

Plan de mejoramiento en el área de talento humano para disminuir los índices de rotación de personal de la empresa Sotracauca Mettro S.A en la ciudad de Popayán-Cauca.

Leidy Yaneth Galindez Zapata
Septiembre 2019.
Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD.
Popayán, Cauca
Tecnología en Gestión de Negocios

Nota de aceptación

Firma tutor de tesis

Firma de jurados

Firma de jurados

Tabla de contenido

1.Introducción.....	1
2.Justificación.....	2
3.Objetivos.....	7
Objetivo general.....	7
Objetivos específicos.....	7
4.Contextualización.....	8
4.1 Planteamiento del problema.....	10
4.2 Ubicación y caracterización geográfica de la ciudad de Popayán.....	12
4.3 Reseña Sotracauca Metro S.A.....	13
5.Antecedentes.....	17
6. Marco conceptual.....	23
6.1 Productividad.....	28
6.2 Organización.....	29
6.3 Clima organizacional.....	30
6.4 Servicio al cliente.....	31
6.5 Selección de personal.....	31
6.6 Inducción.....	32
6.7 Motivación del personal.....	33
6.8 Rotación de personal.....	34
6.9 El reclutamiento.....	35
6.10 Costos de rotación.....	35
7. Marco legal.....	37
8. Metodología.....	39
8.1 Tipo de investigación.....	39
8.2 Metodología de investigación.....	400
8.3 Etapas de investigación:.....	40
8.4 Fuentes de información:.....	411
8.5 Población objetivo.....	42
8.6 Tamaño de la investigación.....	43
8.7 Instrumentos de recolección.....	44
9. Elaboracion del diagnostico.....	47
9.1 Diagnostico del proceso de rotación realizado.....	47
9.2 Resultados	48
9.3 Plan de mejoramiento del área de talento humano.....	62
10. Referencias.....	67

Lista de tablas

Tabla 1. Indicador de rotación de personal.

Lista de imágenes

Imagen 1. Ubicación geográfica Popayán

1. Introducción

Teniendo en cuenta que las transformaciones que se generan desde las organizaciones y la industria a nivel nacional producen necesidades de contratación directa a fin de cumplir con la demanda de productos y servicios, no obstante se hace evidente un cambio en el paradigma laboral para el cual la normativa vigente en Colombia establece lineamientos y determinantes con los cuales se pretende reducir los índices de desempleo, el plan de mejoramiento para la empresa Sotracauca Metro S.A, la cual se encarga del transporte público de pasajeros, se pretende establecer criterios para integrar la adecuación de derrotero en el área de talento humano con el cual generar alternativas que permitan a la empresa integrar nuevas políticas en materia laboral; y conseguir ir a la par de los cambios estructurales, pero también mejorar las condiciones bajo las cuales se integra a la comunidad laboral para que los empleados transportadores no incidan en el abandono de sus puestos de trabajo, alcanzando optimización de recursos físicos, humanos y herramientas para el aprovechamiento de las políticas laborales, las cuales están destinadas a prevenir y proteger a los trabajadores pero también posibilite a la empresa reducir costes por selección de personal en cargos en los que no van a durar lo suficiente.

Justificación

De acuerdo a Chiavenato (1988) la rotación de personal se puede entender Como “la entrada de personal, su estancia en la empresa y su salida”, además, “la rotación de personal se utiliza para definir la fluctuación del personal entre una organización y su ambiente; esto significa que el intercambio de personas se define por el volumen que ingresan en la organización y de las que salen de ella” (Chiavenato, 1988, p. 23), dicho fenómeno genera gastos adicionales que no los están teniendo en cuenta, se deben implementar medidas de control o seguimiento para que estos casos no se sigan presentando de forma concurrente.

Teniendo en cuenta a Littlewood Zimmerman, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal, (97) se define como Rotación voluntaria de personal, como la separación que un empleado inicia y lleva a cabo por cuenta propia a fin de concluir la relación laboral, ya sea vía la renuncia o el abandono de trabajo. Por tal razón, se identifican a dos tipos de empleados, aquellos que se separan y aquellos que permanecen por un tiempo “razonable” en la organización.

Asi mismo el autor hace énfasis en la necesidad de lograr el compromiso al interior de la empresa ya que es una de las más grandes de Popayán, respecto a compromisos de integración laboral, se pretende direccionar las actividades personales de cada empleador como compromiso, de modo que los procesos de retroalimentación y selección de talento humano no sean meramente ante competencias técnicas o documentación exigida para la contratación, sino más bien un factor inicial relevante para el servicio de transporte, para la realización de este objetivo se requiere de la implementación de sistemas integral de recursos humanos, que tengan un alcance global a través de unos parámetros estándares mínimos de alcance general, cuyo

desarrollo se difunda al interior de las empresas a través de folletos y capacitaciones continuas dirigidas a todo el personal que labore y tenga fines en este gremio, como medidas tendientes a disminuir toda clase de ausentismo o deserción de trabajo, a partir de las normas y procedimientos, de acuerdo a lo estipulado en la ley.

De acuerdo a Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal, Revista Escuela De Administración De Negocios, se analiza la importancia y el valor que tiene para la empresa la rotación de personal. A diferencia del análisis de inventarios, una alta rotación de personal tiene un efecto contrario que es muchas veces es conocido. La rotación, el cambio de empleado, tiene un impacto significativo en la rentabilidad futura porque no garantiza una calidad uniforme, ni permite entregar el servicio o el producto a tiempo y ser competitivo en costos. Este es un claro ejemplo de la cruda realidad que atañe a los operadores de servicio público

Además el autor menciona que para disminuir el alto índice de rotación del personal operativo es necesario incluir de manera inmediata personal de apoyo en el área de talento humano que se encargue del bienestar laboral para que los operadores de servicio a quienes se les presenten inconvenientes o inconformidades puedan tener una solución en el menor tiempo posible, de igual modo para que estén a gusto y brinden una imagen y un servicio positivo a los usuarios. Según Chávez, Y. H., Chávez, G. H., & Ramírez, A. M. (2013). El Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. Historia y comunicación social, p, 839 .Para ellos es necesario el acompañamiento y conocer los motivos por los que algunos empleados han sido desertores de sus funciones o puestos de trabajo, pero también la capacitación para que estos encuentren motivos para conservar su trabajo y aportar a la función productiva de la transportadora, con el fin de lograr mejores resultados, generando una conciencia por parte del

personal, concientización e implementación de un sistema de gestión que logre direccionar a la empresa Sotracauca Metro S.A a un mundo competitivo que permita identificarse como compañía de calidad o ejemplo a seguir.

Además cabe resaltar que los autores mencionados anteriormente y de acuerdo algunos investigadores mencionan que estudios contemporáneos sobre rotación documentan a los empleados que dejan sus empleos sin tener uno de reemplazo ya preparado. Estos descubrimientos sugieren que la insatisfacción laboral es más importante que la disponibilidad de empleo al determinar si un empleado dejará su trabajo. Las consecuencias derivadas de la alta rotación de personal dentro de una organización que disminuye su productividad, servicio al cliente, costos de rotación, “la rotación de personal está involucrada con los costos primarios y secundarios. Los costos primarios son las inversiones que realiza la empresa para contratar al personal que cubrirá las vacantes, y los costos secundarios es lo que destina la empresa durante el tiempo en el que queda cubierta la vacante. Según el autor, los costos de sustitución de recursos humanos son: costos de reclutamiento, de selección, de formación y de la ruptura laboral” (Chiavenato, Administración de Recursos Humano, 1988, pág. 23). En este sentido es fundamental entender para cualquier empresa que la rotación de personal influye negativamente en los objetivos de la empresa en la medida que constantemente debe la misma estar capacitando a sus nuevos colaboradores, generar nuevos lazos entre este último y la empresa.

Según Hernández, J. J. L. (2004). La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la productividad, hace un análisis a fondo de la situación en particular de una empresa X para entender como es el manejo y contextualizar cómo se maneja y que trato llevan a

cabo, ante la cada vez más exigente expectativa de competitividad en las empresas, éstas deben atender y resolver con prontitud todos los retos que se les presenten para efecto de lograr participar con éxito en la carrera que implica no solamente su supervivencia sino la obtención de dividendos suficientes que satisfagan a sus propietarios. Por ello, independientemente de que las empresas cuenten con el capital financiero y la tecnología necesaria, no se debe obviar por ningún motivo la importancia de contar con el personal idóneo para el desempeño de cada una de sus actividades. Una organización podrá tener los mayores avances tecnológicos y contar con todo el capital financiero que necesite, pero si no cuenta con una adecuada política de recursos humanos, la plantilla de trabajadores o empleados siempre estarán entrando y saliendo de la empresa, motivándose con ello una pernicioso rotación de personal. Si tal rotación no está planeada en concordancia con la estrategia institucional, cada persona que decida salirse le causará a la empresa una pérdida de productividad que afectará las medidas que se tomen para ser competitivos. En esta tesis se analiza el problema de la rotación de personal en dos empresas con el objetivo de determinar las causas que la originan y presentar propuestas que revertirían dicha situación, logrando la permanencia de sus empleados con base en un interés por el recurso humano calificado que garantice la competitividad. Ello seguramente fortalecerá a dichas empresas mejorando su productividad y permitiéndoles una posición exitosa dentro de su sector industrial. La implantación de las propuestas requerirán de un gran esfuerzo de las partes involucradas, la patronal y la de los trabajadores, pero no cabe duda que al final lo que se obtendrá será más importante que lo que se invirtió."

La deserción laboral y la alta rotación de personal operativo por motivos laborales, personales, familiares o económicos tienden aumentar progresivamente. Siendo una de las fallas detectadas en la empresa Sotracauca Metro S.A dentro del área de talento humano. Motivo por el cual es

pertinente analizar, observar y proponer ideas que solucionen la problemática de deserción laboral la cual impacta negativamente en la imagen corporativa y el clima organizacional al interior de la empresa.

2. Objetivos

2.1 Objetivo general

- Elaborar el plan de mejoramiento de talento humano que disminuya los altos índices de rotación de personal que actualmente presenta la empresa Sotracauca Metro S.A período 2017-2019 en el área de Talento Humano

2.2 Objetivos específicos

- Elaborar diagnóstico de talento humano a partir del comportamiento de deserción laboral de la empresa Sotracauca Metro S.A.
- Evaluar la deserción laboral y condición actual de los procesos de integración laboral para intervenir con estrategias de bienestar laboral en la empresa.
- Estructurar estrategias de bienestar laboral y el plan de mejoramiento de la empresa teniendo en cuenta el diagnóstico y la evaluación de la deserción

3. Contextualización

Según información recolectada por medio de entrevista con la Coordinadora de Talento Humano de la empresa Sotracauca S.A manifestó que es una de las cuatro empresas más representativas de transporte público urbano e intermunicipal de la ciudad de Popayán que presta el servicio desde hace treinta y nueve años. Nace ante la inminente desaparición de la cooperativa de transporte Codecol en el año 1974 con el propósito de cubrir las rutas ya existentes y crear nuevas alternativas. Cuenta con una flota de buses que permite el desplazamiento de pasajeros dentro de las rutas permitidas para esta empresa entre los departamentos de Cauca, Valle y Huila. Información verificada a través de la página web creada por Fernando Muñoz B, Ingeniero de Sistemas (2013) en ese entonces.

Según Bohórquez Martínez, Johanna Paola 2016 El talento humano es el elemento esencial de toda organización empresarial, para permitir o adecuar su espacio laboral en pro de su desarrollo dentro del área de trabajo y propiciar un buen clima organizacional que ayude y fortalezca el trabajo en equipo, compromiso y la apropiación por la empresa. De modo que dar herramientas, suministrando información efectiva y valiosa para el buen desempeño, conociendo de manera detallada el funcionamiento operativo, organizacional para poder tener una base sólida de información efectiva en el momento que se presente alguna dificultad; estas dificultades serán superadas conociendo por parte del personal operativo las relaciones administrativas que pudiesen tener en caso de algún problema. “La comunicación asertiva como habilidad social de relación es una forma de expresión consciente, mediante la cual se manifiestan las ideas, deseos, opiniones, sentimientos o derechos de forma congruente, clara, directa, equilibrada, honesta y respetuosa, sin la intención de herir o perjudicar, y actuando desde una perspectiva de autoconfianza”.

De acuerdo a Casadiego, Martínez, Riatiga y Vergara (2015) La comunicación dentro de las empresas es tan importante que forja en el personal operativo y administrativo una jerarquía de información para poder solucionar los conflictos, tener un diagrama de procesos establecidos que sea claro y que se conozca al interior de la empresa.

Generando un plan de mejoramiento para disminuir la deserción del personal operativo, el área de talento humano fortalecerá los lazos de armonía entre personal y la organización.

La rotación del personal operativo de la empresa ha sido el eje fundamental del plan de mejoramiento en el área de talento humano de la empresa Sotracauca Metro S.A, que se plantea optimizar dentro de esta área identificar la problemática de los procesos que influyen negativamente en la operación interna y externa de la empresa. Personal desmotivado o con falta de compromiso entre otros factores, debido a que el proceso de selección no ha brindado un acompañamiento adecuado al personal desde el inicio de la convocatoria de selección hasta el proceso de contratación, donde se debiera brindar una inducción y capacitación, la cual nos asegurara una buena selección de personal. Brindar un proceso de selección al momento de contar con el personal adecuado para ocupar el cargo o la vacante dispuesta, presentar un modelo comparativo de las actitudes y aptitudes del candidato al cargo de acuerdo con las características exigidas por la empresa. Para mejorar la rotación de personal se plantean diferentes estrategias que conlleven a tener un personal motivado con garantías laborales y un clima organizacional que permita un buen desarrollo a las obligaciones laborales y los derechos sean garantizados para su buen desempeño.

4.1 Planteamiento del problema

La importancia de la selección de personal para obtener el mejor personal para los requerimientos del cargo que necesita la organización. Según la Gestión humana (Chiavenato, 2002), la selección es el proceso de elección del mejor personal para la optimización de recursos y eficiencia en los procesos productivos de la organización. La selección es el proceso mediante el cual una organización elige, una lista de candidatos, la persona que satisface mejor los criterios exigidos para ocupar el cargo disponible, considerando las actuales condiciones del mercado". Presentando una lista de postulantes para que cada uno de los aspirantes pretendan desde sus actitudes competir por el cargo que se está ofertando, la comparación es casi siempre una función de staff ejecutada por el órgano de selección de personal, que debe contar con especialistas y psicólogos para que la selección sea un proceso fundamentado en bases científicas y definido estadísticamente. Generalmente el personal operativo de la empresa (conductores), existen una serie de procedimientos que tanto la empresa como los candidatos a los cargos pertinentes deben incurrir en gastos económicos y tiempo. Uno de los procedimientos que la empresa realiza es el análisis pertinente de cada una de las personas o aspirantes de sus hojas de vida, corroborando sus referencias personales, laborales y analizando su experiencia laboral en el sector del transporte público del candidato; de igual manera que este tenga sus papeles en regla como los son: libreta militar, cedula, licencia de conducción entre otros. De otro modo se presentan varios procesos más en la parte psicológica, exámenes, conocimiento de las rutas en la cual termina con la selección del conductor seleccionado para operar en la empresa.

Los gastos incurridos tanto por parte de la empresa por parte del personal de apoyo como por parte de los aspirantes es un gasto significativo en donde la deserción laboral o alta rotación de personal que sería insignificante si la organización tomara medidas o estrategias que permitan que los indicadores de deserción laboral no superen el 5%, después de analizar los indicadores de deserción del último año podemos observar e identificar que durante los meses de febrero a septiembre se reflejan el ascenso del 8% al 14% de deserción en ese periodo. La empresa Sotracauca Metro S.A tiene implicaciones en gastos administrativos de contratación de personal que son onerosos que a su vez para la empresa son pérdidas por cada conductor que deserta de la empresa por distintos motivos que no son reportados en la empresa para la toma de medidas y decisiones correctivas. Para poder determinar las causas de los niveles de deserción laboral debemos preguntarnos

¿Cuáles son las causas de deserción laboral en la empresa Sotracauca Metro S.A?

Alguna de las razones a considerar según (Flores, Abreu, Badii, 2008): Bajas biológicas son aquellas salidas relacionadas con el término de la vida laboral, también llamadas bajas inevitables; Bajas socialmente necesarias, es cuando el empleado comete algún acto ilegal; Bajas por motivos personales.

Entre otros no determinados al momento del estudio pero que en el proceso de la investigación pueden hacerse evidentes.

4.2 Ubicación y caracterización geográfica de la ciudad de Popayán

La capital departamento del Cauca se encuentra localizada en el valle de Pubenza entre la cordillera occidental y central al suroccidente del país, cuenta con cerca de trescientos mil habitantes, de acuerdo el censo del Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), la base económica del departamento ha tenido vocación hacia las actividades económicas generadas por los sectores secundario y primario, sectores históricos, aunque en la última década, el sector terciario supera la generación de valor agregado de los anteriores. En la industria se destacan los subsectores de artes gráficas y manufacturas de papel, productos químicos y farmacéuticos, productos alimenticios y agroindustriales, metalmecánica, entre otros. Según el perfil del departamento del Cauca (junio de 2009) publicado por ministerio de comercio, industria y turismo.



Imagen 1. Ubicación geográfica Popayán

4.3 Reseña Sotracauca Metro S.A.

En el año de 1974 un grupo de transportadores que prestaban el servicio de carga y de pasajeros entre los departamentos del Cauca y Huila, frente a la inminente desaparición de la Cooperativa de Transportes Codecol, Se unieron con el fin de crear una empresa netamente caucana denominada Sociedad Transportadora del Cauca S.A. (Sotracauca), con el fin de agrupar al gremio transportador en una sociedad anónima prestando el servicio en el Cauca y poder ingresar a los departamentos vecinos del Huila, Valle y Nariño.

Es así como en enero del año 1974 inicia sus operaciones desde su sede principal en la ciudad de Popayán, con un parque automotor reducido constituido por 30 vehículos, liderados por los señores Adriano Mosquera y Eduardo Medina Pardo, como socios mayoritarios con una trayectoria de más de 30 años de servicio al transporte.

La estructuración a partir de 1982 permite cambios importantes dentro de esta organización con lo cual administrativa y financiera, para consolidarla económicamente con vehículos propios y propiedades permitiendo la autorización de nuevas rutas por el instituto nacional de tránsito nacional e ingresando un importante parque automotor a su actividad de transporte intermunicipal y de carga. En 1986 la empresa adquiere un lote de terreno al norte de la ciudad para desarrollar un proyecto: el gran centro de servicios administrativos, operativos y de mantenimiento del parque automotor, se inicia la construcción de la gasolinera con Terpel y en 1989 se da al servicio la estación de servicio Terpel.

En el año 1992 se logra obtener la autorización de la secretaria de tránsito de Popayán para prestar el servicio de transporte urbano en la ciudad y en algunas veredas aledañas,

buscando fortalecer la actividad económica y haciendo presencia en la ciudad. En 1997 construye su sede propia al norte de la ciudad, con modernas instalaciones para el área administrativa, la estación de servicio Terpel y la zona para lavado y parqueo de vehículos constituyendo un gran centro de servicios para su parque automotor.

Para el año 2003 realiza una obra importante como es la construcción de la Serviteca con equipos de alineación, balanceo y montaje automático, conformando un gran centro de servicios para los vehículos afiliados y al público en general. En el año 2004 participa en la construcción de la nueva sociedad Centro carros, dedicada exclusivamente a la conservación y mantenimiento del parque automotor con los servicios de suministro de combustible, Serviteca, mecánica especializada en Nissan y Mitsubishi, lavado, cambio de aceite y parqueo.

En el 2008, el servicio urbano se escinde comercialmente de la sociedad bajo la creación de la empresa Sotracauca Metro S.A. especializada como operadora y recaudadora acorde con el nuevo sistema integral de transporte que propone el gobierno nacional colombiano, este servicio se presta por medio de 9 rutas en la ciudad de Popayán, llegando también a algunas veredas vecinas para poder así prestar un servicio de mayor calidad.

En el año 2009 Sotracauca S.A. cuenta con un capital autorizado de 600 millones de pesos invertidos en propiedades y equipo, consolidándola económicamente y habilitándola para el servicio intermunicipal, mixto, especial y de carga, con 250 vehículos afiliados y con un nuevo reto: obtener la certificación en calidad.

Todo empezó en el año de 1974 un grupo de transportadores que prestaban el servicio de carga y de pasajeros entre los departamentos del Cauca y Huila, frente a la inminente desaparición de la Cooperativa de Transportes Codecol, Se unieron con el fin de crear una empresa netamente caucana denominada Sociedad Transportadora del Cauca S.A. Sotracauca, con el fin de agrupar al gremio transportador en una sociedad anónima prestando el servicio en el Cauca y poder ingresar a los departamentos vecinos del Huila, Valle y Nariño. Es así como en enero del año 1974 inicia sus operaciones desde su sede principal en la ciudad de Popayán, con un parque automotor reducido constituido por 30 vehículos, liderados por los señores Adriano Mosquera y Eduardo Medina Pardo, como socios mayoritarios con una trayectoria de más de 30 años de servicio al transporte.

Para el año 2008 se crea la empresa Sotracauca Metro S.A., la cual se ajusta al nuevo Sistema Estratégico de Transporte Publico (SETP), que propone el gobierno nacional colombiano, este servicio se presta por medio de 9 rutas en la ciudad de Popayán, llegando también a algunas veredas vecinas para poder así prestar un servicio de mayor calidad.

Es así como el 28 de Agosto de 2009, mediante la Resolución 1610 de 2009, expedida por el Municipio de Popayán, “Por medio de la cual se concede Habilitación a la empresa Sotracauca Metro S.A. para operar como Empresa Municipal de Servicio Público de Transporte Terrestre Automotor de Pasajeros en la modalidad colectivo”. De igual forma el 15 de Septiembre de 2009, la Secretaria de Tránsito Municipal mediante Resolución 23040 de 2009, “Por medio de la cual se concede autorización para acceder a la prestación del servicio Público de Transporte Terrestre Automotor Colectivo Municipal, a la empresa Sotracauca Metro S.A.” en la cual se entregan 9 rutas, de las cuales 7 ingresan a veredas circunvecinas dentro de la cuales

se pueden destacar: Julumito, Los Tendidos, V. Figueroa, V. de Torres, Puelenje, Rio Blanco, entre otras.

Con base en las políticas estatales orientadas a la intervención, modificación y desarrollo organizado del Transporte Publico Terrestre, se expide el Decreto 3422 de 2009, “Por el cual se reglamentan los Sistema Estratégicos de Transporte Publico (SETP) de conformidad con la 1151 de 2007”; Esta política nacional incluyen 12 ciudades del país, llamadas Ciudades Amables, estas se caracterizan por tener menos de 600 mil habitantes, y son: Santa Marta, Valledupar, Sincelejo, Montería, Manizales, Armenia, Buenaventura, Ibagué, Villavicencio, Neiva, Popayán y Pasto, y en ellas se realizara la implementación de los SETP con inversión público y privada.

Así las cosas, el Municipio de Popayán, siguiendo el direccionamiento central, expiden el 17 de Noviembre de 2009 el Decreto 501, “Por medio del cual se adopta el Sistema Estratégico de Transporte Publico en el Municipio de Popayán”; dando paso al inicio de la creación del Ente Gestor, Movilidad Futura, quien será el ente gestor y ejecutor de todo lo correspondiente al SETP para la ciudad.

Antecedentes

Según Carlos Aguirre y Miguel Andrade (2005) El problema de rotación de personal data de inicios del siglo XX, en Norteamérica las discusiones que siguieron del surgimiento de la industria permitieron darse cuenta por lo menos de que tal fenómeno representaba un costo de mucha importancia y que era necesario afrontarlo lo más pronto posible, con la finalidad de controlarlo temporalmente y que no continuara representando mayores pérdidas en las organizaciones.

Carlos Aguirre y Miguel Andrade (2005) establecen los principales aspectos que influyen en la satisfacción social de los trabajadores, con el fin de establecer una mejor conexión laboral con los encargados de la gestión de recursos y de algún modo favorecer la capacidad, capacitación, coordinación y la disposición reflejadas al momento de entregar una obra civil en óptimas condiciones, para ello su investigación denominada “análisis descriptivo sobre la realidad de los trabajadores desafío social para la empresa” pretende considerar la realidad de los trabajadores determinando puntos característicos de un contexto compartido para determinar maneras desde la gestión empresarial con las cuales influenciar procesos de calidad en los oficios que desempeñan concluyendo que el trabajo que realizan requiere de buenas condiciones físicas, salarios adecuados a sus esfuerzos y otras garantías sociales como la recreación, acceso a vivienda y estabilidad para el sostenimiento familiar. Los empresarios dispuestos a despedir a sus empleados a la mínima falta y seguros de poder reemplazar el elemento saliente teniendo en cuenta el abundante recurso humano, se percataron que cada despido tenía un costo y que esa

cantidad no se podía pasar por alto, ese mismo razonamiento servía para los que renunciaban a los cargos, de esta manera el número de despidos y las renunciaciones voluntarias existentes se debían mantener al mínimo posible.

Además estos autores dan una visión a la integración social que parece ser un factor determinante, también los recursos dispuestos para la integración de empresas de construcción es fundamental en tanto al reconocimiento de las condiciones sociales y laborales para adecuar la industria a la gestión laboral y seguridad social en un esfuerzo por determinar los niveles de uso y de importancia percibida de las mejores prácticas, alcanzadas con el uso de tecnología, de modo que se consiga crear una cultura de la innovación para mejor obtención de resultados que favorezcan la industria en Latinoamérica y con ello las oportunidades laborales.

Siguiendo con la idea de Arias (2004) desde tiempos remotos, el hombre al hacer la elección de sus congéneres por ciertas cualidades ha establecido procedimientos selectivos rudimentarios, por ejemplo en la antigua Roma se prefería para trabajos rudos a los esclavos de color por su fortaleza; hasta principios del siglo XX el área de Recursos Humanos se inicia por primera vez una selección técnica, particularmente, durante la Primera Guerra Mundial, y se plantea la necesidad de seleccionar grandes conglomerados de individuos destinados a tareas específicas, valiéndose de las aportaciones científicas logradas hasta esa época en diversas ramas del conocimiento que tienen por objeto, el estudio del hombre.

De acuerdo con Chavenato (2009) recurso humano ha sido una denominación producto de la era industrial, que actualmente representa la forma de ordenar el funcionamiento del

personal de una institución o empresa, no obstante el carácter reduccionista que ha adquirido también el concepto de recurso ha permitido contraponerlo con una mera utilidad mercantilista de lo humano, de modo que recursos organizacionales se refieren a un orden, control y acompañamiento más que a la administración individuos, de modo que el uso semántico de recurso humano se aleja de la estandarización uniformidad de los trabajadores bajo el papel de las organizaciones. Hoy en día, las personas ya no son recursos o activos de la compañía sino socios capaces de proporcionar vida y éxito a la organización.

Según Galicia (2004) “después de iniciada la Revolución Industrial, en las organizaciones lucrativas el proceso de selección de personal se hacía únicamente por parte del supervisor, basándose en observaciones y datos subjetivos, es decir, en mera intuición. (p.34) Este tipo de selección, dio lugar a un desequilibrio dentro de las organizaciones, en lo que se refiere principalmente al personal, repercutiendo en problemas más grandes como la rotación del personal.

La rotación de personal puede entenderse como la fluctuación entre las entradas y salidas de las personas desde una organización durante un tiempo determinado, en toda empresa es común encontrar procesos de rotación de personal, como garantía de calidad y estándares de producción, generar dinámicas de movilidad de trabajadores es una estrategia para determinar empleados idóneos en los diferentes cargos, pero también la incorporación de nuevos trabajadores en la capacidad de desarrollar las competencias necesarias para los puestos que ocupan, aunque este fenómeno es generalmente rechazado por los mandos de las organizaciones, ya que a esta asocian grandes costos por desvinculación, contratación e inducción de los nuevos

trabajadores, además de la menor eficiencia que se da en las personas que trabajan con un reemplazante y el tratar de retener a los clientes (Goleman,1999)

El constructo teórico acentúa rasgos fundamentales en la organización laboral determinando técnicas de selección de personal, de forma objetiva, es decir, se deja a un lado la intuición básica, determinando ahora sí los requerimientos de los recursos humanos son idóneos en cada puesto, logrando con esto, contar con fuentes efectivas que nos permitan llegar al objetivo de toda organización en lo que se refiere al proceso de selección, además que se provee de candidatos idóneos, con potencialidad física y mental, así como con aptitud para el trabajo.

La rotación de personal genera un alto impacto en la productividad de las empresas debido al fenómeno que debe afrontar en el momento que un colaborador abandona el puesto de trabajo, debido a que el primer impacto que se identifica es la baja productividad de los colaboradores (Flores, 2008). La creación de Sotracauca Metro S A ha nivel urbano se creó a partir de la necesidad de mejorar la atención al usuario en las diversas rutas urbanas en las ciudad de Popayán, y cumplir con las exigencias propias del sector transporte, contando con una flota bastante nutrida para la operación

Según Jones, Katak, Futrell y Johnson, 1996, la rotación voluntaria de la persona supone, entre otros efectos, severos costes directos para la organización, tanto tangibles como intangibles. Entre los tangibles podemos citar los costes asociados con la selección y capacitación de la persona así como del sustituto. En cuanto a los intangibles podemos enumerar la pérdida de productividad o fallas en la calidad o en la prevención de riesgos laborales. El tema de los costes es importante de manera que algunos investigadores han cuantificados los costes directos e indirectos de la rotación entre uno y uno y medio del salario de la persona y eso es lo

que está sucediendo en Sotracauca Metro S A en los últimos tres años, han descuidado a la parte fundamental y motor de la organización que es el personal operativo al no ejercer mayor vigilancia a la deserción alta de personal que no solo afecta la planta sino también al parque automotor y este incremento es evidente año tras año a pesar de que en 2017 el porcentaje de rotación estaba muy cercano a la meta que la empresa estableció favorable para seguir obteniendo una productividad rentable.

PORCENTAJE DE RETIROS POR AÑO		
2017	2018	2019
7%	16%	21%

Los anteriores motivos fortalecen el proceso de selección de personal, pretende obtener personas con características determinados a un perfil de cada cargo, ya que en gran medida la rotación parece estar ligada a los factores de satisfacción en el puesto de trabajo, tales como: salario, situación ambiental, situación organizacional, situaciones personales (sea edad, sexo y relación con sus compañeros), pero principalmente y desde mi sentir se encuentra estrechamente ligada a la motivación, la cual a su vez es la causante del desprendimiento de todos los criterios señalados anteriormente; por consiguiente se abordan algunas teorías motivacionales, mismas que nos ayudan a encontrar la explicación de dicho fenómeno, tales como: Teoría de las necesidades de Maslow (1943), Teoría de los factores de Herzberg (1965), Relaciones Humanas de Likert (1961-1967), Teoría de Mc Clelland (1962), Preferencia y expectativa de Vroom (1964). Actualmente el reto de las organizaciones consiste en estar en condiciones de competir en los mercados locales y externos apunta a la consolidación de sus elementos materiales, técnicos y humanos, esto es, que depende de una buena combinación de estos, a efecto de hacer eficiente todos sus procesos, reconociendo, además, que el elemento humano, es lo más valioso

con que cuenta la empresa; en la participación de la productividad de la organización el personal humano representa un importante porcentaje que depende de este para su éxito dentro del mercado, el valor monetario que representa es incalculable. Sin embargo, la operatividad de la empresa en los últimos años se ha remplazado por sistemas de información que generan una alternativa de bajo costo para la gerencia de las empresas contemporáneas.

Del mismo modo en Reyes (2002) es tema recurrente la relación laboral desde los inconvenientes que se presentan al fenómeno de la rotación y deserción del personal al contemplar los costos que conlleva a la empresa, incluyendo los tramites de selección, capacitación y la escasa eficiencia de los nuevos trabajadores; en ello que tomen lugar elementos como: Costos del departamento de empleo: Tiempo y facilidades, usadas para entrevistar al solicitante, preparar los registros necesarios, hacer exámenes médicos, entre otros; Costos de entrenamiento: tiempo del supervisor, entrenador o de algún empleado que le explique el trabajo al nuevo empleado; Pago al entrenador o supervisor; Roturas, desperdicios e inutilización de materiales al principio de aprendizaje; Costos de posibles accidentes al propio trabajador o a los demás trabajadores; Costos del tiempo extra de trabajo, para poder mantener la producción a nivel; Otros elementos negativos a los que se ve afectada una organización al sufrir de una alta deserción de personal es ver dañada su imagen pública y la posible divulgación de sus sistemas de trabajo.

6. Marco conceptual

El trabajo humano representa la principal fuerza cinética de la civilización, el uso de energía producto tanto del esfuerzo muscular, como hasta el desarrollo de sofisticadas y abstractas manifestaciones del arte, la ciencia y la tecnología, posibilitan la transformación de materias primas, sea desde la fuerza o el intelecto es el hombre quien produce los cambios necesarios para sostener un mundo en constante transformación por ello que el trabajo sea un elemento fundamental para el desarrollo de la sociedad otorgando desde las normas modelos integrados en los planes de talento humano.

Con el cambio de paradigmas políticos y económicos que se han dado en épocas de producción industrial, el trabajo pasa de ser un elemento con el cual alcanzar la realización vocacional, para convertirse en una necesidad imperiosa con exigencias de competitividad y lucro como condición para sobrevivir, es decir, es un esfuerzo realizado para asegurar un beneficio de bienestar económico y social; es natural que en una época industrial y productiva el trabajo sea un símbolo impuesto como condición para que la sociedad misma sobreviva y progrese.

La independización de las fuerzas fuera de la esfera de producción empresarial, es posible para muy pocos oficios y profesiones, de otro modo el único capital significativo que poseen las masas laborantes es, justamente, su capacidad de trabajo, puesta al servicio de organizaciones empresariales o del estado o de otros particulares, por ende, el contrato de trabajo es uno de los vínculos más trascendentes en una legislación laboral, pues en él se involucran los intereses del

trabajador, los aportes que de forma individual se proyectan a la sociedad y al proyecto de crecimiento y avance de la humanidad.

En la actualidad gran número de empresas considera los recursos humanos como parte fundamental del crecimiento como institución, de modo que establecer prácticas laborales idóneas y acompañamiento a los trabajadores trae beneficios económicos tanto para el empleador como para los empleados, la implementación de estrategias contenidas en los planes de integración laboral favorecen el clima organizacional, lo que repercute en un aumento de la productividad, disminuye el ausentismo laboral y los costos por selección, reclutamiento y entrenamiento que se deben pagar producto del ausentismo en puestos de trabajo.

Desde la selección de personal se observan las fortalezas y debilidades, de modo que en talento humano es posible determinar un perfil adecuando a cada cargo a las necesidades de la empresa, los resultados orientados a metas productivas como organización dependen del recurso humano, por ello que el trabajador también deba estar satisfecho con su empresa, salario, carga laboral, clima organizacional y condiciones óptimas para que este mismo realice su mejor esfuerzo en cumplir las metas requeridas.

Es de gran importancia la selección de personal como lo resalta Lopez (1999) para quien la razón está determinada por el cambio de comportamientos, en el pasado no se le otorgaba importancia al proceso de selección, cubriendo puestos a tuestas y a ciegas, y los resultados se correspondían con personas no adecuadas a las exigencias del trabajo que daban lugar a fallos o

“accidentes” en el trabajo, absentismos, bajas, rotaciones, mal clima de trabajo, poca satisfacción laboral, como incidencia negativamente en la productividad.

El estudio de habilidades sociales del candidato nos va a ofrecer información muy válida de cara a realizar predicciones sobre: su integración en el futuro, grupo del futuro grupo de trabajo, las relaciones con los compañeros de trabajo, su capacidad de asertividad de sí mismo antes los demás. (López, 1999, p. 63)

La etapa o fase de acogida debe ser muy importante en la adaptación del personal de la organización, siguiendo a López (1999) la claridad en información de los distintos aspectos de la empresa; historia, cultura, jerarquías, modos de proceder, permiten mayor familiarización con los contextos y el entorno, de modo que pueda desenvolverse con él con tranquilidad. En distintas organizaciones se ven en la obligación de revisar muchos aspectos en la selección de personal por la forma como adaptan y acogen a su personal seleccionado que entra con entusiasmo a laborar en la empresa y de esta manera no encuentran respuestas a muchas de sus dudas al momento de ejercer sus funciones, disminuyendo su capacidad motivacional y disminuyendo su eficiencia en su labor realizada dentro de la organización.

Según educación navarra, Un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento. Pueden ser de muchos tipos: organizativas, curriculares, etc. En concreto, en nuestro caso las medidas del plan deben tener como objetivo la mejora de la rotación de personal. Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos. Este plan de mejora de la organización debe redundar en una

mejora constatada del nivel de compromiso del talento humano, para incluir elementos que hagan efectivo el procesos como lo son El ser humano, la motivación, el medio ambiente, el liderazgo, la comunicación, el conflicto, poder, cambio, la toma de decisiones, la participación y eficiencia. Importancia a las aptitudes humanas y la motivación laboral para cumplir los objetivos y asumir retos inherentes, por ello es tan importante la planeación objetiva de la empresa como organización empresarial.

Según Deming (1939), la utilización continua del PHVA brinda una solución que realmente nos permite mantener la competitividad de nuestros productos y servicios, mejorar la calidad, reduce los costos, mejora la productividad, reduce los precios, aumenta la participación de mercado, supervivencia de la empresa, provee nuevos puestos de trabajo, aumenta la rentabilidad de la empresa. Mediante cuatro simples pasos que se deben realizar en secuencia para obtener resultados satisfactorios en la organización como los es planear Es donde se establecen los objetivos y procesos necesarios para conseguir resultados de acuerdo con los requisitos del cliente y las políticas de la organización Identificar servicios. Identificar los pasos claves del proceso, identificarme y seleccionar los parámetros de medición determinar la capacidad de los procesos, identificar con quien compararse (benchmarks) (5.1 de ISO 9004), el hacer es la Implementación de los procesos; Identificar oportunidades de mejora 'Desarrollo del plan piloto 'Implementar las mejoras., pasando a verificar o realizar el seguimiento y medir los procesos y los productos contra las políticas, los objetivos y los requisitos del producto e informar sobre los resultados. Evaluar la efectividad y por ultimo actuar mediante la Toma de acciones para mejorar continuamente el desarrollo de los procesos.

Institucionalizar la mejora y-o volver al paso de hacer aplicando el PHVA en la implementación, con la cual se va a aumentar la productividad para la agilización de los procesos mediante la aplicación de conocimientos relativos a la forma en cómo se comportan dentro de la organización; mediante la identificación y clasificación de actividades de la empresa que permitan dar cumplimiento a los objetivos, generando a su vez un clima organizacional ameno y motivacional que genere al personal un ambiente óptimo para aumentar la eficiencia. De tal forma se genere un ambiente propicio para la buena atención al cliente y este a su vez se fidelice con el servicio prestado, para generar estos espacios es necesario por ejecutar una buena selección de personal en donde se basa los criterios específicos para alcanzar una meta propuesta, como lo es la experiencia, la destreza y que tipo de ideas pueda aportar para el mejoramiento continuo, en donde se debe tener en cuenta que clase de inducción se va a realizar que es todo lo relacionado con el entrenamiento, funciones a desempeñar bien desglosadas una a una, los deberes y derechos, a que departamentos debe dirigirse en caso de alguna inquietud, hacer un recorrido para que conozca las instalaciones con lo cual se busca aumentar la productividad y eficiencia ya que se genera mayor confianza, teniendo en cuenta los siguientes ítems para facilitar la comprensión del tema.

6.1 Productividad

De acuerdo a Davis, K. y Newstrom, J. Comportamiento humano en el trabajo, (2005). El estudio y la aplicación de conocimientos relativos a la manera en que las personas actúan dentro de las organizaciones. Se trata de una herramienta humana para beneficio de las personas y se aplica de un modo general a la conducta de personas en toda clase de organización, como por ejemplo: empresas comerciales, gobierno, escuelas y agencias de servicios. El nivel adecuado según establecido por la empresa es del 10% para el número de personas en nómina y teniendo en cuenta que la parte operativa no pueden estar cambiando constantemente pues su materia prima son los operarios y el parque automotor y debe ser cuidado para no generar daños y posibles pérdidas económicas.

Asi mismo Davis, K y Newstrom, J. manifiestan que los trabajadores que tienen más experiencia en una compañía estarán más atentos a las políticas y metas de ésta, así como a la mejor forma de cumplir su papel dentro de la misma. Los empleados nuevos a menudo requieren tiempo para aprender a cumplir sus funciones adecuadamente; como las empresas con alta rotación de personal tienden a tener más empleados sin experiencia, pueden llegar a sufrir de una baja productividad por parte de los trabajadores. Las compañías pequeñas con pocos empleados en total pueden tener dificultades especiales para reemplazar trabajadores, ya que éstos pueden cumplir diversas funciones especializadas dentro del proceso productivo de tal forma se pretende tener una mayor organización.

6.2 Organización

La organización es muy importante en el estudio de las diferentes áreas de la administración de empresas, por ello conocer e identificar de manera profunda para analizar los aspectos internos y externos que la afectan en su entorno económico, social, laboral, legal y político que afecten determinadamente las operaciones de la empresa; organización debe definirse en torno a las referencias pragmáticas y/o conceptualizaciones que nos acerquen al verdadero significado corpus institucional, según Koontz y Weihrich (1999), la organización se relaciona con la identificación y clasificación de actividades de la empresa que permiten dar cumplimientos a los objetivos, asignación de a un grupo de actividades a un administrador.

Mancebo (1992) por su parte la define a partir de las diversas escuelas de los pensamientos administrativos, incluyendo los doce elementos con los cuales se está contacto en una organización, que son los siguientes: El ser humano, la motivación, el medio ambiente, el liderazgo, la comunicación, el conflicto, poder, cambio, la toma de decisiones, la participación y eficiencia. Después de analizar el concepto de organización de los anteriores autores se otorga importancia a las aptitudes humanas y la motivación laboral para cumplir los objetivos y asumir retos inherentes que comprende cumplir una visión planteada, por ello es tan importante la planeación objetiva de la empresa como organización empresarial.

6.3 Clima organizacional

La cultura organizacional es la forma como se comporta una organización internamente de acuerdo con sus usos y costumbres que la componen. Según el modelo de Handy (1972) se ocupa de describir la naturaleza y los orígenes de diferentes culturas organizacionales, en las que se producen cambios, que pueden estar relacionados con las culturas de poder y de tarea que en las de funciones y en las personales, adquirir una cultura permite entender las organizaciones y los métodos de operación de los modelos laborales y cómo éstas pueden hacerse más efectivas para administrar los recursos.

De igual manera es importante generar un ambiente motivacional para estimular al personal de las organizaciones y tener como resultado un clima organizacional óptimo el cual todas aquellas personas. Un personal motivado logra comprometerse con la misión y la visión de las organizaciones, trabajando en equipo dedicando su capacidad y sus aptitudes en el desarrollo operacional de la empresa.

6.4 Servicio al cliente

La alta movida rotacional de personal puede perjudicar la capacidad que tiene la compañía de mantener clientes y ofrecer un servicio al cliente de alta calidad. Los clientes pueden llegar a sentirse más cómodos hablando con los mismos empleados y representantes de servicio con el paso del tiempo. Las relaciones personales y la familiaridad pueden generar lealtad por parte del cliente. Las pequeñas empresas están mejor posicionadas que sus competidores de mayor tamaño para aprovechar esto, pero si los empleados constantemente están saliendo y siendo reemplazados por unos nuevos, puede verse afectada la habilidad de la compañía para formar un vínculo sólido con sus clientes. Un estudio de 2008 elaborado por Zeynep Ton y Robert S. Huckman, de la Escuela de Negocios de Harvard sobre una cadena líder de librerías minoristas, encontró que una rotación de personal más alta estaba asociada con un servicio al cliente de menor calidad.

6.5 Selección de personal

La selección de personal es un proceso complejo de comparación de perfiles y actitudes de un gran número de personas que esperan a ocupar un cargo en la organización, Según Chiavenato (2002) la selección de personal es un sistema de comparación y elección (toma de decisiones), por tal motivo debe apoyarse criterios objetivos para alcanzar metas, el patrón o criterio de comparación de elección debe

formularse a partir de la información sobre el cargo que debe cubrirse y sobre los candidatos que se presentan, así el punto de partida para el proceso de selección de personal se centra en la obtención de información significativa sobre el cargo que debe cubrirse. Los procesos de selección aplicados de una forma efectiva y responsable permiten que durante este mismo se realicen la elección del recurso humano comprometido y productivo con la misión organizacional de la empresa para ello es necesario emprender un proceso proactivo y neutro pensando en el futuro de la empresa.

6.6 Inducción

Logrando elegir un buen personal en un proceso de selección terminando por brindar un entrenamiento capaz de generar productividad y eficiencia y un buen clima organizacional para la empresa, si se ha entrenado bien a una persona el beneficio se hace compartido según Meighan (1992) “debemos estar contentos de haber dado una oportunidad para que ese individuo progrese y no sentirnos engañados porque un miembro bien entrenado del staff ha decidido marcharse”(p.33) aliciente en el que si algún integrante del persona cambia a cargo a uno mejor, al marcharse será un embajador de la misma empresa, la organización frente a la selección, debe estar dispuesta hacia la capacitación y el desarrollo. Pero si la persona se marcha por motivos ajenos, debe evaluarse la función de la selección de personal. Que relacione reclutamiento con inducción Mas adelante defenderé un sistema de información gerencial que relacione reclutamiento con inducción y con evaluación y revisión de personal y finalmente con la salida de la empresa. Tener un buen entrenamiento del personal, no solamente después de la selección

del personal adecuado para cada uno de los cargos o vacantes, sino una frecuente capacitación para una mejora continua de los resultados esperados de la organización.

6.7 Motivación del personal

La motivación del personal de las organizaciones influirá en el hecho de que depende la productividad del talento humano, eje fundamental de las empresas, sirviendo como un aliado prospectivo para el cliente y la empresa. una forma de afirmar ese conocimiento consiste en el apoyo de los autores que han sido estudiosos e investigadores del tema de la motivación humana, en ello que Douglas McGregor, de Massachusetts aporte desde la teoría X y Y, un contraste entre dos puntos de vista diferentes; donde los gerentes piensan en la teoría X que los trabajadores evitan a toda causa cualquier responsabilidad laboral, mientras que la teoría Y genera la otra perspectiva de querer trabajar y de ejercer una responsabilidad, y una creatividad con el ánimo de una recompensa.

Abraham Maslow en su Teoría de las necesidades en el que produjo una jerarquía de necesidades en las que cada que el ser humano satisfacía cada una de ella iba subiendo de escalón hasta terminar por cumplir cada una de ellas, la teoría de este investigador es la que más se acerca a el ser humano como buscador de alcanzar las necesidades a su nivel superior. En consecuencia, el ser humano sacrifica su tiempo, su trabajo para ejercer una responsabilidad social y laboral para llevar a cabo sus necesidades básicas e ir cumpliendo una a una para sentirse satisfecho. Por ello de la importancia de la

motivación como factor fundamental de la productividad y el estímulo para cumplir sus objetivos.

6.8 Rotación de personal

Según Reyes (2005) la rotación de personal se relaciona con "el número de trabajadores que salen y vuelven a entrar en relación con el total de una empresa, sector, nivel jerárquico, departamento o puesto" (p.53) De la definición anterior se debe considerar el número de trabajadores que salen, pero que no son substituidos por otros, pues, en este caso, puede tratarse de reajuste o contratación de la empresa no obstante ese movimiento determina una rotación. Del mismo modo, si determinado número de trabajadores entra a entrar a trabajar en la empresa, mas no a substituir a otros que existan antes, tampoco cuenta esto para la rotación sino, se refiere se refiere al crecimiento de la institución. En las relaciones humanas y la administración de personal (Stuardo, 1968) es una clara perspectiva de lo que las organizaciones deben implementar de manera cuidadosa para que el recurso humano que encaje dentro de las vacantes disponibles de la organización pretenda seguir la misma misión y la visión que persigue la empresa como un equipo que trabaja sinérgicamente con el fin de llegar a las proyecciones y metas finales del éxito en el mercado

6.9 El reclutamiento

En términos generales, los contrastadores de energía humana deben buscar el llenar las vacantes con elementos internos de la organización o pueden recurrir a una variedad de fuentes del exterior.

6.10 Costos de rotación

Según la Escuela de Negocios de Harvard, de Zeynep Ton y Robert S. Huckman Las altas tasas en la rotación de personal llevan al aumento de los costos relacionados con la contratación y entrenamiento de nuevos empleados. A las compañías les cuesta dinero contratar trabajadores de recursos humanos para entrevistar y contratar candidatos, y luego capacitar a nuevos empleados; éste puede ser un proceso costoso que desvía a los trabajadores calificados de las actividades claves para generar ingresos. Los empleados con experiencia que a menudo deben entrenar a los recién ingresados pueden concentrarse menos en sus deberes laborales normales. En una compañía pequeña, tal vez el mismo propietario tenga que capacitar a los empleados nuevos.

El efecto combinado de las desventajas generadas por una alta rotación puede causar que una compañía genere menores utilidades. Cualquier cosa que tienda a aumentar los costos o reducir la productividad o ingresos, tenderá a reducir las utilidades. El estudio de la Escuela de Negocios de Harvard, de Zeynep Ton y Robert S. Huckman, encontró que cuando las tiendas experimentaron una mayor rotación de personal, tendieron a tener

menores márgenes de ganancias. Un negocio nuevo a menudo necesita de meses o años para alcanzar una rentabilidad, y los costos inesperados como los que ocasiona la alta rotación, pueden incrementar este periodo antes de obtener ganancias.

7. Marco legal

De acuerdo con la normativa laboral del país, se establece un marco jurídico o legal del sistema laboral y de movilidad colombiano, la constitución de 1991 establece con la Ley 336 de 1996, las disposiciones legales para el funcionamiento de las empresas de transporte público que presten el servicio, en el cual se declaran las condiciones de tarifas, equipos y personal idóneo para la prestación personal del servicio y la necesidad de un plan de mejoramiento que permita mitigar las malas acciones de la administración.

Del mismo modo la ley 909 de 2004, en la cual el artículo 36. Determina con el propósito de elevar los niveles de eficiencia, satisfacción y desarrollo de los empleados en el desempeño de su labor y de contribuir al cumplimiento efectivo de los resultados institucionales, las entidades deberán implementar programas de bienestar e incentivos, de acuerdo con las normas vigentes y las que la desarrollan. Con el decreto 752 de 1984 se reglamenta los programas de capacitación y bienestar social. Y a partir de la Ley 1010 de 2006, se adoptan medidas para prevenir, corregir y sancionar el acoso laboral y otros hostigamientos en el marco de las relaciones de trabajo, del mismo modo la Ley 100 de 1993 determina el sistema de seguridad social integral vigente en Colombia en el que le garantiza una mejor calidad de vida. De no ser así se debe implementar un plan de mejora urgente para contrarrestar las pérdidas de los operarios y las pérdidas económicas que afectan directamente a la empresa y su funcionamiento como tal, teniendo en cuenta lo anterior se debe manejar los siguientes aspectos; identificar el área de mejora Una vez realizado el diagnóstico, la unidad evaluada conoce las principales fortalezas y

debilidades en relación al entorno que la envuelve. La clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas, segundo detectar las principales causas del problema, la solución de un problema, y por lo tanto la superación de un área de mejora, comienza cuando se conoce la causa que lo originó. Existen múltiples herramientas metodológicas para su identificación. Entre otras cabe destacar: el diagrama de espina (causa-efecto), diagrama de Pareto, casa de la calidad, tormenta de ideas. La utilización de alguna de las anteriores o de otras similares ayudará a analizar en mayor profundidad el problema y preparar el camino a la hora de definir las acciones de mejora, formular el objetivo. Una vez se han identificado las principales áreas de mejora y se conocen las causas del problema, se han de formular los objetivos y fijar el período de tiempo para su consecución. Por lo tanto, al redactarlos se debe tener en cuenta que han de: expresar de manera inequívoca el resultado que se pretende lograr: existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución. Seleccionar las acciones de mejora. El paso siguiente será seleccionar las posibles alternativas de mejora para, posteriormente, priorizar las más adecuadas. Se propone la utilización de una serie de técnicas (tormenta de ideas, que facilitarán la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades. Se trata de disponer de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos prefijados y por último se debe realizar una planificación, el listado obtenido es el resultado del ejercicio realizado, sin haber aplicado ningún orden de prioridad. Sin embargo, algunas restricciones inherentes a las acciones elegidas pueden condicionar su puesta en marcha, o aconsejar postergación o exclusión del plan de mejoras. Es, por lo tanto, imprescindible conocer el conjunto de

restricciones que condicionan su viabilidad, todo esto acompañado de un plan de mejoramiento urgente para contrarrestar las pérdidas económicas y de personal calificado.

8. Metodología

8.1 Tipo de investigación

La investigación cualitativa de la presente investigación tiene un alcance descriptivo y se vale de un enfoque no analítico desde las prácticas laborales, dicha exploración pretende definir criterios de deserción en puestos de trabajo, la recolección de información y datos a estudiar se realizará mediante sistematización para el posterior análisis de la información y las diferentes categorías conceptuales enmarcadas en la normativa laboral y los casos específicos de movilidad laboral.

La metodología de procesamiento de datos si bien parte de una recolección estadística, pretende establecer una realidad documental de tipo cualitativo, para referenciar las condiciones, percepciones y apropiación los trabajadores de una empresa transportadora tienen sobre su lugar de trabajo en Sotracauca Metro S.A, y como toma de decisiones que interfieren en la sus procesos laborales y otros contextos en los que se requiere del talento humano para darle solución, desembocando en un estudio descriptivo a partir del cual poder integrar estrategias integradoras.

De acuerdo con Hernandez, Fernandez y Bastidas (2010) el enfoque cualitativo es aplicado a áreas temáticas y pretende describir una naturaleza significativa a partir de las experiencias y datos obtenidos en medio de la interacción con el investigador, sin embargo, otros elementos dan lugar a la obtener preguntas de investigación e hipótesis preceda a la recolección y el análisis de datos, los estudios cuantitativos pueden desarrollar preguntas e hipótesis antes, durante o después de la recolección y el análisis de los datos. Con frecuencia estas actividades sirven primero, para descubrir cuáles son las preguntas más importantes, y después, para refinarlas y responderlas.

8.2 Metodología de investigación

Freud (1998) describe el Método analítico como “aquel método de investigación que pretende la desmembración de un todo, descomponiéndolo en sus partes o elementos para observar las causas, la naturaleza y los efectos” (p.133). El análisis es la observación y examen de un hecho en particular, por lo que es necesario conocer la naturaleza del fenómeno y objeto que se estudia para comprender su esencia. Este método nos permite conocer más del objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento y establecer nuevas teorías.

8.3 Etapas de investigación:

Etapa I: diagnostico.

Etapa II: encuesta información laboral desertores.

Etapa III: análisis de resultados.

Etapa IV: presentación de plan de acción.

Al aplicar el método analítico para analizar las causas y las consecuencias de movilidad laboral en la empresa Sotracauca Metro S.A y examinar a profundidad el tema de estudio presentando una solución a el aumento de la deserción laboral en la mencionada empresa, se establece una previsión de aspectos entre ellos condición laboral, aspectos externos y estado de conformidad con los puestos de trabajo.

8.4 Fuentes de información:

La recolección de información, se dar a partir de información primaria, la cual será recolectada con la participación de los empleados tras la aplicación de una encuesta en la que se incluirá a operarios de transporte activos y aquellos que hayan desertado determinando el clima organizacional, donde se les interrogará de manera precisa por: ¿Cuál es la información que recibe antes de iniciar sus labores en la empresa? ¿Qué conocimientos tiene acerca de la estructura organizacional de la empresa? ¿Qué tipo de apoyo laboral les brinda la empresa, en caso de algún inconveniente de tipo operacional? de modo que las respuestas se sirvan de soporte ante asuntos estructurales de esta investigación y el posterior diseño de un plan de control laboral interno.

Las interrogaciones y la información que se recibirá por parte de la totalidad de operarios activos en el servicio de transporte, sumado a un porcentaje mejor de operarios desertores, de modo que pueda incluirse información actualizada y con vigencia para que esta sea optimizada por la empresa en la disminución de los costos de selección de

personal y haya una sinergia organizacional en la operación y el buen servicio del transporte urbano en la ciudad de Popayán.

La información secundaria se obtendrá de documentos suministrados por la empresa e información útil obtenida en internet, respecto a índices de deserción en empresas del gremio y otros elementos estadísticos aplicados en investigaciones académicas e institucionales de modo que se pueda generar una imagen precisa de los procesos de integración laboral a nivel nacional.

8.5 Población objetivo

Se realizará el estudio o investigación al personal activo en nómina y desertado de la empresa Sotracauca Metro S A la cual está conformada por ciento diecisiete personas por mes durante los últimos tres años, con el fin de obtener información primaria, acerca de los conocimientos adquiridos de la organización durante su proceso de selección y posterior operación laboral, reconociendo con este tipo de información los errores u omisiones que se están cometiendo en la empresa Sotracauca Metro S.A, de los resultados de esta información nos encontraremos con la causa principal de la deserción laboral en la organización.

8.6 Tamaño de la Muestra

Dentro del seguimiento para poder encontrar las causas del aumento de la deserción laboral en la empresa Sotracauca Metro S.A se centró en el cálculo de la muestra objetivo de la investigación en la cual se extraerá información primaria por medio de encuestas aplicadas a la totalidad de empleados del área de transporte que consta de 117 empleados, para mostrar la causalidad de la problemática de la investigación se deben realizar 90 encuestas a los operarios.

Donde:

- N = Total de la población
- z= 1.96 al cuadrado (si la seguridad es del 95%)
- p = proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1 – p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (en su investigación use un 5%).

$$n = \frac{N \times Z_a^2 \times p \times q}{d^2 \times (N - 1) + Z_a^2 \times p \times q}$$

El número total de funcionarios o empleados de la organización es aproximado ciento diecisiete empleados, promedio que se ha sostenido en los últimos años a pesar de

procesos de deserción y movilidad interna de empleados, no obstante el incremento en los gastos de selección y contratación de personal son cada vez mayores.

8.7 Instrumentos de recolección

Encuesta: contienen las preguntas fundamentales, previamente preparadas para conocer información primaria de la fuente que estamos investigando, analizando en cada pregunta la descripción del problema y formulando cada objetivo específico que estamos buscando con la investigación.

ENCUESTA DE INFORMACION LABORAL

SOTRACAUCA METTRO S.A.S|

NOMBRE _____

CARGO _____

1. ¿Cómo le pareció el proceso de selección con el que cuenta la empresa SOTRACAUCA METTRO S.A.S?
 - a) excelente
 - b) bueno
 - c) regular
 - d) malo

2. ¿Qué tipo de obstáculos ha encontrado antes y después de haber sido seleccionado como parte de la familia SOTRACAUCA METRO S.A.S?
 - a) Muchos requisitos
 - b) Mucho tiempo de selección.
 - c) No hay transparencia en el proceso
 - d) Ninguno.

3. ¿Usted cree que ha recibido la información necesaria acerca del cargo que va a desempeñar dentro de la empresa?
 - a) Si
 - b) No

4. ¿usted cree que ha recibido la información necesaria acerca de la estructura funcional y de apoyo de SOTRACAUCA METRO S.A.S? si contesta que sí, responde que información recibió.
 - a) Si
 - b) noQue información recibió _____

5. ¿Cómo califica usted el clima o ambiente organizacional dentro de la empresa?
 - a) excelente
 - b) bueno
 - c) regular
 - d) malo

6. ¿Qué tipo de incentivos laboral le gustaría recibir usted por parte de la empresa?
 - a) Reconocer horas extra
 - b) Día compensatorio al mes
 - c) Educación
 - d) Recreación

7. ¿Cómo cree que se mejoraría el ambiente y la productividad de la empresa?
 - a) Mejores incentivos laborales
 - b) Apoyo talento humano
 - c) Capacitación y formación en el trabajo
 - d) Mejores condiciones laborales

8. ¿Que lo retiene en la empresa SOTRACAUCA METRO S.A.S
 - a) Lealtad
 - b) La falta de oportunidades en otras entidades
 - c) Las obligaciones familiares

9. ¿Ha recibido algún beneficio dentro o fuera de la empresa?
 - a) Si
 - b) no

10. ¿Qué tipo de apoyo laboral le gustaría recibir?
 - a) Recreación
 - b) Crédito
 - c) Apoyo educativo
 - d) Acompañamiento laboral

MUCHAS GRACIAS

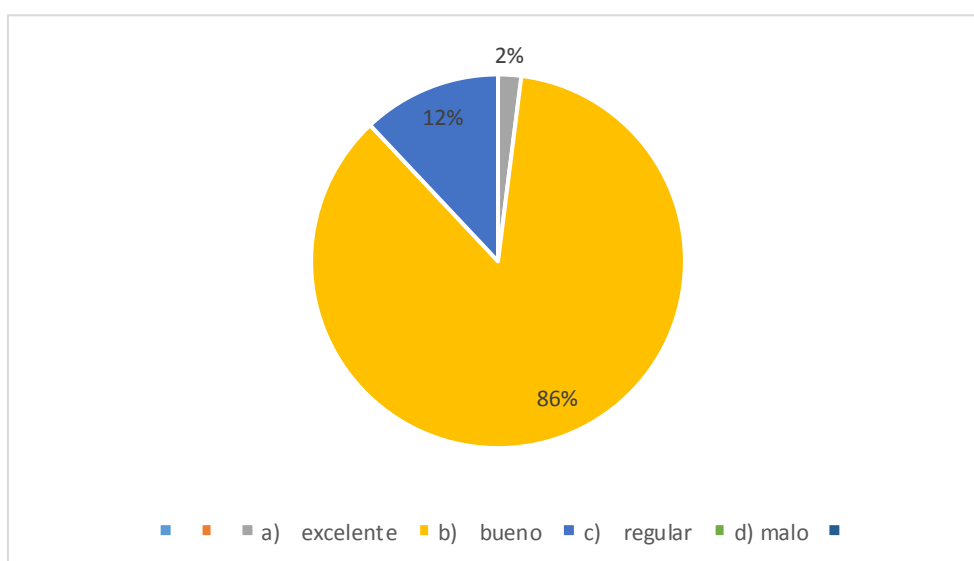
9.1 Aplicación y resultados de la Encuesta Diagnóstico del proceso de rotación

Para el estudio y posterior diagnóstico se realizó una encuesta de 10 preguntas las cuales evidencian situaciones que se presentan en el ambiente laboral de la empresa, a partir de dicha encuesta se puede evidenciar los diversos puntos de vista de los operarios de servicio de transporte de la organización, en donde se observó que durante el proceso de selección se generaran dos tipos de situaciones frecuentes como exigir muchos requisitos y retraso en el proceso para la toma de decisión de contratar o no a un individuo. Se evidencia la falta de compromiso por parte de algunos directivos que tienen voz y voto para dar una opinión acerca del aspirante, pero no se ponen en los zapatos de ellos; diciendo que no cumplen con el producido adecuado, además de realizar menos o llamados de atención que en muchas oportunidades no van al caso, se refleja la falta de orientación para desempeñar con sus funciones de una manera clara y dinámica en la cual puedan comprender paso a paso cuáles son sus derechos y sus deberes para que más adelante no se presenten inconvenientes ni malos entendidos que afecten las relaciones interpersonales de los miembros de esta.

9.2 Resultados

Se tomaron los resultados arrojados por la encuesta que consta de 10 preguntas de las cuales se realizó su representativo estudio e interpretación.

Grafica N. 1 ¿Cómo le pareció el proceso de selección con el que cuenta la empresa Sotracauca Metro S A?

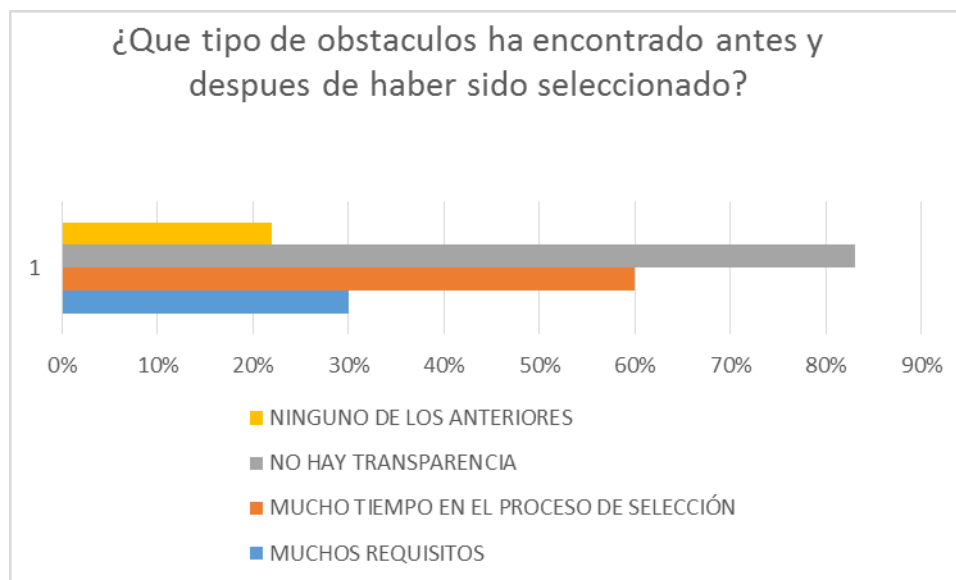


Fuente: Esta investigación

Resultado: De acuerdo a las encuestas realizadas a los operadores de servicio urbano, manifiestan que el proceso de selección es un 2% excelente, un 86% bueno y un 12% regular.

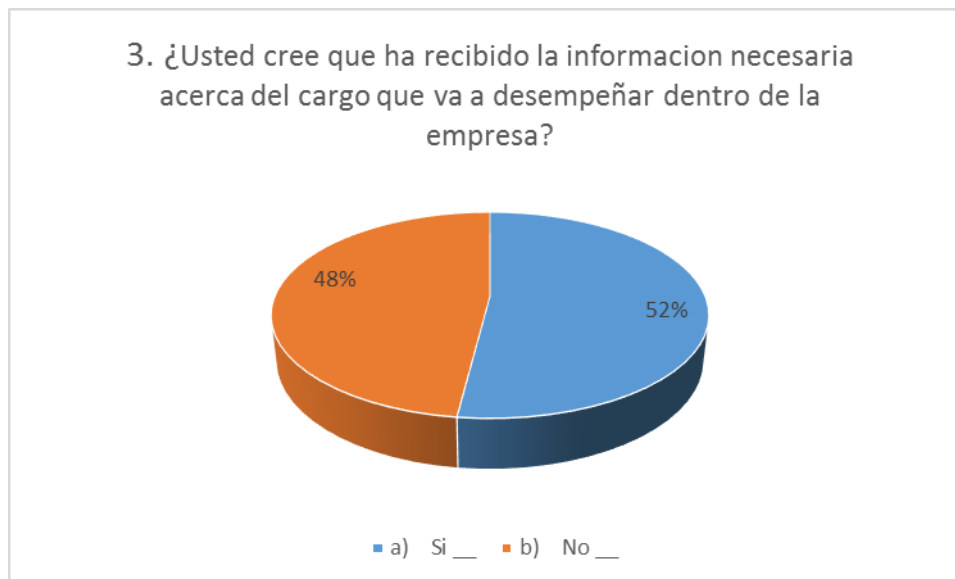
Análisis: según el resultado hallado, los operadores de servicio perciben un buen manejo en la recesión y posterior reclutamiento de las hojas de vida como primer paso para el ingreso a la organización.

Pregunta # 2



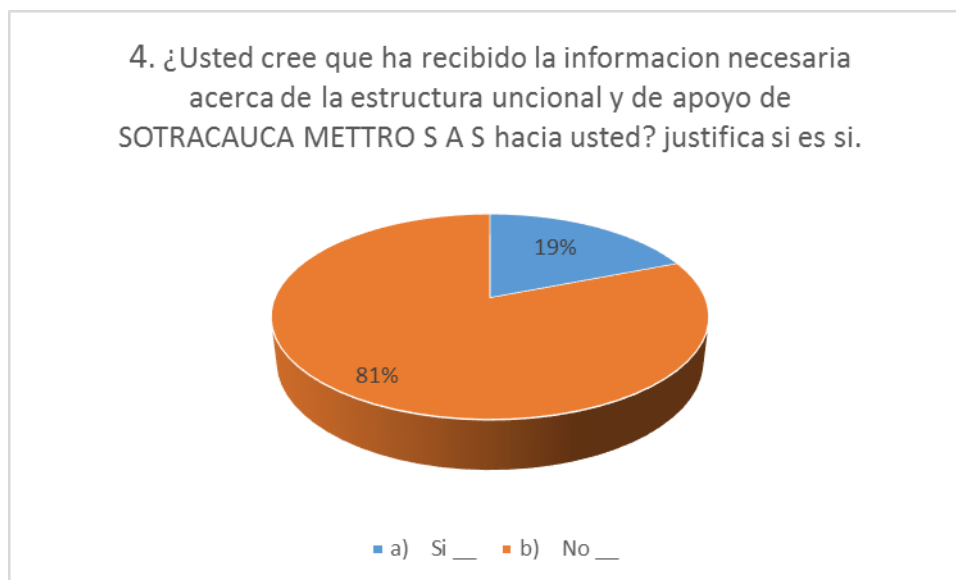
Teniendo en cuenta el tipo de obstaculos que se presenta antes y despues de haber sido seleccionados es la falta de transparencia en el proceso de reingreso de personal que a laborado uno o más años y les ponen muchas trabas, como por ejemplo la creación de un comité conformado por miembros de nivel administrativo para analizar las hojas de vida y su comportamiento dentro de la empresa;en donde se percibe un porcentaje del 86% reflejando serias inconsistencias, que hay rosca, manejo de influencias y en casos extremos favores a cambio; mientras que un 60% de los encuestados manifiesta que el proceso es muy dispendioso y largo, lo cual genera desmotivación, un 30% manifiesta que son muchos los requisitos solicitados y economicamente no estan en condiciones de costiar o asumir, por tal motivo deben desistir a esta vacante.

Pregunta # 3



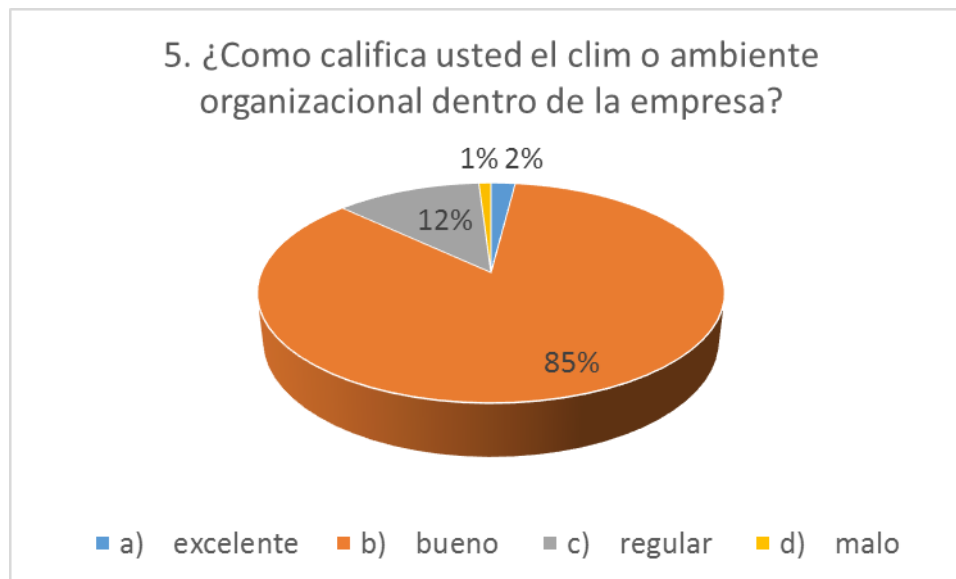
Con un 52% del personal encuestado evidencian que han recibido la información necesaria para desempeñar su cargo como operador de servicio público dentro de la empresa y con un 48% y no muy lejos del primer resultado manifiestan que no es clara la información suministrada y hay puntos importantes que deberían ser expuestos en la inducción y no manejan un mapa o ruta de orientación en caso de perder permiso, una barada, trancones que no dependen de ellos y generan retrasos en el recorrido de la ruta; la cual cuenta con un tiempo determinado para hacer el recorrido.

Pregunta # 4



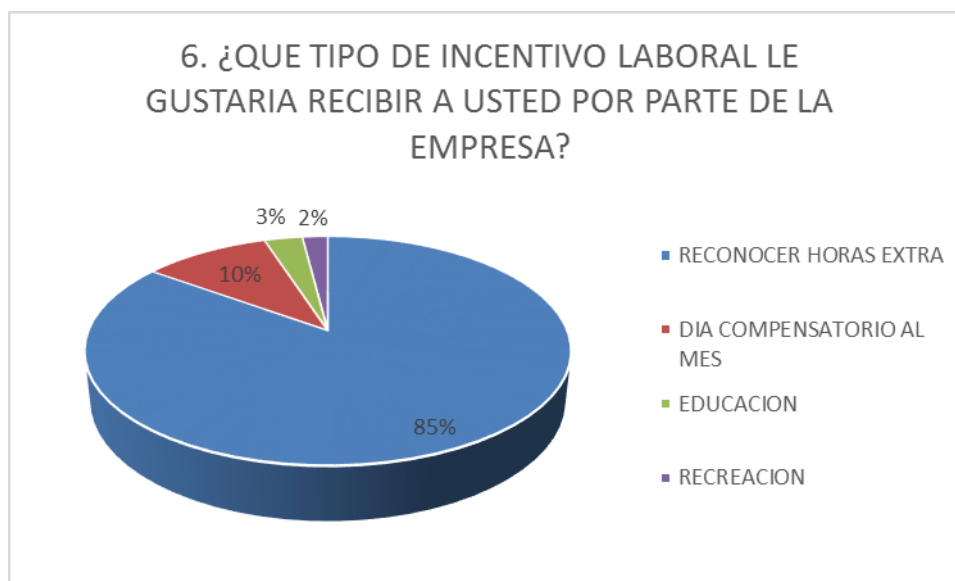
Con un resultado superior al 80% por ciento se evidencia la falta de socialización de la estructura organizacional y funcional, para la generación de espacios en donde se realice divulgación y sensibilización de los beneficios que tiene en el área de la salud como por ejemplo eps, la arl en caso de accidentes donde deben llamar o acudir, por estar vinculados a la organización, si hay descuentos en la canasta familiar, centros recreativos y de esparcimiento.

Pregunta # 5



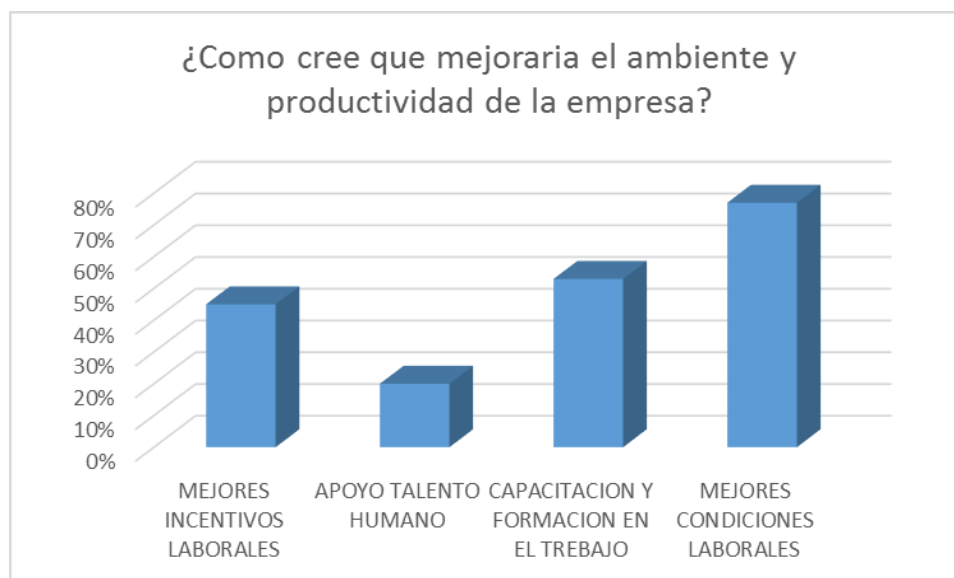
Con un 85% de encuestados se refleja que manejan un buen clima organizacional con sus compañeros de trabajo en el entorno operacional siendo el reflejo del análisis obtenido, mientras que el ambiente con el personal administrativo no es el idóneo para ellos y no son muy escuchados.

Pregunta # 6



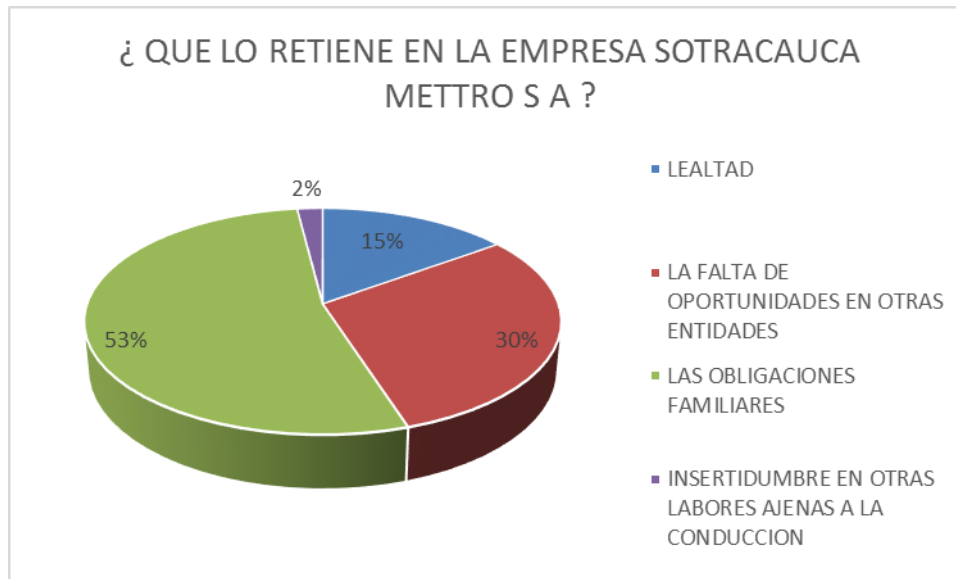
Respecto a qué tipo de incentivo laboral le gustaría recibir a usted por parte de la empresa es a nivel del reconocimiento de las horas extras con un 85% de los encuestados cuando la labor por la demanda del servicio o por falta de operadores se extiende relacionados con normas de tránsito, mecánica automotriz, servicio al cliente, con el fin de mejorar el servicio al usuario final.

Pregunta # 7



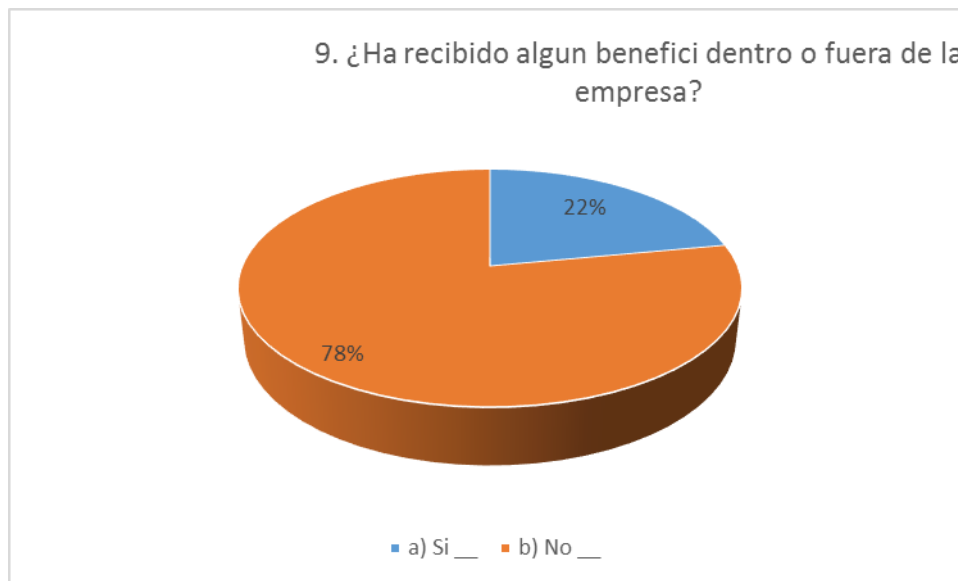
Un 70% manifestó que deberían mejorar las condiciones laborales de los operadores ya que las entregas del producido diario son muy altas y no alcanzan a cumplir con tal cantidad, y mas aun cuando hay temporada de vacaciones en donde hay una disminución considerable de la población, esto genera que tesoreria les efectuen un descuento del salario para compensar los faltantes, de otro modo no les reconocen horas extras cuando estan solos y deben doblar turnos de ocho a doce horas diarias aproximadamente.

Pregunta # 8



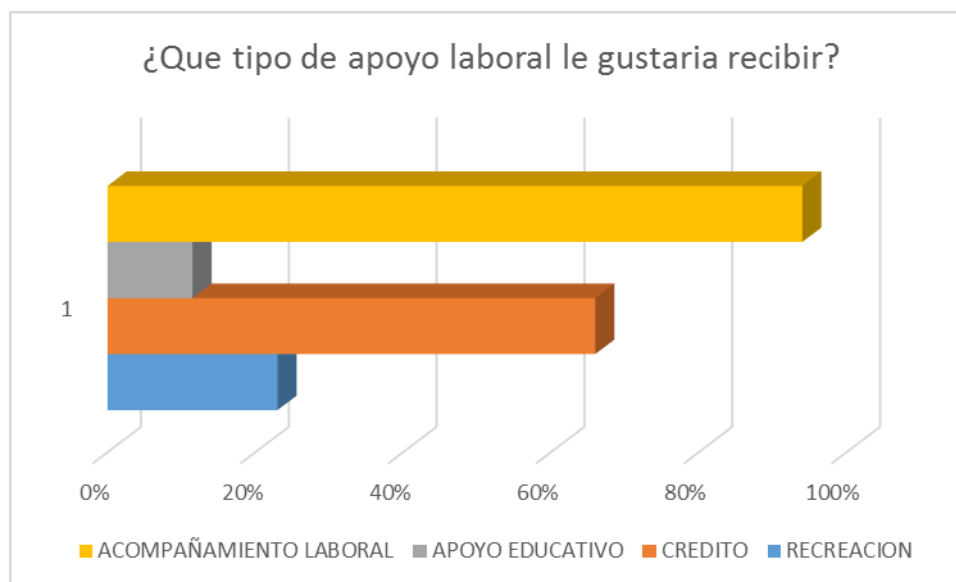
Con respecto a que lo retiene en la empresa con un 53% de encuestados manifestaron que las obligaciones familiares son el mayor motivador para quedarse laborando; con un 30% manifiestan la falta de oportunidades en otras entidades de transporte por las modalidades que se manejan y las edades entre otros factores, seguido de un 15% que se mantiene en la empresa por lealtad, familiaridad, apego, la antigüedad en la empresa hacen que no busquen empleo en otro sitio y prefieren quedarse y aguantar todo tipo de intransigencias y con un 2% restante le tienen miedo salir a explorar otro tipo de labores.

Pregunta # 9



Con el 78% de encuestados manifestaron que han recibido algún tipo de beneficio dentro de la empresa y en esto enfatizaron mucho, que la educación es de manera constante en temas relacionados con la labor y se realizan en jornadas opuestas a la laborar por lo cual se denota un sacrificio de los operadores, que sacan tiempo que le pueden dedicar a sus familiar u otras labores domesticas y con un 22% manifiestan que no han recibido ningún tipo de beneficio y enfatizan en que no han visto oportunidades para obtener vivienda propia, que la empresa gestionara un proyecto o alianza con constructoras para realizar proyectos de vivienda dirigidos a los operadores de buses y busetas del Municipio de Popayán y sus alrededores.

Pregunta # 10



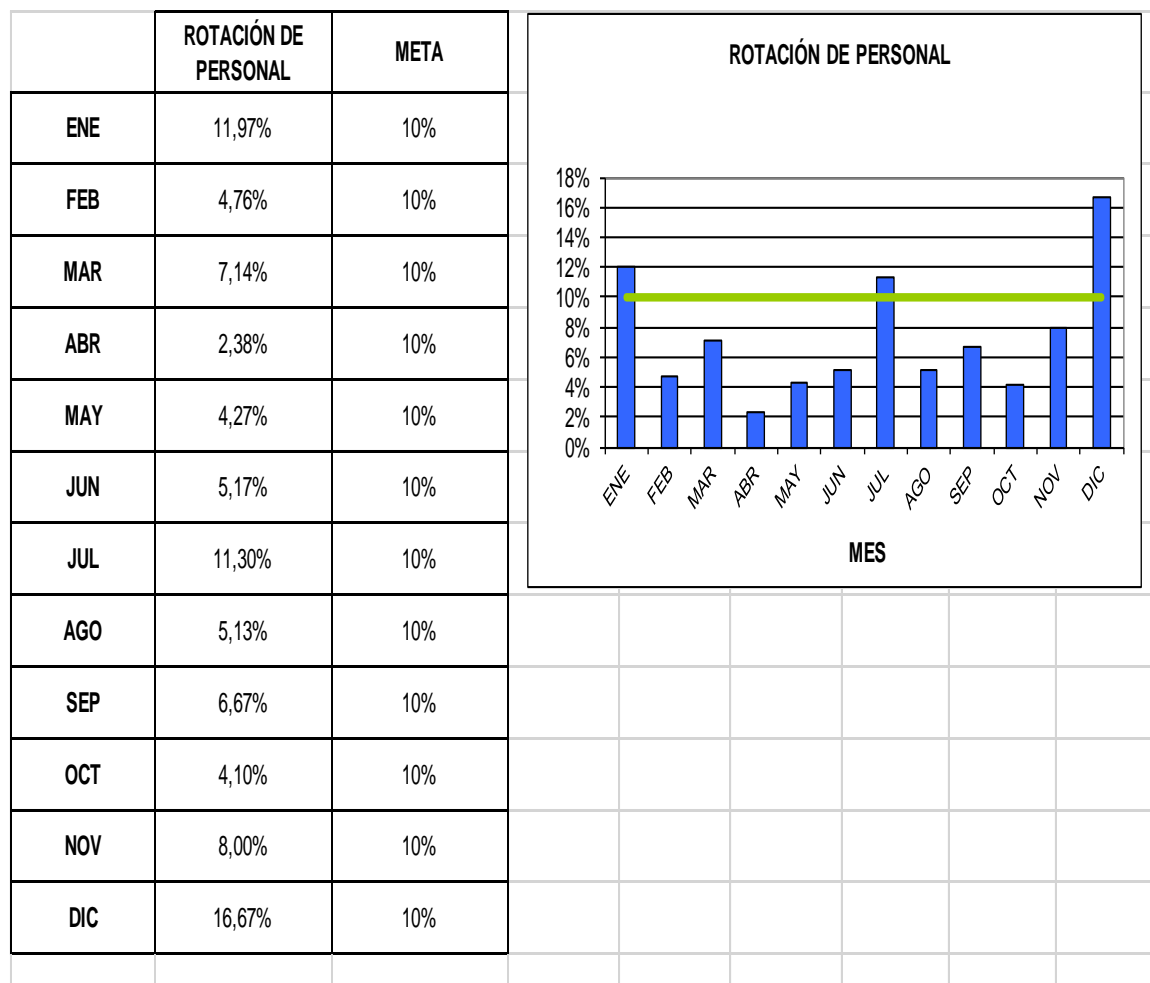
El tipo de apoyo laboral que apuntan los operadores es acompañamiento laboral, un espacio donde puedan dar a conocer sus preguntas e inquietudes sin miedo a ser señalados, en donde puedan dar ideas y contribuir al crecimiento de la empresa y por ende el crecimiento de ellos como capital de trabajo.

En las respuestas arrojadas por cada uno de los operarios de la muestra, se considera pertinente demostrar que las puntuaciones en algunas preguntas sacaron un alto porcentaje para estudio y posterior; se denota que la motivación al trabajo para las áreas operativa debe ser en función a lo observado en el campo ya que ellos perciben el mundo de otra forma diferente a como lo ven los administrativos que nunca están en campo y no saben lo duro o complicado que es la labor afuera.

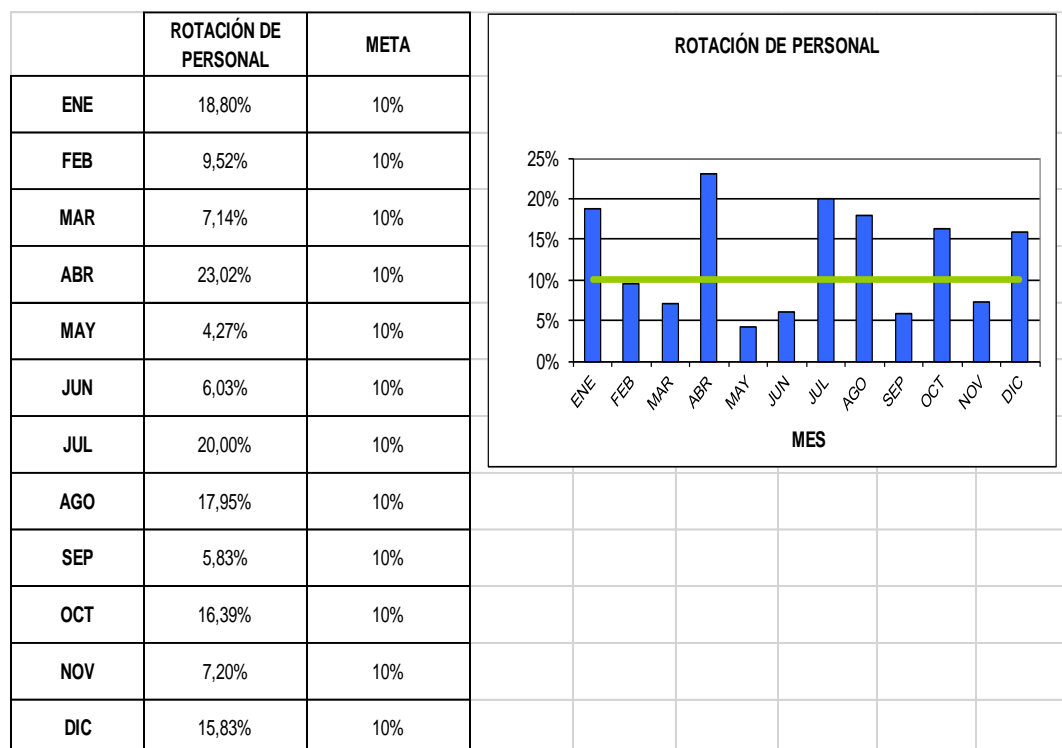
Evaluar la deserción laboral y condición actual de los procesos de integración laboral para intervenir con estrategias de bienestar laboral en la empresa.

En base a las encuestas realizadas se evidencia la falta de motivación por parte del área administrativa hacia los operarios quienes no son escuchados y tenidos en cuenta en temas que nadie más que ellos conocen, pues el trabajo en campo hace el maestro y ellos deben cubrir con sus necesidades básicas; lo cual es defendido a través de la teoría de Alderfer (citado por Davis, 2003) quien explica que las necesidades de relación implican el sentirse entendidos y aceptados por las personas que están arriba, debajo y alrededor del empleado; así mismo el puesto de trabajo también influye en la motivación del personal tal como lo indica Alderfer (1992, citado por Davis 2003), en que los empleados están interesados al principio en satisfacer sus necesidades de existencia, en las cuales se combinan los factores fisiológicos y de seguridad. Esas necesidades se satisfacen con el sueldo, las condiciones físicas del trabajo, la seguridad en el puesto y las prestaciones. Para el grupo de administrativos y de acuerdo a las puntuaciones representadas en el factor salario, se evidencia que para este grupo de personal no se presentan incentivos monetarios disminuyendo así el nivel de satisfacción en el desarrollo de sus actividades, así mismo si la empresa le ha otorgado algún incentivo por el buen desempeño de sus actividades confirman nuevamente el no recibir incentivos de alguna índole.

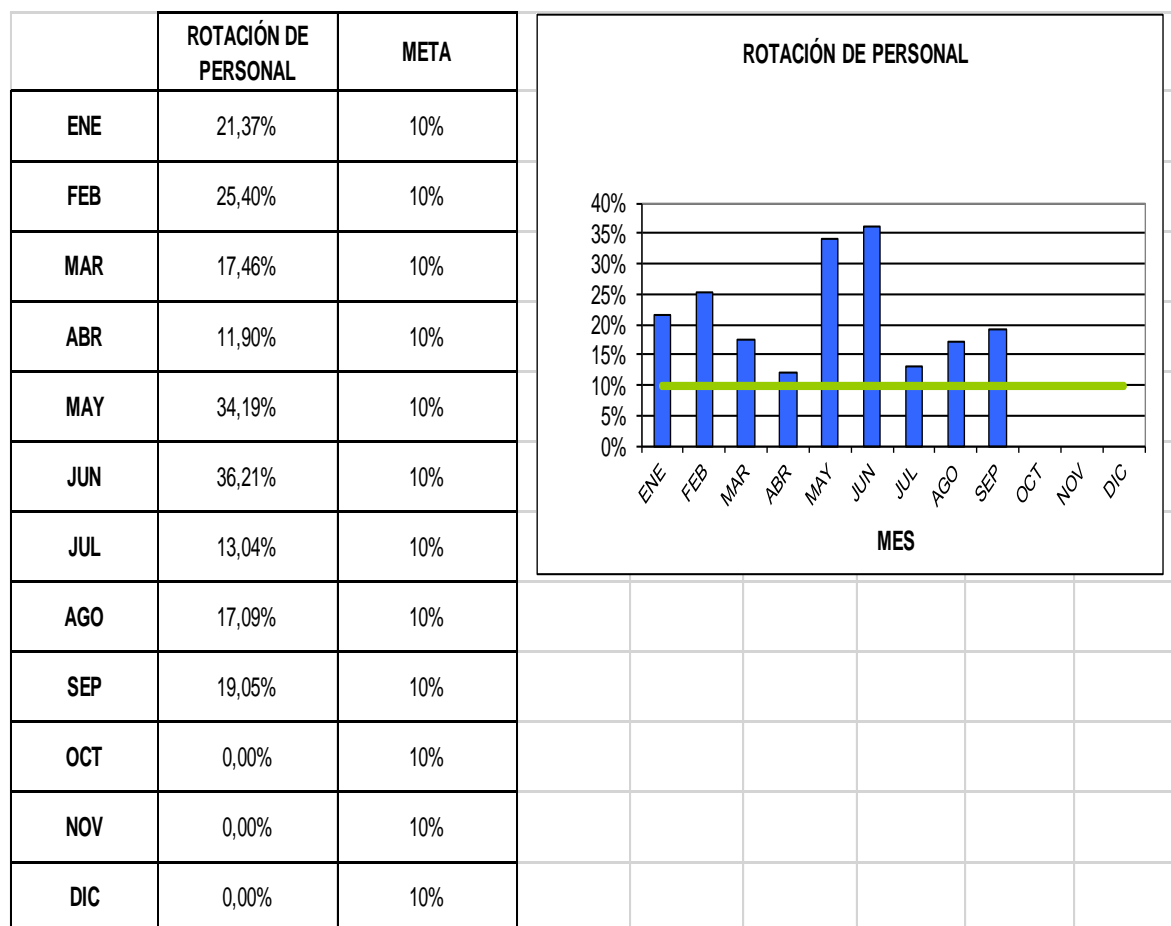
Para el año 2017 los índices de rotación fueron buenos ya que se mantuvieron por debajo de la meta establecida por la organización, sin olvidar que se reflejó la alza en tres meses del año, en donde se debió establecer una alarma por parte del personal administrativo y hacerse la pregunta del porque este incremento.



Para el año 2018 los índices aumentaron considerablemente siendo un motivo de alarma para la empresa ya que durante seis meses del año la meta no se cumplió y el rango sobrepaso con altas cifras ocasionando pérdidas de tiempo de los funcionarios de la parte administrativa para recepcionar hojas de vida, procesos de capacitación, pago a personal externo para dictar charlas entre otras.



Para el año 2019 solo han transcurrido nueve meses y el nivel de rotación es alarmante pues todos los meses se evidencia un porcentaje bastante notorio en comparación a años atrás, reflejando la necesidad de intervenir con un plan de mejoramiento que mitigue el daño generado en las finanzas y la reputación de la organización para el público en general.



9.3 Plan de mejoramiento del área de talento humano

Según la Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación hace referencia a los pasos o etapas que se necesitan para identificar el área de mejora una vez realizado el diagnóstico, la unidad evaluada conoce las principales fortalezas y debilidades en relación al entorno que la envuelve, la clave reside en la identificación de las áreas de mejora teniendo en cuenta que, para ello se deben superar las debilidades apoyándose en las principales fortalezas. Detectar las principales causas del problema, la solución de un problema, y por lo tanto la superación de un área de mejora, comienza cuando se conoce la causa que lo originó. El Plan de Mejoras Dirección de Programas debe ser concretos, y estar redactados con claridad. Así mismo deben cumplir las siguientes características, ser realistas, la posibilidad de cumplimiento, acotada en tiempo y grado de cumplimiento, flexible susceptibles de modificación ante contingencias no previstas sin apartarse del enfoque inicial, comprensibles cualquier agente implicado debe poder entender qué es lo que se pretende conseguir, existir voluntad de alcanzarlos, haciendo lo necesario para su consecución. Seleccionar las acciones de mejora, el paso siguiente será seleccionar las posibles alternativas de mejora para, posteriormente, priorizar las más adecuadas, Se utilizó la técnica de (tormenta de ideas) que facilitará la determinación de las acciones de mejora a llevar a cabo para superar las debilidades. Se dispone de un listado de las principales actuaciones que deberán realizarse para cumplir los objetivos prefijados. Realizar una planificación El listado obtenido es el resultado del ejercicio realizado, sin haber aplicado ningún orden de prioridad. Sin embargo, algunas restricciones inherentes a las acciones elegidas pueden condicionar su puesta en marcha, o aconsejar postergación o exclusión del plan de mejoras. Es, por lo tanto, imprescindible

conocer el conjunto de restricciones que condicionan su viabilidad. Se estableció el plan de mejoras en orden de prioridad,

En el caso de Sotracauca Metro S A, se procederá a priorizarlas de menor a mayor grado de dificultad. Plazo de implantación cuyo alcance está totalmente definido y no supone un esfuerzo excesivo, con lo que pueden realizarse de forma inmediata o a corto plazo. Por otro lado, existirán acciones que necesiten la realización de trabajos previos o de un mayor tiempo de implantación. Para ello se determinaron los responsables de la puesta en marcha y de la ejecución de las acciones de mejora, las diferentes tareas a desarrollar, los recursos humanos y materiales necesarios, el período de consecución, la fecha de inicio, los indicadores de seguimiento y los responsables de realizar el control y seguimiento de las mismas. Es muy posible que esta planificación conlleve una negociación entre todos los responsables e implicados, a diferentes niveles, de la titulación evaluada. Así mismo, el hecho de dar al plan de mejoras un carácter formal adecuado, según las características y el modo de hacer de cada institución, favorecerá su éxito, y por tanto, la consecución del objetivo previamente fijado.

Lo que busca esta metodología es conseguir una mejora continua, en donde se escuchen las opiniones de los miembros de cada área para conseguir así; mejores resultados e ir evolucionando en las necesidades de los operarios de manera efectiva, de esta forma se tiene mayor control de las actividades y del cómo se hacen para distinguirse de otros procesos de área, con estos se va ver reflejado mejores resultados y de forma visible como:

Con motivación como descanso, retribución económica, un paseo, hasta un masaje de relajación son muestras de que piensan en ellos y los tienen en cuenta, así es que laboran cómodamente y a gusto.

Puntos importantes para hacer posible la mejora continua en una organización mediante la implementación de capacitaciones que nutran los conocimientos, sean dinámicas, no tan extensas, como comunicación asertiva, trato al cliente, motivación personal, recreación, además se maneje un tipo de la dotación y no se quede en palabras, medios para que accedan a créditos de vivienda, apoyo para estudio, compensatorios, creación de un fondo de empleados, jornadas de prevención en salud que se puedan desarrollar en los controles para evitar cese de actividades, cada que se presente un reingreso de un operador se le haga acompañamiento contándole cual es la misión y la visión de la empresa por si no lo tiene muy claro además de las funciones de su cargo, entre otras, a continuación se anexa el plan de acción para mejorar los índices de deserción o rotación de personal.

PLAN DE ACCION PARA EL AREA DE TALENTO HUMANO SOTRACAUAC METTRO S A							
N°	PROBLEMA (Porqué)	ESTRATEGIA (Qué)	PROGRAMA	ACCIONES INMEDIATAS (Cómo)	RECURSOS NECESARIOS (Con qué)	PLAZO (Cuándo)	RESPONSABLES (Quién)
1	Mala comunicación por parte de los directivos hacia sus colaboradores.	Crear una comunicación directa con los operadores.	Comunicación organizacional asertiva	Buscar asesoría con profesionales en derechos y deberes de los colaboradores de una organización u empresa.	Humanos, Financieros, Materiales y Tecnológicos	90 días	GERENTE, TALENTO HUMANO Y COORDINADOR DE FLOTA
2	Los cambios de administración generan incertidumbre entre los colaboradores.	Realizar un empalme conciso entre la persona saliente y el entrante.	El talento humano debe garantizar que estos cambios no generen traumas a nivel operativo, que desmejore la productividad de la actividad.	concientizando al nivel operativo de los cambios que se presentan para no generar traumatismos.	Humanos, Financieros y Materiales	1 año y 1/2	TALENTO HUMANO Y COORDINADOR DE FLOTA
3	Explotación al nivel operativo.	Regular los horarios de trabajo a los operadores que desempeñan su actividad solos.	Desde talento humano se debe garantizar el bienestar de operador de servicio en su ejecución.	Asesorarse por un profesional del área competente para definir el pago de las horas adicionales a lo establecido por ley..	Humanos y Financieros	45 días	GERENTE, TALENTO HUMANO Y COORDINADOR DE FLOTA
4	La falta de operadores a nivel ideal hace que se generen recargos en los horarios de trabajo.	Implementar estrategias para disminuir la carga laboral de 8 horas trabajadas.	Desde talento humano se debe coordinar un plan de choque donde se establezcan horarios más flexibles.	Mantener una estabilidad laboral	Humanos y Financieros	60 días	GERENTE, TALENTO HUMANO Y COORDINADOR DE FLOTA
5	Pagos de nómina a destiempo	Hacer un cronograma de pagos en donde se establezca las fechas, pues el pago se debe realizar cumplidamente o con un margen de dos o tres días.	El personal de tesorería en acuerdo con el contador deben gestionar la agilidad en los pagos	Mantener un fondo monetario para el pago de honorarios de los operadores.	Tesorería y recursos humanos	60 días	GERENTE, TALENTO HUMANO Y COORDINADOR DE FLOTA
6	Falta de incentivos	Establecer un día compensatorio(día de cumpleaños, un día de descanso con la familia o para realizar un viaje corto, un día de spa, definiendo por que se hizo merecedor de tal incentivo.	El área de talento humano y psicología deben generar incentivos en donde hagan ameno la labor	establecer que incentivos se van dar a los operadores.	Humanos y psicología	120 días	GERENTE, TALENTO HUMANO Y COORDINADOR DE FLOTA

Conclusiones

Con el presente trabajo se evidencia la falta de compromiso por parte del personal administrativo y directivo de Sotracauca Metro S A, respecto a los operarios.

La falta de estrategias hace que las empresas poco a poco se vayan a pique por no, cambiar dinámicas que hagan que los operarios se sientan a gusto en su labor y saque a flote su máximo potencial.

La rotación de personal alta hace que las empresas pierdan capital de trabajo considerable y empiece a perder credibilidad y prestigio.

Recomendaciones

El nivel directivo y administrativo debe asesorarse en todo lo concerniente a derechos de los trabajadores y poner en práctica para generar resultados esperados.

El personal en cargo de recursos humanos debe garantizarle al nivel operativo espacios donde puedan expresar sus puntos de vista o si tienen alguna inconformidad.

10. Referencias

Aguirre, C. y Andrade, M. (2005). Análisis Descriptivo sobre la Realidad de los Trabajadores de la Construcción: Desafío Social para la Empresa. Revista de la construcción, 4(2).

Alcaldía de popayan. (2017). Alcaldía de popayan. Recuperado de <http://www.popayan.gov.cociudadanos/popayan>

Chavenato, I. (2009). Administracion de los recursos humanos: El capital humano en las organizaciones. En I. Chavenato, El capital humano en las organizaciones. Ciudad de México, México: MC GRAW HILL.

Del Castillo, M. (1992). El Administrador y su entorno dentro de la organización. Ciudad de México, México: Limusa/Grupo Noriega Editores.

Flores, R., Abreu, J. y Badii, M. (2008). Factores que originan la rotación de personal en las empresas mexicanas. Revista Daena (International Journal of Good Conscience), 3(1).

Freud (1998). Freud, S., y Rosenthal, L. (1998). Esquema del psicoanálisis. Buenos Aires, Argentina: Debate.

Gallego, D. (2004). Conocimiento y gestión: la gestión del conocimiento para la mejora de las personas y las organizaciones. Pearson Educación:

Goleman, D. (1999). La práctica de la inteligencia emocional. Barcelona, España: Editorial Kairós.

Chávez, Y. H., Chávez, G. H., & Ramírez, A. M. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. *Historia y comunicación social*, 18, 839.

Hernandez, C., Fernandez, C. y Bastidas, P. (2010). *Metodologia de Investigacion*
5ta edicion. Mexico: MC GRAW HILL.

Houston, S., Escobedo, H. y Nelson, Z. (2008). Encontrando el contexto para la historia y la historia para el contexto: Excavaciones en la estructura K-5 de Piedras Negras, Guatemala. *Mayab*, (20), 45-63.

Meighan, M. (1992). *Programas de inducción: Entrenamiento, diseño y ejecución*.
Ciudad de México, México: Legis.

Nebot Lopez, M. J. (1999). La seleccion de personal: Guia practiva para Directivos y Mandos. En M. J. Nebot López, *La Selección de personal: Guía practiva para Directivos y Mandos*. Madrid: FC.

Reyes, A. (2002). *Administración de empresas/Business Administration (Vol. 2)*.
Editorial Limusa.

Reyes, A. (2005). *Administracion de personal: Relaciones Humanas*. México:
Limusa.

Rodríguez, M. (2009). Factores psicosociales de riesgo laboral: ¿nuevos tiempos, nuevos riesgos? *Observatorio laboral revista venezolana*, 2 (3), pp.127-141.

Ruben, G. (2007). El capital humano en las organizaciones. En g. S. Ruben, el capital humano en las organizaciones. Recuperado de www.eumed.net/libros/2007c.

Fernando Muños B. (2013). *Sotracaucamet Metro S.A. (s.f.)*. Sotracaucamet Metro S.A.
Recuperado de <http://sotracauca.wixsite.com/sotracaucamet Metro>,

- Stuardo, M. C. (1968). Relaciones humanas y la administracion de personal. Miranda, Venezuela: Andres Bello.
- Weihrich, H. y Koontz, H. (1999). Administración, una perspectiva global 11^a. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México.
- Davis, K; Newstrom, J. (2003). Comportamiento humano en el trabajo (11^a Ed.). México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Davis, K. y Newstrom, J. (2005). El comportamiento Humano en el Trabajo. Comportamiento Organizacional. 10a. Edición México
- Littlewood Zimmerman, H. F. (2006). Antecedentes de la rotación voluntaria de personal. Investigación administrativa
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? Revista Escuela De Administración De Negocios, (48), 104-109.
- Chávez, Y. H., Chávez, G. H., & Ramírez, A. M. (2013). Modelo de rotación de personal y prácticas organizacionales. Historia y comunicación social, p, 839
- Hernández, J. J. L. (2004). La rotación de los empleados dentro de la organización y sus efectos en la
- Mendoza, R. (2003). ¿Sabe cuánto le cuesta la rotación de personal? Revista Escuela De Administración De Negocios
- Web grafía
- <http://sotracaucametro.com/about/>