

**GESTION ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA ROTACION DE
PERSONAL EN LA EMPRESA H.R. SAS.**

JOSE MAURICIO DOTOR MAYORDOMO

**FUNDACION UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACION PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE EMPRESAS CONSTRUCTORAS
BOGOTA.D.C.
2017**

**GESTION ORGANIZACIONAL PARA MEJORAR LA ROTACION DE
PERSONAL EN LA EMPRESA H.R. SAS.**

JOSE MAURICIO DOTOR MAYORDOMO

**Monografía para optar el título de Especialista en
Gerencia de empresas constructoras**

Orientador(a):

**MARIA MARGARITA ROMERO ARCHBOLD
Arquitecta**

**FUNDACIÓN UNIVERSIDAD DE AMERICA
FACULTAD DE EDUCACIÓN PERMANENTE Y AVANZADA
ESPECIALIZACIÓN GESTIÓN AMBIENTAL
BOGOTA D.C.
2017**

NOTA DE ACEPTACIÓN

Firma del Director de la Especialización

Firma del calificador

Bogotá D.C., Octubre de 2017

DIRECTIVAS DE LA UNIVERSIDAD

Presidente de la Universidad y Rector del claustro

Dr. Jaime Posada Díaz

Vicerrectora Académica y de Posgrados

Dra. Ana Josefa Herrera Vargas

Vicerrector de Desarrollo y Recursos Humanos

Dr. Luis Jaime Posada García Peña

Secretario General

Dr. Juan Carlos Posada García Peña

Decano Facultad de Educación Permanente y Avanzada

Dr. Luis Fernando Romero Suarez

Director Especialización en Gestión Ambiental

Dr. Francisco Archer Narvaez

Las directivas de la Universidad de América, los jurados calificadores y el cuerpo docente no son responsables por los criterios e ideas expuestas en el presente documento. Estos corresponden únicamente a los autores.

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCION	11
OBJETIVOS	12
1. MARCO TEÓRICO	13
1.1 DEFINICIÓN DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS MIPYMES	13
1.2 TIPOS DE CONTRATOS EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS MIPYMES	14
1.3 EMPLEO Y CONDICIONES LABORALES, SOCIALES Y CULTURALES DE TRABAJO EN LAS MIPYMES	16
1.4 ROTACIÓN DE PERSONAL	17
1.5 ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL	19
2. ANTECEDENTES	22
3. FACTORES ORGANIZACIONALES BASE DE LA ROTACIÓN DE PERSONAL	24
3.1 TALENTO HUMANO	24
3.1.1 Historias de talento humano	25
3.1.2 Importancia del talento humano	26
3.2 Rotación de personal	27
3.2.1 Definición de rotación de personal	27
3.2.2 Tipos de rotación de personal	27
3.2.3 Causas de la rotación del personal	27
3.2.3.1 Causas voluntarias.	27
3.2.3.2 Causas involuntarias	28
3.3 RETENCIÓN DE PERSONAL	28
4. MEJORAMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS MIPYMES POR MEDIO DE LA IMPLEMENTACIÓN DE LA GESTIÓN DEL TALENTO HUMANO	30
4.1 GESTIÓN ORGANIZACIONAL	30
4.2 EFICIENCIA LABORAL	32
5. CARACTERIZACIÓN DE LA GESTIÓN ORGANIZACIONAL Y ANÁLISIS DE CONDICIONES	34
5.1 CARACTERIZACIÓN DE LA EMPRESA MIPYMES.	34
6. CONDICIONES LABORALES, SOCIALES, CULTURALES Y ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA, MIPYMES H.R	37

7. ESTRATEGIAS LABORALES, SOCIALES, CULTURALES Y ORGANIZACIONALES QUE PUEDEN APLICARSE PARA EVITAR LA ROTACIÓN DE PERSONAL EN LAS MIPYMES DE LA CONSTRUCCIÓN	39
8. CONCLUSIONES	41
BIBLIOGRAFÍA	42

LISTA DE CUADROS

	pág.
Cuadro 1 Clasificación de las empresas	13
Cuadro 2 Nivel educativo por trabajadores por tamaño de la Empresa 2003 y 2013 en América Latina (porcentajes)	17
Cuadro 3 Indicadores de antigüedad en el empleo	18
Cuadro 4 Causales de retiro de una empresa	23

LISTA DE GRAFICOS

	pág.
Grafico 1 Tipo de contrato entre el cliente y la empresa Mipymes	14
Grafico 2 Tipo de contrato entre la empresa Mipymes y el trabajador	15
Grafico 3 Costos de rotación de personal	21
Grafico 4 Organizaciones en el siglo 20 referente a la gestión Del talento humano	26
Grafico 5 Principios de las organizaciones	31
Grafico 6 Características de la empresa Mipyme H.R.	34
Grafico 7 Organigrama	36
Grafico 8 Seguimiento a los trabajadores dentro de las empresas	40

RESUMEN

En la actualidad las empresas Mipymes en Colombia tienen grandes problemas de gestión humana por resolver, es el caso de la estabilidad laboral para sus trabajadores, el permanecer con personal estable mejora los ingresos y los procedimientos de los procesos que se lleven a cabo.

Es por lo anterior que en el presente documento se puntualiza en buscar las causas de gestión que generan inconformismo o incomodidad de los trabajadores lo cual impide que exista continuidad y satisfacción en el ambiente de trabajo y así no continuar haciendo parte de la empresa y se produzca la rotación indeseada en cada una de las organizaciones.

Basados en la información de una empresa Mipymes dedicada a la construcción se plantearon técnicas que mejoran la estabilidad de los colaboradores de cada empresa.

Palabras claves:

- Mipymes.
- Eficiencia.
- Rotación.
- Talento.
- Gestión.

INTRODUCCION

Actualmente las Mipymes constructoras presentan problemas con la rotación del personal por tanto se debe identificar y generar soluciones para minimizar el cambio de dicho personal que en cada una de ellas se presenta, el no contar con un capital humano que conozca los procesos de la empresa, que valore su trayectoria, que cumpla a sus mejores clientes, genera dentro de la empresa sobre costos y demora en el cumplimiento de sus objetivos, rotar personal acarrea interrupción en el seguimiento que a cada proceso interno se esté brindando, es por ello que se analizara en el presente documento la gestión organizacional de la empresa, sus condiciones laborales, sociales, culturales y organizacionales que generan la rotación de personal para mejorar la eficiencia en la gestión de los proyectos.

Actualmente las Mipymes tienen medido un gran aporte como generadoras de empleo en Colombia al igual que un importante ingreso al producto interno bruto, es por ello que se plantea verificar el tema de la rotación de personal para que no tome las empresas constructoras sin la información y preparación al tema, es necesario conocer los indicadores de rotación de las empresas de las cuales formamos parte y de la misma manera poder controlar el tema, existen muchas causas planteadas las cuales generan los retiros de los colaboradores, estas causas deben reducirse para no perder el personal que aporta progreso a la empresa, igualmente proponemos dentro de la gestión organizacional algunas alternativas que mejoran la estabilidad y el bienestar de los trabajadores. La rotación de personal es un tema que se debe conocer inmediatamente, y de esta manera evitar tener tropiezos y complicaciones más adelante.

En este documento encontraremos se plantea una estrategia de mejora en el procedimiento de contratación, vinculación y ejecución de los trabajos por parte del personal de la empresa valorando e incluyendo la gestión de talento humano, además dando mayor importancia y empleando mayores recursos en el seguimiento del bienestar del trabajador y así bajar la rotación del personal en las empresas Mipymes y mejorando proporcionalmente sus ingresos.

La investigación se genera basada en la problemática en torno a la rotación de personal presentada en la empresa Mipymes H.R. Se presentan definiciones previas seguidas del marco legal y teórico para vincularnos al tema del documento, seguido se indica los índices para ilustrar un valor y magnitud del factor de rotación, se analizaron las causas y estrategias planteadas y así minimizar la rotación de las empresas como una posible solución al tema.

OBJETIVOS

OBJETIVO GENERAL

Determinar en la gestión organizacional de las empresas constructoras mipymes, condiciones laborales, sociales, culturales y organizacionales que generan la rotación de personal para mejorar la eficiencia en la gestión de los proyectos.

OBJETIVOS ESPECIFICOS

- Establecer en la gestión organizacional que técnicas y estrategias mejoran la eficiencia laboral en las empresas.
- Caracterizar la gestión organizacional de la empresa constructora H. R. SAS. Para identificar las condiciones laborales, sociales, culturales y organizacionales de la empresa
- Determinar estrategias laborales, sociales, culturales y organizacionales que pueden aplicarse para evitar la rotación de personal en Mipymes de la construcción.

1. MARCO TEORICO

1.1 DEFINICION DE LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS MIPYMES

Las empresas constructoras Mipymes son pequeñas y medianas empresas independientes constituidas por personas naturales o jurídicas las cuales se dedican a actividades de ejecución de obras con las especificaciones pactadas en un tiempo determinado, en el plazo convenido todo retribuido con un beneficio esperado, estas Mipymes deben contar con la infraestructura y el recurso humano de mano de obra necesario para llevar acabo la ejecución de cualquier trabajo de construcción o cualquier actividad relacionada con la misma.

En Colombia según la ley que fomenta, promueve y estimula las micro, pequeñas y medianas empresas las define bajo los siguientes parámetros.

Cuadro 1, Clasificación de las empresas

TIPO DE EMPRESA	NUMERO DE EMPLEADOS	ACTIVOS TOTALES (SMLMV)
Micro empresa	1 a 10	menores de 501
Pequeña empresa	11 a 50	501 a 5.000
Mediana empresa	51 a 200	5.001 a 30.000
Gran empresa	Más de 200	Mayor a 30.000

Fuente: Ley 590 del 2000. Clasificación de las empresas

El funcionamiento de las Mipymes en Colombia está ligado al alcance pactado desde su creación, es decir puede girar alrededor de la gerencia, interventoría o construcción de obras de ingeniería en general, se desempeñan según su actividad económica, puede ser un proyecto propio o la construcción de una obra para un tercero. Inicialmente pueden ser partícipes de convocatorias públicas o privadas donde se elabora la propuesta económica o la cotización de las actividades a desarrollar, de ser elegidos para desarrollar el proyecto se reuniría el equipo administrativo e iniciarían procesos de localización y suministro e insumos, igualmente se convocara a el profesional o profesionales que manejaran el área técnica para el desarrollo de la obra, una vez entregadas las obras a conformidad iniciarían proceso de liquidación.

En lo presentado anteriormente puede tener acceso a auxilios económicos como son el crédito constructor o directamente con alguna entidad bancaria.

Las constructoras Mipymes en general manejan diferente tipos de empleados para el buen desarrollo de sus objetivos, desde la planeación y licitación hasta la ejecución y liquidación en obra:

En extensión al organigrama anterior es importante destacar que dentro de las microempresas constructoras existen 2 grupos de trabajadores:

- Los que hacen parte del grupo administrativo, como los gerentes, directores, resientes, Auxiliares de contabilidad, mensajeros, secretarias, conductores y otros relacionados con el trabajo en oficina.
- Los trabajadores que laboran directamente en las obra y no tienen contrato directo con la oficina sino con un proveedor de mano de obra o un sub-contratista, como los ayudantes de obra, oficiales, carpinteros, almacenista, electricista etc.

1.2 TIPOS DE CONTRATOS EN LAS EMPRESAS CONSTRUCTORAS MIPYMES

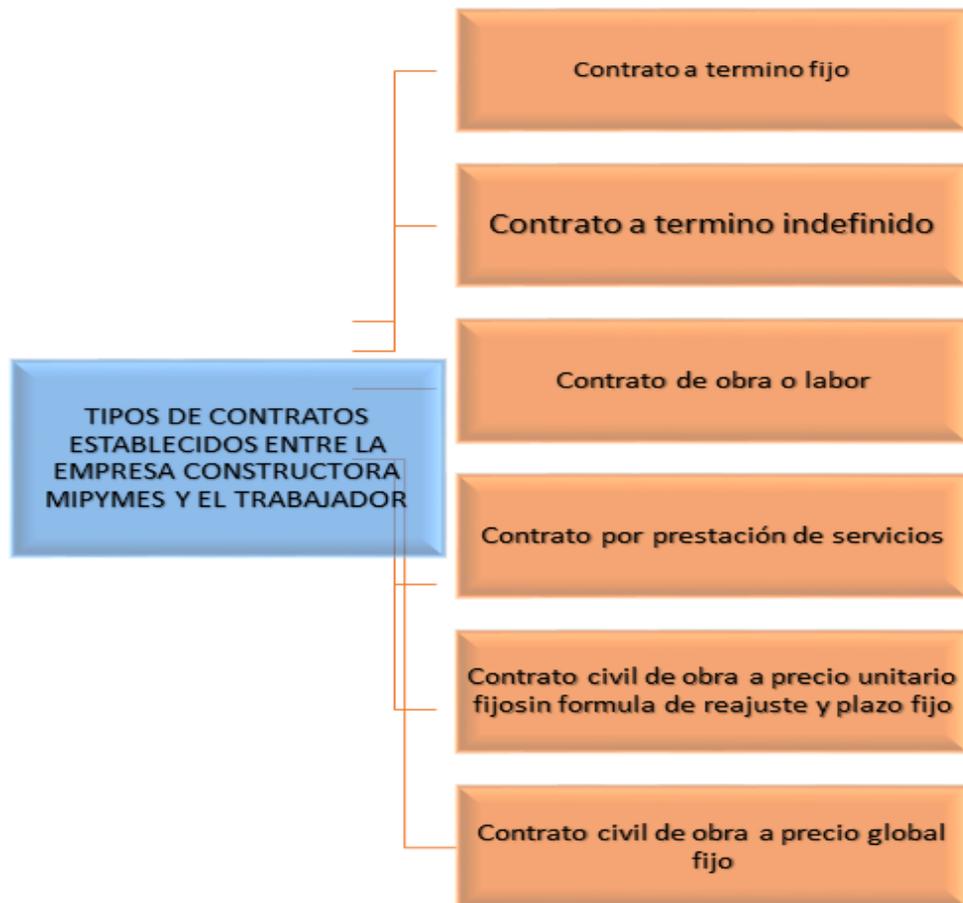
Dentro de los vínculos contractuales existentes en la actividad de las constructoras Mipymes se pueden presentar diferentes tipos de vinculaciones las cuales quedan escritas en documento para el buen entendimiento entre las partes, el primer contrato se refleja entre el cliente y/o el contratista, en este documento quedan descritas todas las obligaciones y derechos de las partes, igual que las condiciones de tiempo y condiciones técnicas con las que se construirá.

En el otro sentido la empresas constructoras Mipymes celebran contratos laborales con todos sus colaboradores para tener las reglas contractuales claras y de esa manera el desarrollo del contrato tiene su guía de pagos, obligaciones y deberes definidas, estos contratos se eligen a conveniencia de las partes y según las actividades a desarrollar.

Gráfica 1 Tipos de contrato entre el cliente y la empresa constructora Mipymes



Grafica. 2 Tipos de contrato entre la empresa constructora Mipymes y el trabajador



- Contratos a término fijo: se presentan en el grupo administrativo, cargos contables, recursos humanos o de oficina en general, el empleado goza de todas las prestaciones establecidas por la ley
- Contratos a término indefinido: este tipo de contrato no es tan frecuente encontrarlo actualmente debido a los beneficios adicionales que se le presentan al trabajador en tiempos de estabilidad en la constructora, el empleado goza de todas las prestaciones establecidas por la ley
- Contrato de obra o labor: se presenta con mayor frecuencia en el personal administrativo de obra, tiene vigencia solamente por el tiempo en que se desarrolla cada proyecto, tiene los mismos beneficios de los contratos a término definido o indefinido.
- Contrato civil por prestación de servicios: Contrato realizado de común acuerdo entre las partes no genera relación laboral ni obliga a pagar prestaciones sociales.
- Contrato civil de obra a precio unitario fijo: Es utilizado por las empresas constructoras Mipymes para subcontratar mano de obra en actividades específicas y especializadas para lograr cumplir el compromiso con el cliente, la medición de obra para el pago se realiza sobre las cantidades ejecutadas.
- Contrato civil de obra a precio global fijo: Es utilizado por las empresas constructoras Mipymes para subcontratar mano de obra en actividades específicas y especializadas para lograr cumplir el compromiso con el cliente, la medición de obra para el pago se define como un valor fijo y cantidades fijas, su pago no se basa en las cantidades unitarias ejecutadas.

1.3 EMPLEO Y CONDICIONES LABORALES, SOCIALES Y CULTURALES DE TRABAJO EN LAS MIPYMES

Basados en información de publicaciones de la organización internacional del trabajo realizada en diferentes microempresas de América latina y el Caribe * “donde todavía se observa mayor participación de jóvenes y dificultades para la inserción de mujeres, aunque se han incorporado al trabajo, su tasa de participación es de 30% inferior al de los hombres mostrando el vacío que no ha permitido llegar a la igualdad, Además las mujeres enfrentan tasas de desocupación más altas, menores salarios, y mayor informalidad. En el 2013 las mujeres representaron el 41% del total de la ocupación, cifra que se incrementó con respecto al 2003 (39%), crecimiento que se presentó en mayor medida en las microempresas que es donde enfrentan peores condiciones laborales”

En América Latina al pasar del tiempo se ha aumentado la solicitud de mayor grado de escolaridad para obtener la posibilidad de ingresar a las vacantes de las empresas Mipymes, en el siguiente cuadro se comparó en el año 2003 vs. Año 2013 los mayores grados de nivel de escolaridad solicitados en los diferentes grupos de empresas.

Cuadro. 2 Nivel educativo de los trabajadores por tamaño de empresa 2003 y 2013 en América Latina (porcentajes)

	Total Ocupados	Cuenta propia	Micro-empresa	Pequeña empresa	Mediana empresa	Gran empresa
2003						
Sin nivel y primario	52,2	68,8	56,8	39,6	28,3	20,9
Secundario	29,7	21,5	30,7	38,9	36,6	34,2
Superior	18,1	9,7	12,5	21,5	35,2	44,9
2013						
Sin nivel y primario	39,1	57,1	42,9	27,2	19,0	12,7
Secundario	38,2	30,2	41,8	45,3	43,9	37,2
Superior	22,7	12,7	15,2	27,5	37,1	50,1

Fuente: Estimaciones de la OIT con base en información de encuestas de hogares de 18 países.

Las encuestas realizadas a los colombianos por parte de Adecco reflejan que el 90% realizan su trabajo en el ámbito formal de los cuales el 40% lo hacen bajo un contrato a término indefinido. Adicionalmente el 90% de los hombres que trabajan actualmente realizan todos sus aportes de seguridad social mientras que las mujeres solo el 70%, el 50% de los trabajadores ejecutan sus actividades en más de 8 días de jornada laboral. También se destaca que 3 de cada 4 trabajadores tomen sus vacaciones iguala los independientes.

1.4 ROTACION DE PERSONAL

En la actualidad existe alto índice de rotación de personal en América Latina, hay un alto porcentaje de retiros voluntarios o retiro unilateral por parte del contratante, Se destaca los empleados con un tiempo menor a un año de laborar en la empresa los cuales se retiran generando un indicador del 21% de rotación, adicionalmente las mujeres presentan menor duración en su puesto, comparado con la duración del hombre en el puesto asignado. En la siguiente información se encuentra relacionado en un periodo del 2006 al 2014 donde el sector de la construcción muestra los índices más bajos de permanencia comparado con las actividades comerciales más importantes.

Cuadro No. 3 Indicadores de antigüedad en el empleo.

	Promedio (en años)			Antigüedad <1 año (en porcentaje del total de ocupados)			Antigüedad 5+ (en porcentaje del total de ocupados)		
	2006	2014	Var. en p.p.	2006	2014	Var. en p.p.	2006	2014	Var. en p.p.
<i>Características sociodemográficas</i>									
Edad									
15-64 años	6.4	6.0	-0.5	30.8	31.0	0.1	38.9	36.8	-2.2
15-24 años	1.4	1.4	0.0	60.3	57.9	-2.4	7.4	6.5	-1.0
25-44 años	5.0	4.5	-0.5	29.9	31.2	1.3	36.6	33.1	-3.5
45-64 años	11.4	10.6	-0.9	17.5	17.3	-0.3	58.9	57.7	-1.2
65+ años	20.5	18.2	-2.3	10.1	10.3	0.2	74.8	72.7	-2.1
Género									
Hombre	7.2	6.7	-0.4	28.7	28.7	0.0	42.7	40.6	-2.1
Mujer	5.5	4.9	-0.5	33.7	34.1	0.4	34.0	31.7	-2.3
Gap hombre-mujer	1.7	1.8	0.1	-5.0	-5.5	-0.5	8.8	9.0	0.2
Nivel de educación									
Alto	7.7	6.1	-1.6	21.1	25.9	4.8	47.2	38.6	-8.7
Medio	4.7	4.4	-0.3	35.1	36.1	0.9	31.1	29.3	-1.8
Bajo	7.3	7.6	0.3	31.3	28.1	-3.2	41.9	44.2	2.3
<i>Características del puesto</i>									
Actividad Económica									
Actividades primarias-extractivas	9.8	10.5	0.7	25.0	17.6	-7.5	52.0	58.2	6.2
Industria/manufactura	6.4	5.7	-0.7	31.0	32.1	1.1	36.9	35.4	-1.5
Comercio y servicios	5.9	5.3	-0.5	30.4	31.4	1.1	37.4	34.1	-3.3
Construcción	5.7	4.8	-0.9	49.1	49.4	0.3	33.3	27.3	-6.0
Grupo de ocupación									
Directivos	7.0	6.6	-0.4	18.9	16.6	-2.3	44.1	45.7	1.6
Profesionales y técnicos	8.9	6.7	-2.2	19.9	27.6	7.7	52.2	40.0	-12.1
Administrativos	5.1	4.2	-0.8	33.7	36.2	2.5	32.6	26.2	-6.3
Trabajadores de los servicios	4.9	4.9	0.1	34.3	33.2	-1.1	32.2	32.4	0.2
Otros	7.5	7.1	-0.4	30.5	29.8	-0.7	42.9	42.0	-0.9
Tipo de inserción									
Ocupado en sector público	12.7	12.5	-0.2	8.7	8.3	-0.3	70.4	66.9	-3.5
Ocupado en sector privado	5.9	5.6	-0.3	32.6	32.1	-0.5	36.5	35.3	-1.2
Asalariados	4.9	4.3	-0.5	37.6	38.4	0.9	30.9	27.1	-3.8
Asalariado formal	6.9	5.4	-1.5	23.5	29.7	6.2	44.3	34.4	-9.9
Asalariado informal	2.4	2.3	-0.1	54.7	55.1	0.4	14.6	13.3	-1.3
Cuenta propia	8.0	7.4	-0.5	24.3	24.2	0.0	46.6	45.4	-1.2
Tamaño de firma									
Pequeña	6.7	6.7	0.1	31.0	28.3	-2.7	39.6	41.4	1.9
Mediana	4.8	3.6	-1.2	36.9	41.4	4.5	30.3	24.2	-6.1
Grande	7.1	5.5	-1.6	25.3	31.4	6.1	44.4	33.5	-10.9

La rotación del personal también se presenta en un alto porcentaje en los trabajadores con edades entre 18 y 24 años los cuales buscan un trabajo estable y buena remuneración y seguirán cambiando inicialmente de lugares de trabajo, adicionalmente el trabajo ofrecido por empleador se torna inestable por el sistema del contrato (obra o labor contratada) el cual solo asegura estabilidad por el tiempo del proyecto, es decir si se presenta una mejor oportunidad con un proyecto de mayor tiempo de programación el trabajador toma la decisión y de cambia empresa constructora ya sea empleado directo o sub contratista.

El impacto de rotación de personal dentro de las mipymes tiene consecuencias que afectan considerablemente la economía y el funcionamiento óptimo de la empresa, generan impactos negativos que afectan a sus clientes y proveedores quienes se pueden llevar una percepción negativa sobre el normal funcionamiento de la empresa, generan desconfianza al cliente, pérdida de productividad, fugas de información corporativa, mala coordinación del equipo por constantes cambios, afecta el resultado de los negocios produce sobrecostos en todos los reprocesos y pagos adicionales por repetidas vinculaciones. Es justo indicar que no solamente existen impactos negativos, también se presentan impactos positivos como cambios en el personal los cuales pueden presentar nuevas ideas de organización y captar personal más capacitado, puede presentarse reducción de puestos de trabajo o de la estructura organizacional lo cual reduce los costos.

1.5 INDICE DE ROTACION DE PERSONAL

Para cuantificar lo anterior de acuerdo con Orlando Castillo¹ “el índice de rotación está determinado por el número de trabajadores que se vinculan y salen en relación con la cantidad total promedio de personal en la organización, en un período de tiempo. El índice de rotación de personal (IRP) se expresa en términos porcentuales mediante la siguiente fórmula matemática”:

$$IRP = \frac{\frac{A + D}{2} \times 100}{\frac{F1 + F2}{2}}$$

Donde:

- A: Número de personas contratadas durante el período considerado.
- D: Personas desvinculadas durante el mismo período.

¹ CASTILLO, José. Administración de personal un enfoque hacia la calidad [Sitio web]. Ecoe ediciones 2015. P. 68. [Consultado 12, junio, 2017] disponible en: [http://www.academia.edu/6130530/ADMINISTRACION_DE_PERSONAL_UN_ENFOQUE_HACIA_LA_CALIDAD_Jose_Castillo_Aponte_Google_Libros_htm]

- F1: Número de trabajadores al comienzo del período considerado
- F2: Número de trabajadores al final del período.

Para verificar la proporción del índice anteriormente formulado será necesario compararlo con los resultados obtenidos en otras empresas.

Basados en lo anterior analizamos la rotación de personal de la empresa H.R. El periodo que se cuantifica y se considera de un año y así coincide con el tiempo de ejecución del último proyecto de construcción del calculamos el índice de rotación con los siguientes valores:

- A: 50 unidades.
- D: 18 unidades.
- F1: 32 unidades.
- F2: 16 unidades.
- IRP: Índice de rotación de personal.

$$\text{IRP} = \frac{\frac{50 + 18}{2} * 100}{\frac{32 + 16}{2}}$$

$$\text{IRP} = 42\%$$

El resultado anterior es el índice de rotación dentro del periodo 2016 a 2017 analizado para la empresa H.R, este lo comparamos con otra empresa Mipymes muy cercana y con las mismas condiciones contractuales para que sea realmente comparativo:

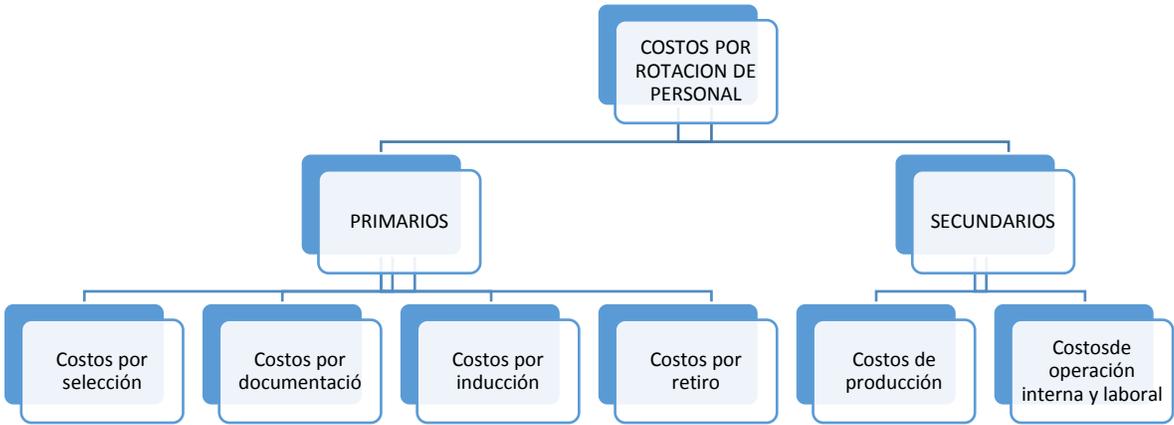
$$\text{IRP} = \frac{\frac{48 + 8}{2} * 100}{\frac{32 + 16}{2}}$$

$$\text{IRP} = 17\%$$

Tal como se aprecia en el resultado el índice es el doble en la Mipymes H.R. comparada con el índice de otra Mipymes cercana dentro del área evaluada.

La rotación de personal es generalmente una desventaja para cualquier organización, los costos por rotación se presentan como costos primarios y costos secundarios así:

Grafico 3 Costos por rotación de personal



2. ANTECEDENTES

Para toda empresa es muy importante mantener a todo su personal ofreciéndole estabilidad en su trabajo, debido a múltiples motivos en muchas ocasiones no se conserva esta estabilidad, por eso se califica a la rotación como un efecto y no una causa, la rotación se define sobre el total de trabajadores que se incorporan con relación a los que se retiran sin perder de vista el total de la empresa.

De acuerdo a Chiavenato² “El capital intelectual es el más valioso La razón es que en la actualidad los principales componentes de costo de un producto son I&D (Investigación y Desarrollo), activos inteligentes y servicios. El capital intelectual, activo intangible que incluye habilidad, experiencia, conocimiento e información. El capital, está en el cerebro y no en el bolsillo del patrón. La nueva realidad indica que la mayoría de los bienes más valiosos de las organizaciones exitosas es intangible, así como la habilidad organizacional.”

Chiavenato³ “Nuestro personal es nuestro mayor patrimonio. De 1995 a 1997, el valor de mercado de Microsoft supero el valor de mercado de General Motors, la mayor empresa del mundo. The New York Times comento que el único activo real de Microsoft era la imaginación de sus trabajadores. Como las personas constituyen su principal ventaja competitiva, la empresa requiere invertir en ellas, desarrollarlas y ceder espacio para sus talentos”.

El capital humano es irremplazable para cualquier objetivo de superación empresarial, la rotación puede ser voluntaria o involuntaria. Se define voluntaria cuando el trabajador renuncia bien sea por una mejor oferta, porque no está satisfecho con su empleo actual, motivos familiares, o conflictos con sus superiores, la segunda rotación es la involuntaria y se presenta por alguna medida disciplinaria, inadecuado desempeño en el trabajo, reducción de personal, inadecuada selección o insatisfacción laboral.

Es por todo lo anterior que se debe llevar los indicadores necesarios para el control de la rotación de personal, de tal manera que se pueda controlar los sobrecostos por este concepto.

Cuando surgen problemas en la estabilidad laboral de una organización, afectan el desempeño de la misma, razón por la cual hay que buscar las causas fundamentales que han dado origen a una excesiva rotación del personal. Los problemas que en la actualidad preocupan a distintas organizaciones, generan una excesiva rotación de personal.

² CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano [Libro]. Brasil, editorial Mc Graw Hill. 2005. P.10 [consultado 3, Abril, 2017]

³ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano [Libro]. Brasil, editorial Mc Graw Hill. 2005. P.24 [consultado 3, Abril, 2017]

Cuadro 4 Causales de retiro de una empresa.

CAUSAS DE RETIRO DE UNA EMPRESA	VOLUNTARIA	CONFLICTO CON UN SUPERIOR
		MEJOR OFERTA DE TRABAJO
		MOTIVOS FAMILIARES
	INVOLUNTARIA	MEDIDA DISCIPLINARIA
		INADECUADO DESEMPEÑO EN EL TRABAJO.
		REDUCCION DE PERSONAL
		INADECUADA SELECCIÓN DEL PERSONAL
		INSATISFACCION LABORAL

Igualmente Los profesionales que se alejan de la empresa toman la decisión directamente sin presión alguna, las empresas generalmente pretende conservar al trabajador lo cual en ocasiones no es posible, la persona que se desvincula fue parte de un proceso de formación adecuado y con alto estándar de calidad y desarrollo de proyecto, esto hace que cada uno de ellos tengan buenas alternativas en una vacante de la competencia.

3. FACTORES ORGANIZACIONALES BASE DE LA ROTACION DE PERSONAL EN LAS EMPRESAS MIPYMES.

3.1 TALENTO HUMANO.

Las primeras prácticas en donde realmente se pensó en los trabajadores con el fin de mejorar sus condiciones mentales y laborales se llevaron a cabo en el medio industrial estadounidense, En Colombia solamente hasta el siglo 21 se refleja un sistema de contratación flexible, remuneración por productividad, antes de estas fechas se pensaba en el trabajador como un elemento más de producción no importaba la persona, solamente existían procedimientos de contratación, inducción, desvinculación y nada más, sin pensar en mejoras o análisis hacia el interior de cada empresa para colaborar en el bienestar del trabajador.

Lo anterior se crea debido al progreso y a los cambios que la sociedad permite e implementa en función de mejorar las condiciones laborales de todo el personal, hoy en día las organizaciones estatales ayudan para que se cumplan las disposiciones creadas con fines de protección, acompañamiento, seguridad y prosperidad para el trabajador, es decir sus afiliaciones, sus cursos de capacitación para las actividades a desarrollar, el seguimiento diario que hay que tener para que se cumpla lo implementado, e inclusive las liquidaciones pensando en el retiro del trabajador para darle la estabilidad que se merece una vez ya no ese en su lugar de trabajo.

Un sistema de gestión de talento humana brinda a las empresas gran apoyo en la consecución de los objetivos básicos de crecimiento de la compañía y de sus trabajadores, con el paso del tiempo las empresas han entendido que el departamento de gestión humana no se limita a la contratación y afiliaciones al sistema de seguridad social del personal, ahora se comprende el impacto positivo que genera el cuidado, la motivación y el buen ambiente entre otros para lograr que el trabajador se sienta a gusto y se quede en la empresa para lograr conseguir las metas mutuas.

Igualmente el departamento de gestión humana logra que el ambiente laboral este en armonía y amabilidad entre todos los trabajadores, la satisfacción de estar haciendo parte del grupo de trabajo será de mayor importancia, todo lo anterior causaría que disminuya la rotación del personal, actualmente existen herramientas adicionales como Software que ayudarían a llevar acabo los procesos de talento humano.

Al retener al trabajador cordialmente dentro de la empresa se logran metas importantes como la buena disposición al trabajo por parte de los colaboradores, superación y mejoramiento de los procesos de la compañía.

Adicionalmente el talento humano dentro de cada actividad tiene un valor alto debido a las especializaciones que se crean para desempeñar cada cargo, es decir nos volvemos específicos y puntualizamos en desarrollar habilidades en un área puntual y no desempeñarnos en muchas actividades sin profundizar en ninguna, actualmente dentro del sector de la construcción existen competencias, pre operacionales e inducciones específicas para cada persona y su actividad, el seguimiento que se realiza a cada actividad es basado en lo determinado inicialmente como una actividad de único manejo para cada trabajador.

Chiavenato⁴ “Las personas dependen de las organizaciones en que trabajan para alcanzar sus objetivos personales e individuales. Crecer en la vida y tener éxito casi siempre significa crecer dentro de las organizaciones. Por otra parte. Las organizaciones dependen directa e irremediamente de las personas, para operar, producir bienes y servicios, atender a los clientes, competir en los mercados y alcanzar objetivos generales y estratégicos. Es seguro que las organizaciones jamás existirían sin las personas que les dan vida, dinámica, impulso, creatividad y racionalidad”.

Lo anterior refleja la realidad de vínculo entre las personas colaboradoras con la organización y la empresa la cual necesita de estos trabajadores, el crecimiento y necesidad de sacar los objetivos adelante son mutuos, cada uno necesita del otro, aunque no con la misma intensidad presentada en el siglo pasado en donde el operario vivía y moría por su empresa haciéndola parte integral de su vida, actualmente la opción de retiro o de despido se lleva mucho acabo, la oportunidad de cambio y de mejora es más alta debido a esta rotación la cual inclusive contractualmente se puede manejar.

3.1.1 Historia del talento humano

Chiavenato⁵ “El siglo XX introdujo grandes cambios y transformaciones que influyeron mucho en las organizaciones, en su administración y en su comportamiento. Es un siglo que puede definirse como el siglo de las burocracias O el siglo de las fábricas, a pesar del cambio acelerado de las últimas décadas. Sin duda alguna, los cambios y las transformaciones que acontecieron en este siglo marcaron indeleblemente la manera de administrar a las personas. En este sentido, durante el siglo XX podemos distinguir tres eras Organizacionales diferentes: la era industrial clásica, la era industrial neoclásica y la era de la información. Conocer las características de cada una permitirá comprender mejor las filosofías y las prácticas para tratar con las personas que laboran en las organizaciones.

⁴ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano [Libro]. Brasil, editorial Mc Graw Hill. 2005. P.4 [consultado 3, Abril, 2017]

⁵ CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano [Libro]. Brasil, editorial Mc Graw Hill. 2005. P.13 [consultado 3, Abril, 2017]

Grafica 4 Organizaciones en el siglo 20 referente a la gestión del talento humano.



3.1.2 Importancia del talento humano

Debido a cambios presentados en función del tiempo en donde las empresas requieren de sus colaboradores para salir adelante, para lograr estabilidad económica, para mantener sus clientes, para ser más competitivos, y los trabajadores igualmente se apoyan en sus empresas para lograr una estabilidad económica, social, lograr una posición cultural, cumplir con objetivos personales y familiares, vemos como se crea la conveniencia de que se trabaje en común acuerdo por las dos partes para así cumplir cada uno su objetivo.

Debido a esto cada compañía implementa cambios a sus estructuras para atender las necesidades que nacen por los cambios de la sociedad. El trabajador ahora forma parte activa y participativa de su empresa, no se le apreciara como un activo más sino como un apoyo intelectual a la organización.

3.2 ROTACION DE PERSONAL

3.2.1 definición de rotación de personal

Tal como Villegas lo indica⁶ “la rotación de personal como el intercambio de personas que ingresan a la organización así como de las personas que salen de la misma. Es un término utilizado en recursos humanos, estudia la forma en la que las empresas obtienen, desarrollan, evalúan y mantienen el número de personal idóneo para el logro de los objetivos. La relación laboral puede terminar debido a: Separaciones, renuncias o despidos.”

3.2.2 Tipos de rotación de personal

Existen 2 tipos de rotación personal: La rotación interna, la cual se realiza dentro de la misma empresa, puede ser un ascenso o nuevo nombramiento o cambio de sede, y la rotación externa en la cual se finaliza el convenio laboral por las dos partes ya sea o no por mutuo acuerdo.

3.2.3 Causas de la rotación del personal

Para las empresas en general es un logro manejar el índice de rotación de personal, si este indicador se controla, si lo mantienen a conveniencia de la empresa según las necesidades actuales y el entorno donde se desenvuelvan el resultado será satisfactorio, por el contrario si dentro de esta empresa no se controla el índice de rotación de personal genera consecuencias que perjudican los objetivos y la razón de ser de la empresa.

Es por lo anterior que se indican las posibles causas de rotación de personal para poder crear estrategias y así disminuir el índice de rotación según convenga.

3.2.3.1 Causas voluntarias

Son aquellas que genera directamente del trabajador o el entorno, ya sea por un acto premeditado o una motivación consiente del mismo

⁶ VILLEGAS, Fredy. Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Psicólogo industrial. Universidad Rafael Landívar. Facultad de humanidades. Guatemala de la Asunción. 2012. P.15. [Consultado 16, Abril, 2017] Disponible: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Villegas-Fredy.pdf>

- Conflicto con un superior.
- Problemas familiares.
- Mejores salarios fuera de la empresa.
- Cambios de la ciudad de residencia.

3.2.3.2 Causas involuntarias.

Son aquellas que no se generan por el trabajador, o que se crean por actos imprudentes del mismo.

- Medidas disciplinarias.
- Inadecuado desempeño en el trabajo.
- Reducción de personal.
- Inadecuada selección.
- Insatisfacción laboral
- Injusticias en las evaluaciones de desempeño.
- Acoso laboral.
- Falta de oportunidades de crecimiento dentro de la empresa
- Malas relaciones con los compañeros de trabajo.
- Falta de buenas condiciones físicas y ambientales en el puesto de trabajo.
- Bajos salarios.
- Falta de profesionalismo en el ambiente de trabajo.
- Rumores sobre la estabilidad de la empresa.
- Capacitación inadecuada.
- Temor a represalias luego de un conflicto
- Retroalimentación de desempeño ambiguo.
- Recurso humano altamente demandado.
- Falta de beneficios adicionales en la organización.
- Falta de programas de entrenamiento y capacitaciones.
- Falta de herramientas para el desarrollo de su trabajo.
- Estilo de liderazgo negativo por parte del jefe.

3.3 RETENCION DE PERSONAL

Tema de mayor importancia frente al análisis que se ha logrado referente a la rotación de personal es determinar metodologías, planes, estrategias para contrarrestar y controlar el retiro del personal valioso de la empresa.

Lograr encontrar lo expuesto anteriormente es uno de los más grandes desafíos para cada empresa, por ello es que es necesario determinar inicialmente las verdaderas causas de rotación de personal o inclusive sin tener un índice alto de rotación implementar dentro de la empresa mecanismos para que los trabajadores se sientan a gusto dentro de ellas, es satisfactorio que se sientan como en familia

que sientan que su lugar de trabajo es su casa no por obligación sino por convicción propia, para ello se indican algunas estrategias para tener en cuenta:

- Ofrecer un entorno de trabajo que sea agradable para el trabajador, que sea organizado y que ofrezca todas las comodidades necesarias para el cumplimiento de sus obligaciones.
- Ofrecer buenas relaciones con los empleados.
- Promover con los empleados la superación personal, deben tener claras sus metas y sus objetivos personales.
- Apoyo a los empleados, Existen diversas formas de lograr esta estrategia, y abarca lo económico, laboral y lo personal, lo económico se puede lograr vinculándose a entidades bancarias sin necesidad de contar con recursos propios de la empresa, lo laboral apoyando en los objetivos pactados en cada proyecto y en lo personal conociendo e incentivando las metas propuestas por cada trabajador.
- Acercar al trabajador al núcleo empresarial. Debe integrarse a los trabajadores brindándoles toda la información posible para su desempeño, acercando más el grupo entre ellos para generar vínculos más fuertes cada día.
- Remunerar adecuadamente al trabajador. No es necesario que el sueldo asignado supere los sueldos de los compañeros de la misma empresa, eso crearía inconformismo entre ellos, lo que se necesita es conocer los sueldos promedios entre las empresas competidoras para estar en ese rango, pagando lo justo no habrá descompensación para ninguna de las partes.
- Contratar las personas adecuadas para cada cargo. El proceso de selección debe ser adecuado y acertado para el bienestar y compañerismo entre los trabajadores, por ejemplo los perfiles deben cumplirse para cada cargo contratado, de no ser así, si existe un cargo similar con un profesional que no reúne el perfil solicitado genera inconformismo con quien si cumple el perfil.

4. MEJORAMIENTO DE LOS RESULTADOS DE LAS EMPRESAS MIPYMES POR MEDIO DE LA IMPLEMENTACION DE LA GESTION DEL TALENTO HUMANO.

4.1 GESTION ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son estructuras administrativas conformadas para alcanzar metas comunes entre los integrantes, estas metas se logran de la mano con la parte humana, estas organizaciones pueden ser con fines de lucro o sin fines de lucro.

Características de las organizaciones:

- Definidas y diseñadas con un objetivo racional mente posible.
- Deben tener sus funciones definidas y separadas para cumplir con las obligaciones laborales.
- La comunicación debe estar perfectamente definida, las líneas de comunicación deben cumplir con un planeamiento inicial de la compañía.
- La organización debe estar rodeada de un mercado, clientes o entorno para su normal funcionamiento.
- La organización interna debe estar perfectamente dividida.

Para que estas organizaciones cumplan con su objetivo dependerán de 14 condiciones o principios de las Organizaciones así:

Grafica. 5 Principios de las organizaciones



4.2 EFICIENCIA LABORAL.

Frente al desarrollo técnico, de modernización de procesos, actualización de normas y leyes de seguridad en el trabajo en el sector de la construcción, y el mayor número de empresas Mipymes en la competencia, se requiere con mayor prioridad lograr los mejores resultados para el sostenimiento en el mercado.

Para obtener los mejores resultados verificamos las áreas, actividades o causas donde se presentan los mayores problemas y en ellas crear las estrategias que minimicen los obstáculos para obtener los mejores resultados de producción.

- **Aprendizaje de los nuevos empleados:** La estrategia planteada para que esta transición sea lo más corta posible se solucionara con la disponibilidad del personal más antiguo para brindar un empalme, inducción y acompañamiento durante el tiempo que se considere necesario según cada proyecto.
- **Ambiente de la organización:** Se debe mejorar el ambiente en el trabajo para que cada uno de los colaboradores se sientan a gusto en su tiempo laboral. Para que esto se presente se debe constituir un comité que este pendiente de estos objetivos los cuales comunicara al departamento de recursos humanos para su mejora.
- **Presión en el trabajo:** Las tareas del día a día reflejadas en las programaciones de las obras son de muy corto tiempo y se crea una competencia contra la programación para el cumplimiento de la misma, esta presión es muy alta debido a que la controlan los jefes directos, la interventoría y el constructor, por ello se debería crear un espacio con poca afectación salarial de un programador tiempo parcial para que este controlando directamente los tiempos de la obra y amortiguar cualquier reclamación o presión por atrasos.
- **Remuneración promedio en el mercado:** En muchos momentos de la ejecución del trabajo existen inconformismos por el pago del valor del salario el cual el trabajador considera es bajo con relación a las empresas competidoras, por ello se debería verificar en el mercado los sueldos promedios según diferentes parámetros como experiencia, antigüedad y otros para identificar si realmente la remuneración no corresponde a la realidad, realizado este estudio se publican los resultados y se socializa la tarea ejecutada para tranquilidad de los empleados.
- **Capacitaciones:** elaborar una encuesta de posibles debilidades de cada trabajador y posteriormente contando con estos resultados elaborar una programación de capacitaciones la cual se publicara y se llevara a feliz término.

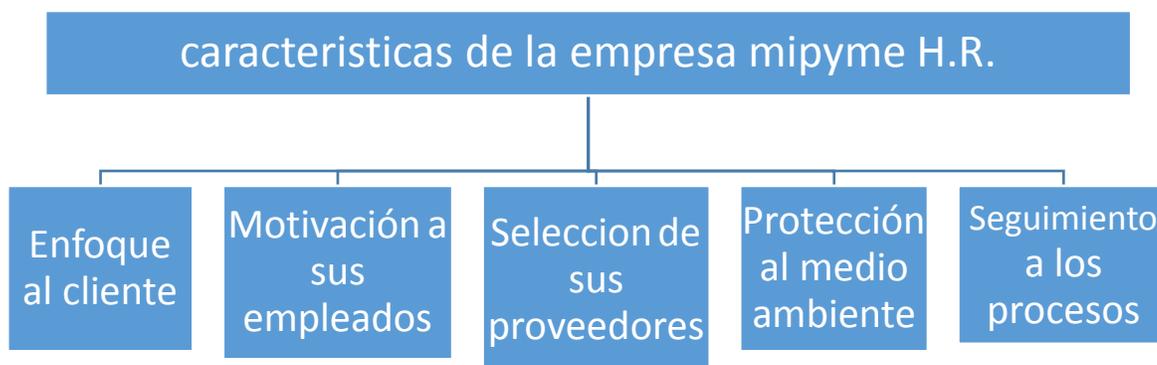
- Planificación del trabajo: Es fundamental la planeación del logro del objetivo para que se trabaje en armonía y sin presión del día a día, por ello se crearía planificar cada proyecto y plasmarlo en un proceso constructivo para entendimiento de todos los relacionados con este trabajo.
- Investigación y desarrollo: En las empresas constructoras Mipymes no se le da la importancia adecuada a las investigaciones, los profesionales se estancan y no actualizan sus conocimientos, como estrategia para combatir este punto se puede requerir a los proveedores y generar capacitaciones programadas cortas y a bajo costo.
- Evaluaciones de desempeño a los trabajadores: Existe esta herramienta pero no es procesada la información para que cumpla el objetivo de evaluar y tomar los correctivos para mejorar, por ello se debería establecer un dictamen a cada evaluación para que el trabajador y contratante hagan seguimiento al proceso de mejora de cada uno de sus colaboradores.

5. CARACTERIZACION DE LA GESTION ORGANIZACIONAL Y ANALISIS DE CONDICIONES.

5.1 CARACTERIZACION DE LA EMPRESA MIPYMES H.R.

La empresa Constructora H.R es una empresa familiar tradicional con su oficina principal en la Ciudad de Bogotá, dedicada a la gerencia, diseño y construcción de obras civiles en general, con más de 30 años de experiencia en el mercado. Se desempeña en contratación pública y privada según las condiciones actuales del mercado.

Grafica 6 Característica de la empresa Mipyme H.R.



Su Misión:

Obtener los mejores resultados en la Organización y Construcción de Edificaciones, Obras de Urbanismo, Consultoría en Gerencia de Proyectos de Edificaciones y Gestión de Diseños Arquitectónicos y Técnicos en Ingeniería Civil, llevadas a cabo dentro de las más altas políticas de calidad, servicio, cumplimiento e integridad, con cada uno de nuestros clientes; generar empleo, contribuir al desarrollo del país y retribuir adecuadamente el aporte de los socios.

Su Visión:

Para el 2018, H. R. S.A.S., consolidará su posición como una de las firmas más importantes en el mercado nacional de la construcción de Edificaciones, Obras de Urbanismo, Consultoría en Gerencia de Proyectos de Edificaciones y Gestión de Diseños Arquitectónicos y Técnicos en Ingeniería Civil, y seguirá generando valor agregado a sus servicios.

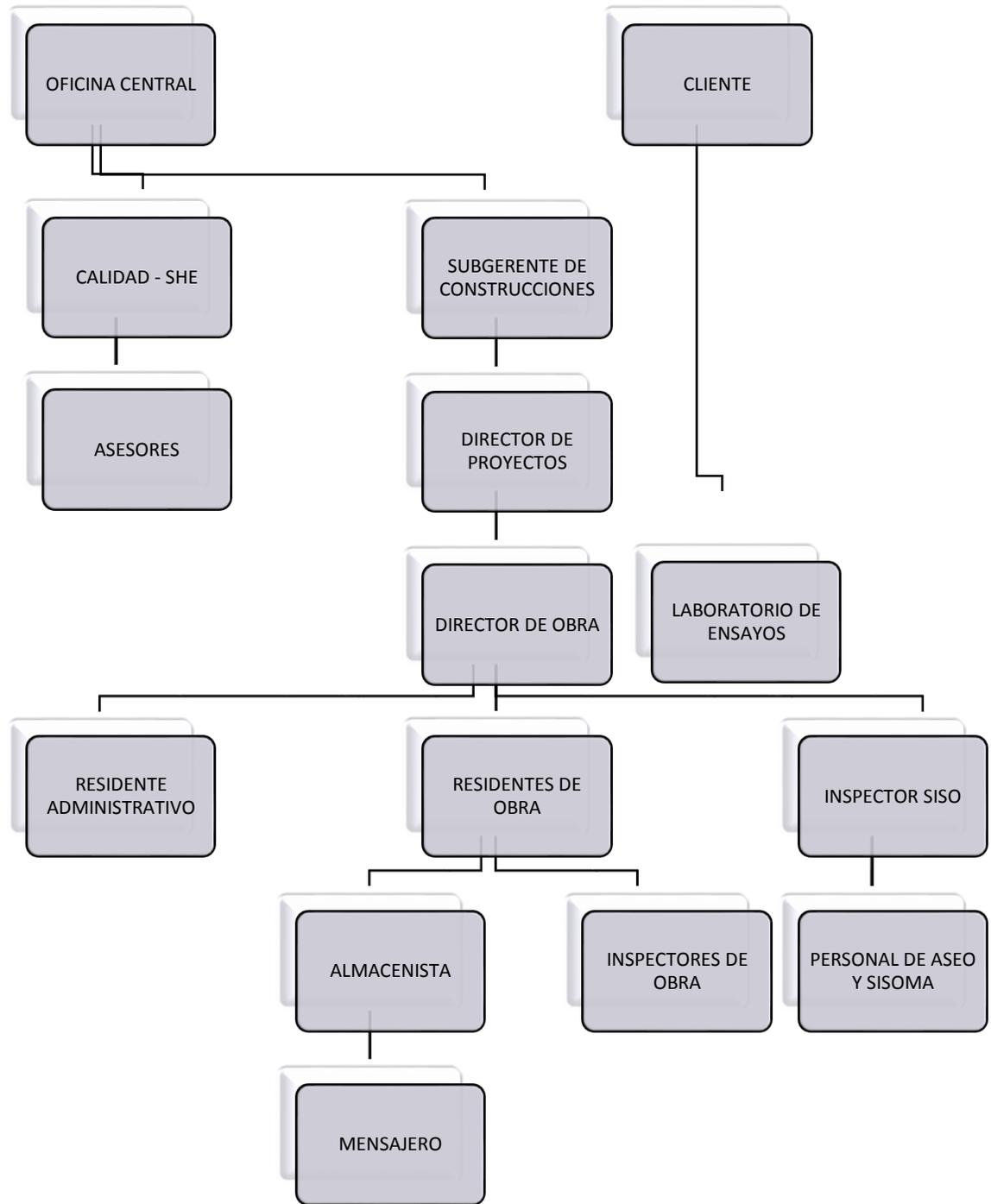
Esta empresa familiar se caracteriza por muchos valores dentro de ella, el buen trato presentado a sus empleados y clientes, La preocupación de ir de la mano con los cambios y evolución en las normas de calidad y seguridad industrial, presentan posibilidades para de capacitar y actualizar a los trabajadores y colaboradores que de ella hacen parte.

Igualmente es parte importante el cuidado del medio ambiente, genera capacitaciones a su personal para ir de la mano con la normatividad y el cumplimiento de las normas en este caso.

H.R.SAS. cuenta con certificación ISO 9.000 Icontec en la ayuda de verificar todos sus procesos de calidad.

Se presenta la siguiente estructura organizacional Dentro de la gestión de la empresa constructora, se encuentran definidas las competencias para cada cargo y en algunos casos sus manuales de función y sus procedimientos.

Grafica 7 Organigrama



Fuente. H.R. calidad y seguridad.

6. CONDICIONES LABORALES SOCIALES CULTURALES Y ORGANIZACIONALES DE LA EMPRESA MIPYME H.R.

Dentro de los diferentes procesos establecidos encontramos el procedimiento de contratación en donde se definen los parámetros de referencia para contratarlos servicios del personal que se requiera en la organización para trabajar en las diferentes áreas, este procedimiento aplica para personal profesional como ingenieros, arquitectos personal con formación técnica que desempeñen cargos de auxiliares, y para personal administrativo con funciones como Contador, Secretaria, Auxiliares Administrativos y adicionalmente para la verificación de la documentación del personal de las Obras.

En la organización existen vigentes los siguientes tipos de contrato:

- Contrato a término fijo: En el área administrativa en la oficina.
- Contrato a término indefinido: Para los colaboradores más antiguos en el área administrativa de la oficina.
- Contrato de obra o labor: Para los profesionales, ingenieros y arquitectos que se encuentran en cada proyecto.
- Contrato civil de obra a precio fijo y plazo fijo: Para los contratistas de mano de obra de las diferentes actividades.

El personal de la empresa se contrata posteriormente a cumplir algunas etapas de selección en las que interviene el personal de recursos humanos, el personal seleccionado debe cumplir los diferentes con las exigencias del perfil ya definido con anterioridad en el proceso de selección, debe cumplir condiciones como experiencia, habilidades en el cargo (se realiza examen de admisión), referencias laborales, referencia personales y otras que aplican a cada cargo.

Vale la pena recordar que las exigencias legales se cumplen dentro de esta vinculación a la empresa, ejemplo es el periodo de prueba en donde se evalúa la gestión del trabajador para dar continuidad en el cargo, y todas las normas parafiscales a las cuales existe la obligación de cumplir.

Adicionalmente dentro del proceso de gestión que se desarrolla se realiza seguimiento al trabajador para que periódicamente se formalice en documento escrito los puntos a corregir de las dos partes, tanto empleado como empleador.

Igualmente se contempla que es necesario Es necesario conocer los indicadores de gestión. El control se basa en la tipificación de los factores importantes de éxito de cada proceso. Esto implica que sus miembros identifiquen con claridad, lo que sus

clientes, ya sean internos o externos, esperan de ellos: Oportunidad, Calidad, Cumplimiento.

Definir los indicadores nos ayudan en la mejora permanente y en la identificación de las actividades a invertir para el cumplimiento de los objetivos organizacionales, la participación de la gerencia es fundamental como apoyo y dueños del proceso, esta gerencia trabajara con un equipo el cual evalúa los resultados de los indicadores tenidos en cuenta, estos indicadores deben ser sencillos, de fácil interpretación y resultado, el indicador de cumplimiento de perfil es el indicado en la búsqueda de controlar la rotación de personal, debe medirse con periodicidad según el tiempo destinado a cada proyecto contratado y mínimo al inicio uno intermedio y al final de cada proyecto. El comparativo será sobre la calificación anterior, el indicador debe subir en la medida de que el tiempo pase.

7. ESTRATEGIAS LABORALES, SOCIALES CULTURALES Y ORGANIZACIONALES QUE PUEDEN APLICARSE PARA EVITAR LA ROTACION DE PERSONAL EN MIPYMES DE LA CONSTRUCCION.

La Empresa Mipymes H.R SAS, empresa familiar dedicada a construcciones de obras civiles tiene el compromiso de disminuir el índice de rotación de personal profesional de obra, posterior al cálculo del mismo y comparación con otras empresas dedicadas a la misma actividad se concluye que es alto este índice de rotación de personal profesional de obra y genera sobrecostos y malestares en la tarea del buen desarrollo de la gestión del talento humano.

Posterior a realizar la evaluación de las causas de la rotación del personal profesional de obra se procede a plantear la estrategia para aplicar en el desarrollo de las actividades de la empresa y minimizar este impacto.

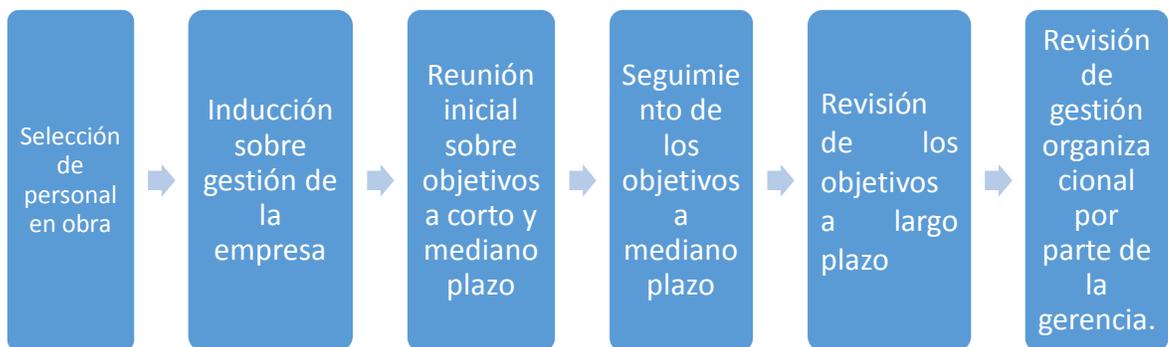
La empresa Mipymes H.R SAS. Actualmente cuenta con el procedimiento de contratación el cual proponemos ampliar e integrar a otros procedimientos como son Procedimiento de formación y procedimiento de comunicación generando un plan de trabajo de la siguiente manera:

- La selección de personal debe contar con un último visto Bueno de parte de las directivas de obra puesto que en ellos está la sensibilidad de las necesidades de cada proyecto, adicionalmente la experiencia para dar la aprobación de la preselección que ejecute inicialmente la psicóloga del departamento de personal.
- Inicialmente antes de comenzar las actividades técnicas se debe desarrollar una labor de inducción para que el trabajador conozca la empresa desde el punto de vista organizacional, gestión humana y de calidad.
- De común acuerdo entre el jefe directo y el trabajador plantear todos los objetivos y tareas a desarrollar dentro de un tiempo también establecido de común acuerdo.
- En el tiempo que se definió para el seguimiento de las tareas a corto plazo realizar nuevamente la reunión y verificar el cumplimiento de las tareas con el objetivo de solucionar si hay problemas en ese logro y replantear nuevos objetivos para medir nuevamente al final de cada proyecto.
- Adicionalmente crear un comité de Gestión humana el cual se reunirá cada 4 meses para verificar temas que inciden en el desempeño y en la rotación del personal, este comité debe estar conformado por el departamento de personal y representantes de los trabajadores, se propone evaluar puntos como:
 - Preocupación de los jefes directos con el desempeño del trabajador.

- Verificar que el ambiente de trabajo del grupo de obra sea el propicio para estar en convivencia tranquila con los compañeros de trabajo.
- Evaluar resultados a corto plazo de los trabajadores.
- Programar mínimo una capacitación por periodo de cada 4 meses para los trabajadores.
- Socializar a los trabajadores la gestión realizada por el comité.
- Generar reconocimientos de valor simbólico a los trabajadores que cumplen en general sus tareas
- Verificar condiciones de los puestos de trabajo.
- Promover con alguna actividad la unión entre los departamentos.
- Evaluar el estándar de salarios de los trabajadores.

El siguiente cuadro indica el procedimiento propuesto para seguimiento de la empresa constructora, con el fin de realizar un seguimiento a la participación del trabajador en la empresa

Grafica 8 Seguimiento a los trabajadores dentro de la empresa



El beneficio de controlar la rotación de personal es muy alto, por eso es importante indicar las estrategias para este objetivo, no obstante se reitera la importancia del acompañamiento de la gerencia en este proceso para garantizar el resultado positivo.

8. CONCLUSIONES.

- En la gestión organizacional de las empresas constructoras Mipymes se encuentran bien definidos los tipos de contrato basados inclusive en la ley de contratación, los empleados que hacen parte del proceso es muy diverso y va desde el operario de ejecución de obra hasta la máxima autoridad dentro de la empresa, pero debemos combinar este sistema de contratación con las mejoras de carácter humano, el vincular un colaborador no es solo realizar su contratación debidamente como lo indica la ley, también es abrir las puertas de la empresa como si se tratara de un miembro más de una familia.
- Las empresas Mipymes en Colombia cuentan con las herramientas y documentación legal y normativa necesaria para vincular el personal a las organizaciones en concordancia con las reglamentaciones vigentes, igualmente los procedimientos de contratación y vinculación de todo el personal y de contratistas externos cuentan con las minutas aprobadas y conciliadas para una vinculación de acuerdo a la ley.
- Se propuso estratégicamente un procedimiento total desde la vinculación, aprendizaje, ejecución de su trabajo y permanencia en la empresa para que el trabajador tenga más oportunidad de presentar sus inquietudes y que el empleador tenga mayor comunicación y seguimiento de su personal, de esta manera no se limitara a medir producción sino que también tendrá indicadores de satisfacción del trabajador para solucionar cualquier inconformidad y disminuir el probable retiro por falta de integración de las partes.
- La rotación de personal nula no es beneficio para la empresa puesto que es necesario el cambio, la oxigenación de nuevas ideas y la vinculación de nuevos colaboradores con distinta preparación a la existente, pero se debe controlar que la rotación de personal no sea alta para que no perjudique económicamente ni operativamente la empresa, para ello ya se cuenta con la herramienta y la formación necesaria para la evaluación.

BIBLIOGRAFIA

ANIF para la CCI, (2013): Las pymes de ingeniería y su papel en el sector transporte, Bogotá.

CALDERON, H. Milena C y Naranjo J (2006): Gestión humana en las organizaciones un fenómeno complejo, Evolución, reto, tendencias y perspectivas de investigación, Manizales, Universidad Nacional de Colombia.

CASTILLO, José. Administración de personal un enfoque hacia la calidad [Google libros htm]. Ecoe ediciones 2015. P. 68 [Consultado 12, junio, 2017] disponible en: [http://www.academia.edu/6130530/ADMINISTRACION_DE_PERSONAL_UN_EN_FOQUE_HACIA_LA_CALIDAD_Jose_Castillo_Aponte_Google_Libros_htm]

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano [Libro]. Brasil, editorial Mc Graw Hill. 2005. P.10. [Consultado 3 de abril de 2017].

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano [Libro]. Brasil, editorial Mc Graw Hill. 2005. P.24 [consultado 3, Abril, 2017]

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano [Libro]. Brasil, editorial Mc Graw Hill. 2005. P.4 [consultado 3, Abril, 2017]

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano [Libro]. Brasil, editorial Mc Graw Hill. 2005. P.13 [consultado 3, Abril, 2017]

CONFECAMARAS (2017): Informe de dinámica empresarial en Colombia, Bogotá, Red de cámaras de comercio

FRANKLIN P, (2013): Propuesta para reducir la rotación de personal en la distribuidora de productos Coca- Cola de la ciudad de Chiclayo, Chiclayo, Universidad Católica santo Toribio de Mogrovejo.

PEREZ D. y Gálvez E.(2011): Cultura organizacional y rendimiento de las Mipymes de mediana y alta tecnología un estudio empírico realizado en Cali Colombia, Universidad del Valle

Rubio C, (2012): Gestión estratégica organizacional aplicada a las Pymes constructoras en Colombia, Madrid España, Universidad de Nebrija.

VILLEGAS, Fredy. Causas de la Rotación de personal de receptores pagadores de la región I Metropolitana de una Institución Financiera [Repositorio digital]. Trabajo de grado. Psicólogo industrial. Universidad Rafael Landívar. Facultad de humanidades. Guatemala de la Asunción. 2012. P.15. [Consultado 16, Abril, 2017] Disponible: <http://biblio3.url.edu.gt/Tesis/2012/05/43/Villegas-Fredy.pdf>