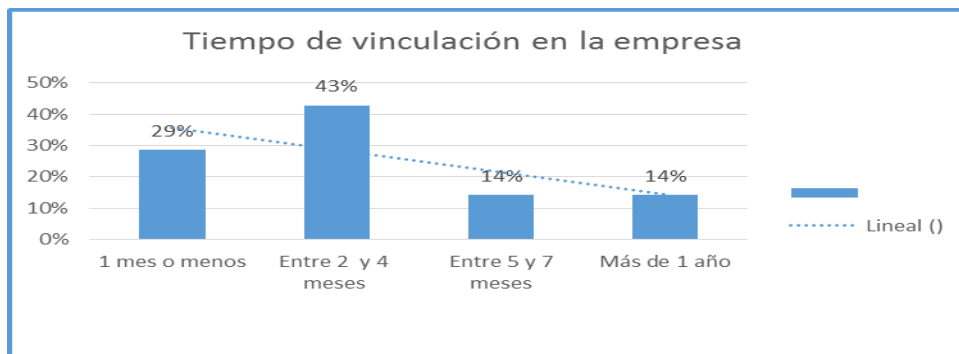


Fuente: Propia

En la gráfica anterior se evidencia que el 43% de las personas encuestadas se encuentran entre los 25 y 35 años, seguido del 29% que se encuentran en edades entre los 24 o menos, y entre los 36 y 55 años se encuentran con un porcentaje de 14%. Por lo anterior se evidencia que la población está concentrada en trabajadores entre los 18 a 35 años.

A través de la Figura 3. Se muestran los resultados de la pregunta número 2

Figura 3. Pregunta 2 de la Encuesta



Fuente: Propia

Se visualiza en la gráfica que el 43% del personal de Consorcio Sama se encuentra en un rango de antigüedad en la empresa de 2 a 4 meses, por lo cual se puede evidenciar que el tiempo de permanencia es casi el de tiempo de prueba de por ley.

De las 10 afirmaciones que se registraron en la pregunta número 3 del cuestionario solo se tomaron 5 afirmaciones las cuales tuvieron mayor participación:

De acuerdo a los 5 opciones de respuesta que se plantearon en la encuesta, se definieron las siguientes; 1 Muy en desacuerdo 2 Desacuerdo 3 Indiferente 4 De acuerdo 5. Muy acuerdo.

A través de la Figura 4. Se muestran los resultados de la pregunta número 3 afirmación 1.

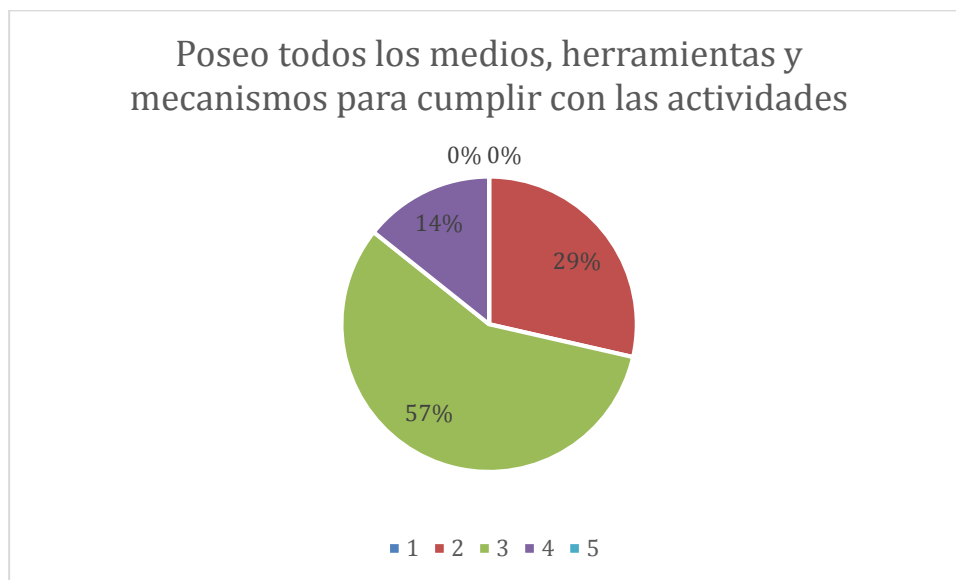
Figura 4. Pregunta 3 de la Encuesta 1 afirmación



Se puede evidenciar para esta pregunta los colaboradores respondieron que un 57% de los encuestados dicen no estar de acuerdo con el clima laboral que se maneja en el área financiera.

A través de la Figura 5. Se muestran los resultados de la pregunta número 3 afirmación 2.

Figura 5. Pregunta 3 de la Encuesta 2 afirmación

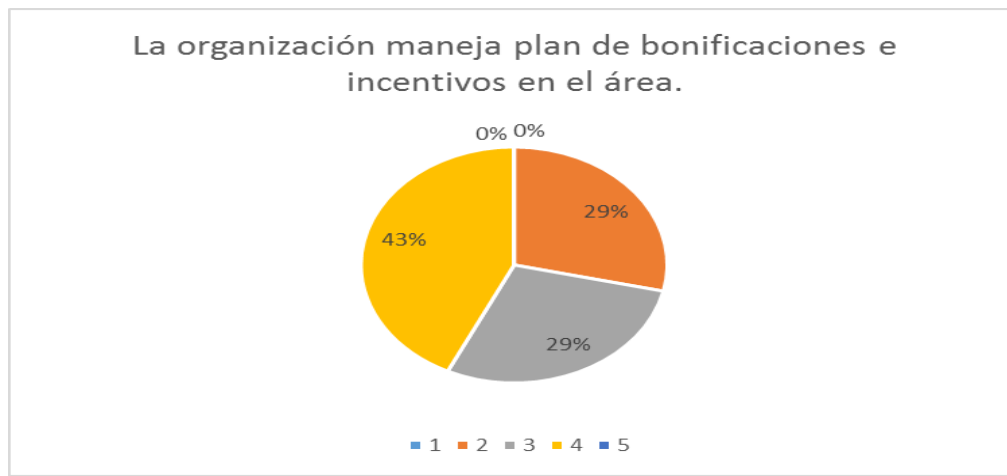


Fuente: Propia

En esta oportunidad responden un 57% de los encuestados dicen poseer todas las herramientas necesarias para el desempeño de sus labores, seguido de un 29 % que está en desacuerdo con esta afirmación para lo cual se puede entrar a validar si todos los colaboradores cuentan con todas las herramientas para desempeñar la labor, y un 14% dice estar de acuerdo.

A través de la Figura 6. Se presentan los resultados de la encuesta de la pregunta número 3 afirmación 3.

Figura 6. Pregunta 3 de la Encuesta 3 afirmación

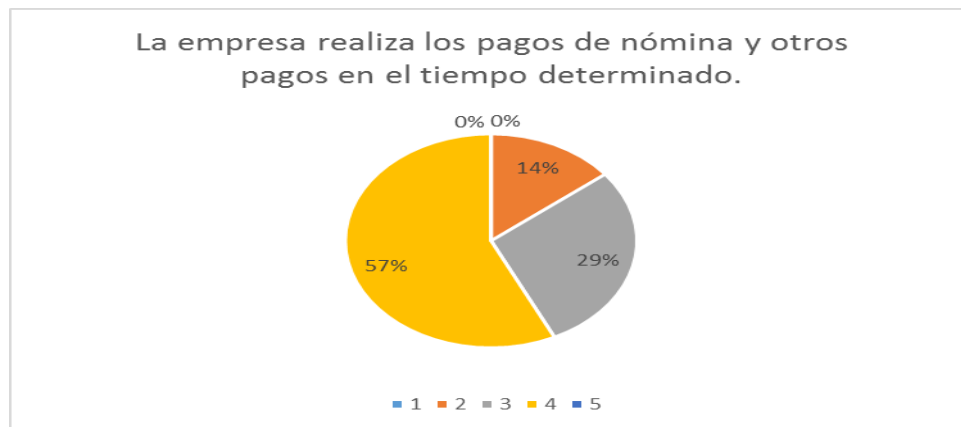


Fuente: Propia

De acuerdo a la pregunta anterior podemos decir que un 43% de los encuestados se encuentran de acuerdo con el plan de incentivos en el área financiera que podemos evidenciar que existe más del 50% aunado que no está conforme con este plan de incentivos para lo cual se debe aplicar dentro del diseño del plan estratégico un plan para las bonificaciones de los colaboradores del área financiera.

A través de la Figura 7. Se presentan los resultados de la encuesta de la pregunta número 3 afirmación 4.

Figura 7. Pregunta 3 de la Encuesta 4 afirmación

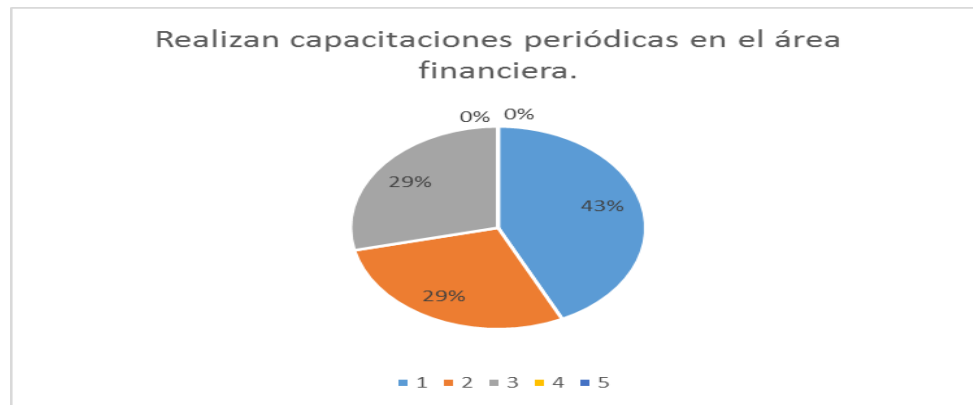


Fuente: Propia

Como vemos el 57% de los encuestados están de acuerdo con que la empresa paga a tiempo la nómina pero vemos que un 29% de la población es indiferente y un 14% está en desacuerdo, hay que indagar porque esta población no está de acuerdo y realizar las respectivas mejoras.

A través de la Figura 8. Se muestran los resultados de la pregunta número 3 afirmación 5.

Figura 8. Pregunta 3 de la Encuesta 5 afirmación



Fuente: Propia

Se evidencia que esta es una de las situaciones más críticas que se está generando dentro del área financiera no se están realizando capacitaciones periódicas y por ende se evidencia que el 43% de los trabajadores expresa que no se realizan este tipo de eventos, que son importantes para el normal desarrollo de los procesos laborales.

El resultado de las preguntas que son abiertas permiten identificar que los trabajadores no están conformes con los incentivos que se están ofreciendo, y no se realizan capacitaciones periódicas por ende es un gran problema que se presenta al interior del área, por cuanto los incentivos van ligados con el conocimiento que tienen los colaboradores a la hora de presentar la evaluación mensual, que por falta de una buena capacitación periódica al personal, los hace sentir que no poseen el suficiente conocimiento y esto influye para que se genere un clima laboral tenso.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través de la encuesta, se evidencia claramente las causas de la rotación presentada en el área financiera del Consorcio Sama.

5.1 Evaluación de resultados frente a los objetivos planteados

Con la información proporcionada por la empresa, se realiza un análisis acucioso de los resultados obtenidos los cuales se plasmaron en las encuestas realizadas, y se cotejo la información, dando un resultado el cual permite claramente la identificación de las causas de la rotación de personal, objeto de estudio de la investigación.

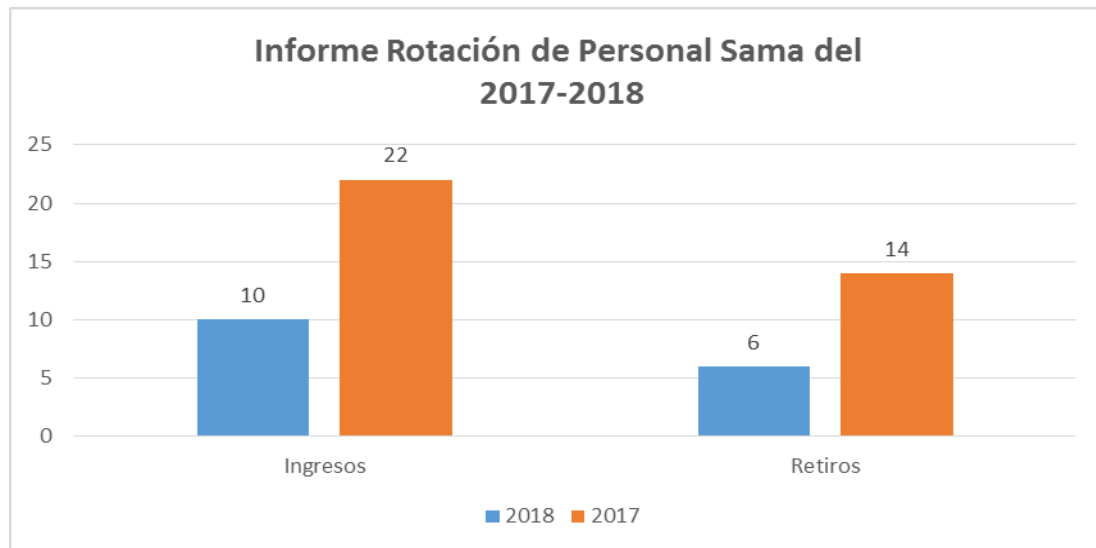
A través de la tabla 6 se presenta los datos históricos proporcionados por Talento Humano del Consorcio Sama para los años 2017-2018.

Tabla 6. Rotación de Personal Años 2017- 2018

Periodo	2018	2017
Ingresos	10	22
Retiros	6	14
Total Personal	100	95

Fuente: Talento Humano Consorcio Sama

Figura 9. Informe Rotación de Personal Sama Años 2017-2018



Fuente: Consorcio Sama

De acuerdo con la gráfica anterior y la información proporcionada por la empresa se evidencia el porcentaje de rotación de personal por los años 2017 y 2018, lo cual refleja para el año 2017 se presentaron 22 ingresos de los cuales 14 fueron retiros quiere decir que se presentó un 64% de retiros, lo cual esto es una cifra muy alta, en el caso del año 2018, se presenta una disminución tanto en ingresos como en retiros pero de igual manera es una cifra muy alta por cuanto representa el 60 % de en los retiros frente a los ingresos generados.

Para poder determinar si la investigación que se realizó cumplió con los objetivos planteados en un principio, se evaluarán cada uno de ellos frente a los resultados obtenidos:

En el Primer Objetivo se planteó: Determinar las causas más importantes e influyentes en la rotación laboral, en los resultados obtenidos

Se dio cumplimiento al primer objetivo ya que se evidenciaron las principales causas de rotación de personal en SAMA las cuales se identificaron a través de las encuestas realizadas al personal: Falta de Capacitación a los trabajadores, no existe un buen clima laboral entre los compañeros y el jefe directo, no se les proporciona las herramientas necesarias para ejercer el trabajo encomendado, no se están brindando los Incentivos de productividad equitativamente, un buen porcentaje del personal es joven y no busca estabilidad laboral sino lo toma como un trabajo más, sin importarles la antigüedad en la misma.

En el segundo objetivo se planteó: Evaluar la factibilidad de los procedimientos de contratación para el cargo de Auditor Financiero

Se dio cumplimiento al segundo objetivo ya que se encontró que se presenta una falencia con respecto al proceso de contratación más específico en el perfil del auditor, por cuanto se analiza que el personal no cuenta con el perfil establecido, están ingresando algunos tecnólogos, y el perfil que debe estar es netamente profesional para garantizar el cumplimiento a cabalidad de las funciones, así que se plantea modificar e estandarizar el

perfil del cargo para mitigar un poco quejas y reclamos por la inexperiencia del personal nuevo.

En el tercer objetivo se plateó: Construir un modelo de recolección de información que permita identificar los motivos con mayor impacto en la rotación de personal.

Se cumple este objetivo a través de analizada la información que se recolecto a través de la encuesta que se le hizo al personal, permitiendo conocer los resultados y así poder realizar el plan estratégico para la disminución de la rotación de personal

En el cuarto y último objetivo se Diseñar un plan estratégico que permita disminuir de los efectos de la rotación de personal.

Se finaliza con el diseño del Plan de estratégico que permitirá la disminución de la rotación de personal en el área financiera, de igual manera se proporciona a la empresa este insumo para ser aplicado a toda la empresa, y se entrega el trabajo final de esta investigación.

6. DISEÑO DEL PLAN ESTRATÉGICO PARA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA VCO PROYECTO CONSORCIO SAMA

Para el planteamiento del diseño del plan estratégico como objetivo principal de intervención, el área financiera es relevante mencionar el proceso de gestión diario en este departamento y en las dependencias que se encuentran alineadas a esta área, teniendo como base la metodología para la elaboración de planes estratégicos de Abascal Francisco (2009) para lo cual el presente plan se encuentra dividido en cuatro fases de Intervención, ver cuadro 2.

Para lo cual surge la necesidad de diseñar un plan estratégico práctico que le permita a la organización: Consorcio SAMA, mitigar los efectos por consecuencia de la rotación de personal específicamente en el área financiera.

A través del análisis realizado a través de esta investigación se pudo determinar que existen dos puntos críticos en el desarrollo de las labores del área financiera de SAMA:

- ✓ 1. Falta de capacitación a los colaboradores
- ✓ 2. Falta de oportunidades de carrera
- ✓ 3. Baja productividad producto de la falta de capacitación lo que hace que la labor que se realice no se haga en un tiempo estipulado sino que se demora por cuanto deben preguntarle constantemente al jefe directo.

- ✓ 4. Se evidencia que la mayoría del personal es joven, y no tienen tanta duración en la empresa, por ende se deben generar estrategias que permitan minimizar esta falencia, como lo realizar una mejor selección de personal a través de la creación de perfil para el cargo.
- ✓ Generar planes de carrera para los jóvenes y así contribuir con el desarrollo profesional del personal y por ende disminuir la rotación de personal.

Una vez identificados los factores por los cuales se está presentando la rotación de personal al interior del área financiera se definen las siguientes estrategias:

6.1 Estrategias del área de Talento Humano:

A través de la investigación se definen unas estrategias que previamente fueron evaluadas para garantizar que cada proceso mejore desde su área, dichos parámetros son indispensables para lograr el objetivo plasmado, los cuales solo se logran si todo el equipo tanto la empresa como los colaboradores se comprometan a seguir los lineamientos y cumplir a cabalidad para así poder disminuir la rotación de personal.

Es por ello que para el área de recursos humanos se define dentro del plan estratégico la modificación del proceso de selección el cual permitirá que desde el inicio de la selección la persona que ingrese conozca todas las condiciones necesarias para desempeñar el cargo.

- Diseñar un plan de mejoramiento en el proceso de selección
- Rediseño de Perfiles de Cargo (ver anexo Propuesta)

6.1.1 Estrategia de Capacitación

Como se evidenció en los datos recolectados se observó que no se está capacitando al personal desde un principio el auditor debe tener clara su labor para no generar reprocesos y por ende ocasionar disgustos y así generar mal ambiente laboral, es por esto que se deben crear los siguientes parámetros:

- Establecer un plan de inducción al personal nuevo en donde el auditor que ingrese tenga una capacitación por lo menos durante el ingreso y capacitaciones periódicas tanto para el personal nuevo y el antiguo para que tengan oportunidad de participar por los incentivos de productividad y de conocimiento específico del tema.

6.1.2 Estrategia plan Carrera

Es importante para el ser humano la motivación, ya que por medio de un plan carrera se da la oportunidad que el auditor pueda ascender y seguir con su carrera profesional sin tener que estar en cada empresa rotando de manera que pueda satisfacer sus necesidades personales y profesionales.

6.1.3 Estrategia Bienestar Laboral

Es importante crear un plan de bienestar laboral mensual con el que se ayude al auditor a participar de estas actividades, logrando disminuir el estrés laboral y de esta manera también solucionamos el inconformismo en el clima laboral.

6.2 Estrategias Económicas (beneficios o incentivos) para el personal auditor

Es claro que para el personal es motivo de incentivo si recibe algún tipo de beneficio económico por desempeño, es por esto que se plantea que se cree lo siguiente:

- Auxilios económicos por eventos especiales (Cumpleaños, Calamidades, Matrimonio etc.; este auxilio puede ser dependiendo del evento en una escala de 50.000 a 500.000)
- Bonificación adicional por cumplimiento de meta que supere el 80% de la productividad se dará un bono de 50.000.
- Incentivo semestral el cual se otorgara al personal por su desempeño tanto laboral como su productividad de 150.000.

7 CONCLUSIONES

Por medio de los resultados obtenidos en la investigación se pudo demostrar a través de estudios realizados, y con ayuda de los objetivos planteados inicialmente, los cuales permitieron el desarrollo de la investigación que existe rotación de personal en la empresa Consorcio Sama en el área Financiera.

El primer objetivo específico planteado nos habla de determinar las causas más importantes e influyentes en la rotación laboral, para lo cual se identificó que las principales causas de rotación de personal fueron:

- Falta de Capacitación a los trabajadores
- No existe un buen clima laboral entre los compañeros y el jefe directo.
- No se les proporciona las herramientas necesarias para ejercer el trabajo encomendado.
- No se están brindando los Incentivos de productividad equitativamente.
- Un buen porcentaje del personal es joven y no busca estabilidad laboral sino lo toma como un trabajo más, sin importarles la antigüedad en la misma.

Para el cumplimiento del segundo objetivo específico se evaluó la población que se estaba contratando no cuenta que el perfil establecido, están ingresando algunos tecnólogos, y el perfil que debe estar es netamente profesional para garantizar el cumplimiento a cabalidad de las funciones, así que se plantea modificar e estandarizar el perfil del cargo para mitigar un poco quejas y reclamos por la inexperiencia del personal nuevo.

En el tercer objetivo se planteó un modelo de recolección de información para lo cual se trabajó una encuesta que se le hizo al personal, permitiendo conocer los resultados y así poder realizar el plan estratégico para la disminución de la rotación de personal.

Y el último objetivo que se planteó fue el diseño del plan estratégico por medio del cual se finaliza la investigación se proporciona a la empresa este insumo para ayudar con la rotación de personal, y se entrega el trabajo final de esta investigación.

Es importante resaltar la labor realizada en esta investigación por cuanto la empresa conoció la situación real que se estaba presentando desde el área de recursos humanos y el área financiera, de este modo se diseñó el plan estratégico para el área en mención, el cual logró crear planes de acción que permitieron desarrollar estrategias donde participaron tanto los colaboradores y los jefes de área, a través de un excelente trabajo en equipo se logró el objetivo de esta investigación, generando un clima laboral adecuado el cual incentiva a los colaboradores a seguir trabajando y participando de las mejoras continuas de los procesos para así lograr la disminución de rotación de personal presentada hasta ahora en la empresa.

8 BIBLIOGRAFÍA

- Abascar, F. (2000). Como se Hace un plan estratégico.
- Actualécese. (2017). Rotación de personal, un síntoma nefasto del fracaso empresarial en Colombia. *Actualécese* .
- Actualicese. (2016). Bonificaciones salariales: elementos para que constituyan salario. *Actualicese*.
- Almeda, C. (2017). La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella. *talent clue*, 1.
- Andrade Martínez, M. L. (2009). Análisis de la rotación del personal y elaboración de una propuesta para su optimización en la Pasamanería S.A. Tesis previa a la obtención del Título de Licenciado en Psicología. Cuenca.
- APA, N. (2017). El marco metodológico de la tesis ¿Cómo elaborarlo? *NORMAS APA*.
- APONTE, J. C. (2006, p68). *ADMINISTRACION DE PERSONAL: UN ENFOQUE HACIA LA CALIDAD*. bogota: Ecoe ediciones ltda.
- Auditoría, C. &. (2011). Auditoría, Contabilidad & Economía. *Indicadores/Rotación*.
- Blogs, E. (2015). excesiva rotacion de personal causas y soluciones . *Eoi Blogs* .
- Botero Pinilla, N. A. (2008). Indicadores de gestión de recursos humanos en Laboratorios BIOGEN S.A. *Informe final de prácticas administrativas realizadas en cumplimiento del último requisito académico para optar al Título de Administrador Público*.
- Briceño, K. (2016). *slideshare*. Obtenido de <https://es.slideshare.net/KevinBriceoGodoy/rotacion-de-personal-69942893>
- Carla Almeda. (2017). Talent Clue. *La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella*.
- Casares García, E. S. (2009). *Buenas prácticas de recursos humanos*.
- Castillo. (s.f.).

- Chiavenato, I. (1999). *Administración de los Recursos Humanos*. Mexico.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de recursos humanos*. 5ta edición McGraw Hill, Colombia.
- Clue, T. (2017). La rotación de personal: todo lo que debes saber sobre ella. . *Talen Clue* .
- Costarica, U. (s.f.). Glosario-Capacitar. *Oficina de Recursos Humanos*. Costa Rica.
- Costarica, U. (s.f.). Glosario-Eficiencia. *Oficina de Recursos Humanos*. Costa Rica.
- Costarica, U. (s.f.). Glosario-Estrategia. *Oficina de Recursos Humanos*. Costa Rica.
- Costarica, U. (s.f.). Glosario-Evaluar. *Oficina de Recursos Humanos*. Costa Rica.
- Costarica, U. (s.f.). Glosario-PLANIFICACIÓN Administrativa. *Oficina de Recursos Humanos*. Costa Rica.
- Costarica, U. (s.f.). Glosario-Trabajos no calificados. *Oficina de Recursos Humanos*. Costa Rica.
- Daniel Martinez Pedros, A. M. (2012). Introducción al plan estratégico. En A. M. Daniel Martinez Pedros.
- De la Mora, E. (1991). *Metodología de la investigación. Desarrollo de la Inteligencia*. México.
- Definición de -, n. r. (2016). *Definición de -Ausentismo laboral*. Obtenido de Definición de, noticias randolpgr16.blogspot.com.co.
- Dessler, G. (2001). *La administración de recursos humanos*. mexico: "pag 80.
- Diaz, J. (2013). "¿Qué es la cultura organizacional de una empresa?" . *Emprendices*.
- Dominguez, M. (2018). Análisis de las causas de Rotación de personal de la empresa Holcrest. (Tesis de grado). *ANALISIS DE LAS CAUSAS DE ROTACIÓN DE PERSONAL*. Universidad de Medellín.
- Economista, E. (s.f.). Rotación de personal: los empleados no solo se marchan por dinero. *Rotación de personal: los empleados no solo se marchan por dinero*.
- empleo. (2013). *Fomentar valores corporativos es esencial para la empresa*.
- Elnuevosiglo. (2018). Rotación laboral en el país es alta. *Elnuevosiglo*, 1.

- elnuevosiglo.Economía. (31 de 05 de 2019). *elnuevosiglo*. Obtenido de elnuevosiglo:
<https://elnuevosiglo.com.co/articulos/04-2018-rotacion-laboral-en-el-pais-es-alta>
- Factorial. (2017). Estos son los motivos por los que tu empresa tiene una alta rotación de personal. *Factorial*.
- Flores, R. J. ((2008)). www.daenajournal.org . *Análisis de las causas de rotación de personal de la empresa Holcrest S.A.S.*
- Francés, A. (2006). Estrategias y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral. En A. Francés, *Estrategias y Planes para la empresa con el cuadro de mando integral* (pág. 512). Mexico: Person Educación de Mexico.
- Francisco, M. (2005). 30 años de estudio sobre ausentismo laboral en Chile: una perspectiva por tipos de empresas. chile.
- Frank, H. (2006). "Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. *MIAR*.
- Frank, H. (2006). rotación voluntaria de personal. *Redalyc*.
- Gabriel, J. (2012). Rotación de Personal. *Monografías.com Pag*.
- Galicia, F. A. (2017). *Administración de Recursos Humanos Para el alto desempeño*. ED.TRILLAS.
- Garcia, D. (2005). *a cultura organizacional de la empresa y su rendimiento*. Publicación en línea.
- Gardey, J. P. (2010). Definicion de-INCENTIVO. *Definicion de*.
- Gerencia.com, d. (22 de Agosto de 2004). *Alan Chapman*. Obtenido de https://degerencia.com/articulo/analisis_dofa_y_analisis_pest/
- Gerencie.com. (2018). Diferencia entre meta y objetivo. *Gerencie.com*.
- Gestión de Operaciones. (03 de 03 de 2017). *Gestión de Operaciones*. Obtenido de <https://www.gestiondeoperaciones.net/gestion-de-calidad/que-es-el-diagrama-de-ishikawa-o-diagrama-de-causa-efecto/>
- Gestion.org. (2019). Qué es el Clima Organizacional el clima organizacional. *Gestion.org* .
- Gestiopolis. (2011). Satisfacción – Insatisfacción = Clima Laboral. *Gestiopolis*.
- González Vergara, L. M. (2016). Análisis de la rotación de personal en empresas de auditoría. Trabajo de grado para optar al título de Magíster en Administración de Negocios

MBA. . *Repositorio Análisis de la rotación de personal en empresas de auditoría.*
Medellín .

Guadalupe, M. (2006). Rotación de personal. *Repositorio División de Ciencias Sociales y Humanidades.* Ciudad de México.

Guillén, M. d. (2012). Motivación: La gestión empresarial. En M. d. Guillén.

Hernandez, S. (2006). El alcance descriptivo. En S. Hernandez.

Herrera Tiburcio, A. J. (2016). Repositorio Académico UPC. *Estudio de análisis de costo de la rotación personal: Determinación del costo de cada punto porcentual de la rotación del personal designado al cliente ZTE.* Peru.

Hugo, L. (2010). Obtenido de Banco de la republica Colombia:
http://www.banrep.gov.co/docum/Lectura_finanzas/pdf/lbr_merc_trab_1.pdf

HUmanos, R. (2017). ¿Qué esconde una alta rotación de personal? *Américaeconomía.com.*

Infocapitalhumano. (2018). recursos humanos articulos causas de la rotacion de personal.
Infocapitalhumano.

JESHUA. (21 de octubre de 2010). *Administración.* Obtenido de
<http://admonjess.blogspot.com/2010/10/costo-de-la-rotacion-de-personal.html>

Johnson, S. &. (2006). Análisis DOFA (DAFO-SWOT).

Juarez, R. V. (2006). *administracion de la compensación:sueldos, salarios y prestaciones.*
Mexico : pag 352.

Laboral, D. A. (2016). *noticias randolpgr16.blogspot.com.co.* Obtenido de Definicion de Ausentismo Laboral.

López, H. (2010). Obtenido de Borradores de Economía:
<http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra606.pdf>

Losrecursoshumanos.com. (2014). Rotación del personal. *Losrecursoshumanos.com .*

Lusthaus, C. (2002). Evaluación Organizacional. En C. Lusthaus, *Evaluación Organizacional* (pág. 217). Estados Unidos : Banco Interamericano de Desarrollo.

Maldonado Pastor, L. G. (2016). Repositorio EAFIT. *Análisis de la rotación del personal técnico en una Empresa de servicios masivos de telecomunicaciones. Trabajo de grado.*

- MARTINEZ, E. (2008). Inactividad Física y Ausentismo en el Ámbito Laboral,. *Revista de Salud Pública*. .
- Maslow, A. ((1943).). *Una teoría de la motivación humana. Motivación y personalidad*. . Barcelona: Psychological Review Sagitario.
- Mesa Martínez, J. (2018). El índice de rotación de personal: Concepto, cálculo y evaluación. *GRUPO P&A*.
- metodologiaeninvestigacion, B. (2011). Variables . *BLog metodologiaeninvestigacion*.
- Monbourquette, J. (2000 -pag 21). *A cada cual su misión: descubrir el proyecto de vida*.
- Next., B. P. (2016). Principales razones de rotación de personal en tu empresa. *Blog People Next*.
- Orrego, J. E. (27 de ABRIL de 2016). *EL TIEMPO*. Obtenido de EL TIEMPO: <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/CMS-16574583>
- Ortega, C. (2017). Los altos costos de la rotación laboral en las empresas. *portafolio*.
- Ortiz U., F. G., & García N., M. d. (2000). Metodología de la Investigación: el proceso y sus técnicas. Limusa. *SCRIBD*.
- Otero Tavera, M., & Torres Canchanya, K. (2016). repositorio academico. *Plan de mejora de la gestión de rotación de personal y siniestralidad para la división de operaciones de una empresa contratista minera. Trabajo de Investigación presentado para optar al Grado Académico de Ma*.
- Paredes, R. R. (2005). *Cultura de la innovación y la gestión tecnológica para el desarrollo de los pueblos*. Colombia: Convenio andres bello.
- Pineda Vargas, M. Y. (2010). Causas de la rotación de personal en una empresa de seguridad privada. *Causas de la rotación de personal en una empresa de seguridad privada*.
- Portafolio. (2018). Ausentismo,el mayor impacto de la fatiga laboral en el país. *Portafolio*.
- Porter, M. (2011). La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva. En M. Porter, *La cadena de valor de Michael Porter: Identifique y optimice su ventaja competitiva*.
- Porter, M. (2011, pág. 114). *Estrategía Definición*.
- Porto, J. P. (2016). noticias randolpgr16.blogspot.com.co---. *Definicion de* .

- Raffino, M. E. (2018). Misión y Visión - Disponible en: <https://concepto.de/mision-y-vision/Concepto.de>.
- Rainer Marr, S. G. (1997). *La dirección corporativa de los recursos humanos*.
- Restrepo, L. (19 de enero de 2018). *Minuto de Dios Industrial*. Obtenido de <https://mdc.org.co/pasos-para-la-elaboracion-de-un-plan-estrategico/>
- Restrepo, P. (27 de Mayo de 2019). *Portafolio*. Obtenido de <https://www.portafolio.co/economia/empleo/debemos-mejorar-los-indices-de-rotacion-de-personal-en-sector-tic-529996>
- Riquelme, M. (junio de 2015). *5fuerzasdeporter.com*. Obtenido de Clave para el Éxito de la Empresa: <https://www.5fuerzasdeporter.com/>
- Robbins, S. P. (2004). Comportamiento organizacional. *Comportamiento organizacional*.
- Robertson, T. (2018). La rotación de personal y sus consecuencias. *Cuida tu dinero*.
- Rodriguez, J. R. (2001, pag.156). *analisis dofa*.
- Rubén, G. S. (2008). EL CAPITAL HUMANO EN LAS ORGANIZACIONES. *Eumed.net*.
- Runahr. (2017). Recursos humanos. *Que es la rotación de personal*.
- Salazar, J. (2009). Clima y cultura organizacional: dos componentes esenciales en la productividad laboral. (R. Scielo, Entrevistador) Caracas: Aprendizaje.
- Saldarriaga-Franco, E. M.-L. ((2008).). "Inactividad Física y Ausentismo en el Ámbito Laboral." *Revista de Salud Pública*.
- School-Universidad, B. O. (s.f.). -Herramientas para elaborar el cronograma de actividades de un proyecto. -*Herramientas para elaborar el cronograma de actividades de un proyecto*.
- Serna, H. (2010). *Planeación y Gestión Estgratégica*. Obtenido de <https://gerest.es.tl/analisis-poam.htm>
- Significados. (2018). Metodología de la investigación. *Significados*.
- Significados. (2018). Significado que Antecedentes. *Significados*.
- Significados.com. (2017). Qué es Clima organizacional:. *Significados.com*.
- SMATEO. (05 de MAYO de 2015). *Blog Escuela de Organización Industrial*. Obtenido de Blog Escuela de Organización Industrial:

<https://www.eoi.es/blogs/mintecon/2015/05/05/excesiva-rotacion-de-personal-causas-y-soluciones/>

- SODEXO. (2017). ¿Cómo está el ausentismo laboral en Colombia? . *Las cifras más importantes. Colombia.*
- Sopo, J. (22 de MAYO de 2019). Escala salarial: herramienta clave para reducir rotación de personal. (Portafolio, Entrevistador)
- Stuardo, M. C. (1968). *Las Relaciones Humanas y la administración de personal.* - 2 da Edicion Editorial Andres Bello - .
- TASA WORLD WIDE . (18 de JUNIO de 2018). *TASA WORLD WIDE* . Obtenido de TASA WORLD WIDE : <https://www.tasa.com.co/ha-evolucionado-reclutamiento-personal-colombia/>
- tiempo, E. (2016). "Lo que cuesta a empresas que sus trabajadores se aburran y no duren." . *El tiempo.com.*
- Urquijo, J. (29 de mayo de 2019). Confianza, la clave para un buen ambiente laboral. (L. patria.com, Entrevistador)
- Valda, J. C. (2011). Rotación de personal y su impacto en el servicio al cliente. *grandes Pymes.*
- VCO. (1997). *vco.* Obtenido de <https://www.vco.com.co/sistema-gestion-integral/>

9 ANEXOS

ANEXO A

Instrumento utilizado en la Investigación Encuesta.

Este anexo hace referencia a la encuesta que será aplicada a los trabajadores de la organización y está referida a los tópicos para reflexión por los grupos, relacionado al ítem Técnicas y herramientas de recolección de información.

DIAGNÓSTICO ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA FINANCIERA PARA LA ORGANIZACIÓN CONSORCIO SAMA

La encuesta tiene como objetivo identificar las principales causas que conllevan a la rotación del personal en el área financiera, así mismo el nivel de apropiación de los trabajadores frente al valor que representa su trabajo en el logro de los objetivos de la organización, la presente encuesta es de carácter anónimo, por otro lado, los resultados de la encuesta serán informados y divulgados a la organización de manera agregada.

✓ Marque con un **x**, la respuesta correcta:

1.	Edad:	2.	Tiempo de vinculación	3.	Nivel de escolaridad
	24 años o menos		1 mes o menos		Técnico profesional
	Entre 25 y 35 años		Entre 2 y 4 meses		Tecnológico
	Entre 36 y 45 años		Entre 5 y 7 meses		Profesional

	Entre 46 y 55 años		Más de 1 año		Post-grado	
	Más de 56 años		Otro:		Otro:	
<p>4. A continuación encontrará una serie de sentencias para lo cual usted, deberá marcar la que más se ajuste a su criterio, tendrá 5 opciones de respuesta, elija una :</p> <p>5.MUY DE ACUERDO</p> <p>4.DE ACUERDO</p> <p>3.INDIFERENTE</p> <p>2.DESACUERDO</p> <p>1.MUY EN DESACUERDO</p>						
N°	Afirmaciones	1	2	3	4	5
1	Se siente satisfecho con el clima organizacional de la organización.					
2	Poseo todos los medios, herramientas y mecanismos para cumplir con las actividades.					
3	La relación con el jefe directo y compañeros de trabajo es adecuada.					
4	Los compañeros de trabajo son conflictivos y difíciles de tratar.					
5	Las responsabilidades asignadas están dentro del alcance del puesto de trabajo.					
6	Estoy satisfecho con el horario de trabajo.					
7	Me encuentro a gusto con el salario.					

8	La organización maneja plan de bonificaciones e incentivos en el área.					
9	La empresa realiza los pagos de nómina y otros pagos en el tiempo determinado.					
10	Realizan capacitaciones periódicas en el área financiera.					

5. Teniendo en cuenta su experiencia en la organización, responda las siguientes preguntas teniendo en cuenta su nivel de apropiación.

¿Cuáles fueron sus aspiraciones al ingresar a esta organización?

¿Cuáles creen que son los aspectos de mejora que la empresa debería implementar con el fin de optimizar los procesos mejorando el área financiera?

- ✓
- ✓
- ✓
- ✓
- ✓

Mencione tres aspectos fundamentales que considere no se estén llevando a cabo con el personal del área financiera

1.

2.

3.

¿Cuáles son las razones por las cuales gestiona un permiso de trabajo? ¿Con que frecuencia lo hace y cuál es la respuesta?

¿Ha cumplido las expectativas con su trabajo? Si __ No __

Cuales son :

Gracias por su tiempo.

ANEXO B

Propuesta Diseño de Perfil Auditor Financiero

CARGO		OBJETIVO PRINCIPAL	PROCESO
Auxiliar Auditoría Financiera		Realizar todas aquellas actividades que permitan la planeación, el diseño, la aplicación y ejecución de la auditoría a la DISAN.	Gestión Técnica
CARGOS A LOS QUE REPORTA:	Coordinador de Auditoría Financiera y de Presupuesto.	CARGOS QUE LE REPORTAN:	No aplica
REQUISITOS			
EDUCACIÓN:	Profesional		
FORMACIÓN BÁSICA:	Profesional en áreas afines.		
FORMACIÓN COMPLEMENTARIA	Capacitaciones programadas para el equipo de trabajo		
EXPERIENCIA:	Experiencia en análisis de bases de datos o en áreas relacionadas con las funciones del cargo.		

Por intermedio del presente documento en mi calidad de autor o titular de los derechos de propiedad intelectual de la obra que adjunto, titulada **DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO QUE PERMITA DISMINUIR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA FINANCIERA DE LA EMPRESA VCO PROYECTO CONSORCIO SAMA**, autorizo a la Corporación universitaria Unitec para que utilice en todas sus formas, los derechos patrimoniales de reproducción, comunicación pública, transformación y distribución (alquiler, préstamo público e importación) que me corresponden como creador o titular de la obra objeto del presente documento.


La presente autorización se da sin restricción de tiempo, ni territorio y de manera gratuita. Entiendo que puedo solicitar a la Corporación universitaria Unitec retirar mi obra en cualquier momento tanto de los repositorios como del catálogo si así lo decido.

La presente autorización se otorga de manera no exclusiva, y la misma no implica transferencia de mis derechos patrimoniales en favor de la Corporación universitaria Unitec, por lo que podré utilizar y explotar la obra de la manera que mejor considere. La presente autorización no implica la cesión de los derechos morales y la Corporación universitaria Unitec los reconocerá y velará por el respeto a los mismos.

La presente autorización se hace extensiva no sólo a las facultades y derechos de uso sobre la obra en formato o soporte material, sino también para formato electrónico, y en general para cualquier formato conocido o por conocer. Manifiesto que la obra objeto de la presente autorización es original y la realicé sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto, la obra es de mi exclusiva autoría o tengo la titularidad sobre la misma. En caso de presentarse cualquier reclamación o por acción por parte de un tercero en cuanto a los derechos de autor sobre la obra en cuestión asumiré toda la responsabilidad, y saldré en defensa de los derechos aquí autorizados para todos los efectos la Corporación universitaria Unitec actúa como un tercero de buena fe. La sesión otorgada se ajusta a lo que establece la ley 23 de 1982.

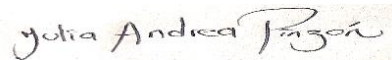
Para constancia de lo expresado anteriormente firmo, como aparece a continuación.

Firma



Nombre Sandra Carolina Pinzón
CC. 52.919.479 de Bogotá

Firma



Nombre Julia Andrea Pinzón
CC. 1.057.412.258 de Miraflores

Firma



Nombre Sergio Rodríguez Bonilla
CC. 80.850.204 de Bogotá

Firma



Nombre Javier Guillermo Parra
CC. 1.088.286.622