

**Propuesta de un plan de mejora para mitigar la rotación del personal en las campañas
ofertadas por la empresa Cardenas Maestre S.A.S de la ciudad de Bucaramanga**

Álvaro Enrique Rodelo Pinto

Andrea Ximena Remolina Ortiz

Karen Paola Bastilla Patiño

Luis M. Serrano Márquez

Asesor

Andrea Mosquera Guerrero

Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas Contables Económicas y de Negocios - ECACEN

Diplomado de Profundización en Gerencia del Talento Humano

2024

Agradecimientos

Expresamos nuestra más sincera gratitud a cada una de las personas que han aportado de diversas maneras al éxito de nuestro proyecto de grado. Su apoyo, orientación y dedicación han sido indispensables para el progreso de este trabajo.

Agradecemos a cada uno de los tutores por los diferentes conocimientos que nos transmitieron durante el desarrollo de la formación profesional.

También a cada una de nuestras familias y amigos por su apoyo incondicional y su paciencia durante este proceso. Su presencia en nuestras vidas ha sido un refugio constante y ha permitido que podamos enfocarnos en nuestro trabajo.

Dedicatoria

Este trabajo lo dedicamos principalmente a Dios, quien nos permitió el haber llegado hasta este momento importante de nuestra formación profesional. A nuestros padres quienes han sido parte fundamental para la culminación de esta etapa ya que siempre nos han brindado su apoyo y han estado presentes en cada momento importante de nuestras vidas. También a todas nuestras familias quienes de una u otra manera aportaron durante nuestra formación profesional lo que nos permitió llegar hasta acá. A la universidad y al personal docente por acompañar nuestro proceso formativo a lo largo de los periodos académicos.

También queremos hacer mención especial a aquellos mentores y consejeros que me brindaron orientación y consejos durante este trayecto. Sus sabias palabras y guía fueron un faro en momentos de incertidumbre y dificultad.

Resumen

El proyecto que se presenta a continuación tiene como fin identificar las causas por las cuales se presenta un alto aumento de rotación del talento humano en la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S. durante el segundo semestre del año 2023, cabe resaltar que la imagen de la empresa en gran parte la hacen sus empleados, es por ello que a partir de las causas identificadas se desarrollara un plan de acción para mitigar este alto nivel de rotación de personal en la empresa.

La rotación de personal es un problema común que puede tener un alto costo para las empresas, tanto a nivel cuantitativo (gastos de retiro y reemplazo) como cualitativo (impacto en las relaciones y la imagen de la empresa).

Para las empresas es importante consolidar un capital humano, calificado, capacitado y especializado con los objetivos y estrategias de la organización, la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S., avala la realización de este proyecto con el fin de poder determinar las causas de la alta rotación de su personal y elaborar un plan de acción con el fin de mitigarla.

A continuación, se detalla el paso a paso del proceso de investigación que se realizó con la indagación de fuentes primarias a través de entrevistas diseñadas para poder identificar las causas que llevaron a este aumento de rotación. También se presentan los resultados y hallazgos que permiten elaborar un diagnóstico, conclusiones y las debidas recomendaciones para la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S y que esta logre la consolidación de un talento humano mas estable y capacitado y así disminuir la rotación.

Palabras clave: Plan, selección, rotación, estrategias, personal.

Abstract

The purpose of the project presented below is to identify the causes why there is a high increase in turnover of human talent in the company Cárdenas Maestre Abogados S.A.S. During the second half of 2023, it is worth highlighting that the image of the company is largely made by its employees, which is why, based on the identified causes, an action plan will be developed to mitigate this high level of personnel turnover in the company.

Personnel turnover is a common problem that can have a high cost for companies, both quantitatively (retirement and replacement costs) and qualitatively (impact on relationships and the company's image).

For companies, it is important to consolidate qualified, trained and specialized human capital with the objectives and strategies of the organization. The company Cárdenas Maestre Abogados S.A.S. supports the implementation of this project in order to determine the causes of the high turnover of employees. your staff and develop an action plan in order to mitigate it.

Below is a detail of the step-by-step research process that was carried out with the investigation of primary sources through interviews designed to identify the causes that led to this increase in turnover. The results and findings are also presented that allow for the elaboration of a diagnosis, conclusions and appropriate recommendations for the company Cárdenas Maestre Abogados S.A.S so that it achieves the consolidation of a more stable and trained human talent and thus reduces turnover.

Keywords: Plan, selection, rotation, strategies, personnel.

Tabla de contenido

Introducción	11
Descripción del problema	12
Planteamiento del problema.....	12
Justificación	13
Objetivos.....	14
Objetivo General.....	14
Objetivos Específicos.....	14
Antecedentes	15
Marco teórico	18
Marco Legal	22
Diseño metodológico	25
Tipo de investigación	25
Enfoque metodológico	25
Fuentes y técnicas de recolección de la información.....	26
Análisis y tratamiento de la información	26
Tipo de muestra.....	26
Resultados	27
Diagnóstico de la situación en el área de gestión humana en Cárdenas Maestre Abogados S.A.S.	27

Establecer estrategias que contribuyan a mitigar la rotación del personal en la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S.	33
Plan de acción que permita disminuir la rotación del personal desde la recepción de los currículum de los postulados en la empresa Cárdenas Maestre Abogados SAS.	36
Conclusiones	43
Recomendaciones	45
Referencias bibliográficas.....	46
Apéndices.....	50

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Cronograma Del Plan De Acción</i>	37
---	----

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Pregunta 1. ¿Cómo Considera Que Es El Tiempo Que Se Lleva En El Proceso De Contratación En La Empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S?.....</i>	27
Figura 2 <i>Pregunta No.2. Esta De Acuerdo Que La Empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S Necesita La Implementación De Un Nuevo Proceso De Selección?</i>	28
Figura 3 <i>Pregunta No.3. Por Cual De Los Siguietes Medios Prefiere Aplicar Para Una Vacante Laboral?.....</i>	28
Figura 4 <i>Pregunta No.4. ¿Cuál O Cuáles De Los Siguietes Ítems Considera Usted Que Las Empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S Debe Tener En Cuenta Al Momento De Una Selección De Personal?</i>	29
Figura 5 <i>Pregunta No.5. De Acuerdo A Su Labor, Cual Modalidad Preferiría Trabajar Actualmente?.....</i>	30
Figura 6 <i>Pregunta No.6. Esta De Acuerdo Con Un Plan De Compensaciones Para Los Colaboradores De La Empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S?</i>	30
Figura 7 <i>Pregunta No.7 PorCuál De Los Siguietes Medios Prefiere La Solicitud De Documentos Para El Proceso De Contratación?</i>	31
Figura 8 <i>Pregunta No.8. Cree Que Es Importante La Capacitación Continua?</i>	32
Figura 9 <i>Análisis FODA De La Empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S.....</i>	33

Lista de Apéndices

Apéndice A *Instrumento* 50

Introducción

Aunque idealmente la selección de personal debería basarse en las habilidades, competencias y experiencia de los candidatos, a veces pueden existir sesgos inconscientes que afectan la decisión final.

Históricamente, se ha observado que ciertos roles o industrias han sido dominados por un género en particular. Por ejemplo, en el pasado, se consideró que ciertos trabajos eran más adecuados para hombres o mujeres, lo que llevaba a una falta de diversidad de género en ciertos sectores.

Sin embargo, en la actualidad, muchas empresas están trabajando para eliminar los sesgos de género en sus procesos de selección y promover la igualdad de oportunidades. Esto implica revisar y ajustar los criterios de selección, garantizar que se promueva la diversidad de género en los equipos y fomentar una cultura inclusiva.

Descripción del problema

Hallar el personal apropiado para cualquier empresa es esencial para seguir creciendo. Un objetivo para el que resulta imprescindible llevar a cabo un adecuado proceso de selección de personal.

El proceso de selección de personal varía de acuerdo con las necesidades de las empresas, con sus objetivos organizacionales, su cultura y las tareas que realiza, estas acciones del área de talento humano deben estar alineadas con el personal que se busca y los puestos de trabajo que se ofertan.

La empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S inició en mayo de 2014, lleva 10 años en el sector del contact center y brinda alternativas de solución en cobranzas, servicio al cliente, agendamiento de citas y campañas comerciales para entidades financieras y del sector salud. El área del talento humano se consolidó hasta hace 7 años y ha tenido grandes retos en materia de contratación y selección del personal. Actualmente la empresa cuenta con 50 colaboradores que pertenecen a los diversos segmentos (operativos) y al personal administrativo, es una pequeña empresa de acuerdo con la clasificación según su tamaño.

En el último semestre se han evidenciado altas y bajas de manera continua en las campañas comerciales y de agendamiento de citas. En el área de cobranzas este fenómeno se presenta con baja frecuencia o con tendencia a la baja.

Planteamiento del problema

¿Cómo será el plan de mejoramiento para mitigar los niveles de rotación del personal en las campañas ofertadas por la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S?

Justificación

La rotación de personal es un inconveniente usual en las organizaciones, ya que este puede generar efectos negativos en la productividad, la eficiencia y la rentabilidad. La rotación de personal involuntaria se puede dar por diversos factores, entre ellos las condiciones de trabajo desfavorables, falta de oportunidades de crecimiento y desarrollo, y mal clima laboral. En este sentido, es importante desarrollar estrategias efectivas para mitigar la rotación de personal y mejorar la retención de empleados.

Este proyecto se realiza con el fin de reducir la rotación de personal, teniendo en cuenta que en la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S no se han implementado las debidas estrategias y un plan de acción para evitar la rotación de personal a gran escala en las campañas ofertadas por la empresa como tal. Se busca tener en cuenta al momento de contratar personal el análisis de todo el proceso en el departamento de gestión humana, esto se hace con el fin de que se desarrolle un debido proceso de selección de personal en la empresa el cual según las estrategias a seguir se deben mitigar todos los errores del proceso.

Con base en la información anterior, este proyecto busca también conocer los factores que motivan las desvinculaciones laborales y mitigar los retiros de la empresa en las campañas actuales, con el objetivo de compactar los equipos de trabajo, potenciar sus habilidades y capacidades, mejorar los procesos de selección, capacitación y fidelización de los colaboradores para beneficiar la marca corporativa, las relaciones laborales y la sostenibilidad de la empresa.

Objetivos

Objetivo General

Formular un plan de mejoramiento para mitigar los niveles de rotación de personal en las campañas ofertadas por la empresa Cárdenas Maestre Abogados SAS.

Objetivos Específicos

Diagnosticar la situación en el área de gestión humana en la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S.

Establecer estrategias que contribuyan a mitigar la rotación del personal en la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S.

Plantear un plan de acción que permita disminuir la rotación del personal desde la recepción de los curriculum de los postulados en la empresa Cárdenas Maestre Abogados SAS.

Antecedentes

La rotación de personal es un hecho común en las empresas el cual puede tener un efecto significativo en la productividad y rentabilidad. Es importante entender las causas y consecuencias de este hecho e implementar estrategias efectivas con el fin de reducir y mantener a cada uno de los empleados en la empresa y en los puestos para los cuales fueron contratados.

Internacional

En un primer trabajo Centeno y González (2020) según este estudio se realizó con la intención de reconocer las principales variables que causan la alternancia del personal en una empresa de México para así poder conocer la relación que existe entre estas y proponer las respectivas mejoras.

Esta empresa pertenece al sector servicios, la cual está teniendo problemas con el personal lo que ha presentado un aumento en la rotación y esto está generando un impacto directamente sobre el rendimiento y la utilidad de las compañías.

Este trabajo tuvo un enfoque mixto el cual permitirá la recopilación y observación de los datos. Se encontró que esta rotación es incidente por la desmotivación y la insatisfacción laboral, esto debido a un bajo salario o a un mal ambiente laboral, lo cual hoy en día es importante para los trabajadores.

Nacional

Según Hernandez y Durán (2022) en un segundo trabajo realizaron un análisis sobre la rotación de personal en una compañía procesadora de despensa donde se analiza los motivos por los cuales tienen mayor influencia. Esta indagación se realizó con la finalidad de examinar los motivos que incurren en las rotaciones del personal en una empresa de suministros colombiana para el progreso en el reclutamiento y retención de los empleados. (pp. 1-2).

Se implemento un estudio característico de orientación mixto, en donde se utilizaron técnicas para una entrevista semiestructurada y encuestas. Se descubrió que los principales motivos en la rotación de personal según esta empresa se deben al tipo de vinculación laboral y al puesto de trabajo; y según los desajustes a la carga de trabajo, sueldo, horarios laborales, desmotivación, insatisfacción y oportunidad de ascenso.

Este trabajo concierne con el proyecto ya que plantea un material en donde se muestra sobre la rotación del personal en una empresa y las causas dadas a través de la indagación que se llevó a cabo en esta empresa.

Un tercer trabajo de Meneses (2019) se denomina “Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal”. Esta investigación busca indagar sobre las diversas razones de las frecuentes rotaciones de personal en las empresas y también plantear las debidas estrategias que permitan atraer y retener para así evitar que las rotaciones sean continuas en las empresas, teniendo en cuenta que el talento humano es lo más importante en las organizaciones.

Para afrontar este reto de la rotación de personal, se deben modificar y volver a definir estas políticas de talento humano existentes con el fin de hacerlas más llamativas y convenientes. Como primera medida se pretende realizar un proceso de incorporación en el cual se presenten las diversas expectativas y motivaciones que tienen los trabajadores. En este mismo sentido, es apropiado considerar el tema salarial, que este sea de acuerdo con las capacidades mentales y responsabilidades de cada trabajador, con el fin de brindar una remuneración justa por una razón clara del empleado que busca retener al personal indicado.

Local. Un cuarto trabajo corresponde a Correa, Martínez, Murillo, Orejarena y Valero (2022) titulado “Causas de la alta rotación de empleados en la empresa BAGUER S.A.S. de la ciudad de Bucaramanga para el año 2021”. Este estudio se realiza con el fin de conocer cuáles son las causas más frecuentes de las rotaciones de personal en esta empresa durante el año 2021, para ello se realizaron encuestas con el personal actual y también con algunos exempleados. Se realizó el análisis de estas para poder plantear estrategias de acuerdo con los resultados y brindar posibles soluciones con el fin de disminuir estas rotaciones en la empresa.

Marco teórico

La planeación estratégica es el factor clave en todas las organizaciones sin importar su actividad económica porque engloba los 4 procesos en los que se sostiene la administración en general, la planeación, la organización, ejecución y control. Este proceso permite alcanzar los objetivos estratégicos dentro de periodos de tiempo determinados garantizando el análisis y medición de los resultados obtenidos para la toma de decisiones.

Para realizar este proyecto de grado se examinaron algunas teorías que son primordiales para dar solución a esta problemática identificada en la empresa, a continuación, se describe el marco teórico y la definición de algunos aspectos importantes de acuerdo a las teorías consultadas.

En la actualidad, las organizaciones deben enfocar sus esfuerzos en apoyar la transferencia del conocimiento, la comunicación clara y precisa entre las diversas áreas de la empresa y el mantenimiento de las ventajas competitivas. También deben optar por la administración basada en procesos y no en personas, es decir, a pesar de que el capital humano es muy importante, deben establecer procesos claros y específicos para que cuando falte algún elemento humano no se paralicen las actividades, sino que se busque al personal idóneo que ejecute dichas tareas.

Chiavenato (2009) define la gestión del talento humano como “El conjunto de políticas y prácticas necesarias para dirigir los aspectos de los cargos gerenciales relacionados con las personas o recursos, incluidos el reclutamiento, la selección, la capacitación, las recompensas y la evaluación del desempeño”.

Juárez y Dessler (2011) define la administración de recursos humanos como “Las prácticas y políticas necesarias para manejar los asuntos que tienen que ver con las relaciones

humanas del trabajo administrativo, específicamente reclutando, evaluando, capacitando, remunerando y ofreciendo un ambiente seguro y equitativo para los empleados de la compañía”.

La misión del talento humano, según Chiavenato (2009), abarca un conjunto de procesos fundamentales para la dirección eficaz de los recursos humanos dentro de una empresa u organización. Chiavenato define estos procesos como esenciales para administrar los aspectos gerenciales concernientes con el personal y los recursos disponibles. Estos procesos incluyen la incorporación, la selección, el adiestramiento, las recompensas y la valoración del desempeño. Cada uno de estos elementos no solo contribuye a la adquisición y retención de talento, sino que también facilita el desarrollo continuo de habilidades y competencias dentro del personal. Según Chiavenato, una gestión efectiva de estos procesos permite a las organizaciones optimizar el rendimiento individual y colectivo de sus empleados, alineando así los objetivos organizacionales con las capacidades y motivaciones de su capital humano (pp.15-20).

Otro de los aspectos a considerar son los procesos de selección, las fases y los planes de contingencia que deben establecerse para hacer frente a las adversidades; el dinamismo del entorno requiere de personal altamente capacitado y con la correcta gestión del conocimiento para optimizar los procesos. Estos cambios pueden generar fluctuaciones laborales como la movilidad laboral, los ingresos y egresos, en otras palabras, la rotación del personal.

Chiavenato (2007) plantea que la rotación del personal se relaciona con factores internos y externos pero que tiene que ver más con el clima laboral, la satisfacción laboral, la motivación, los incentivos y cultura organizacional.

De acuerdo con Chiavenato (2009), “La rotación de personal es el resultado de la salida de la organización de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo”. La salida del personal en las empresas puede ser por diversos aspectos como despido, voluntaria o

por jubilación. La voluntaria se da por distintos motivos y es la que mantiene un alto índice de frecuencia en las empresas.

Es crucial para las organizaciones implementar estrategias efectivas de comisión del talento humano que no solo atraigan a empleados calificados, sino que también los retengan a largo plazo. Esto incluye el diseño de programas de desarrollo profesional, el progreso continuo del clima laboral y la creación de incentivos adecuados para fomentar la rectitud, honradez y la responsabilidad de los empleados.

Para Fidalgo y Borges (2012) la movilidad laboral planificada o no, tiene efectos positivos y negativos en las organizaciones debido a que conlleva a la capacitación de nuevos colaboradores, a brindar periodos de aprendizaje, a evaluar la adaptabilidad a los cargos y a medir los niveles de eficiencia y productividad; sea cual sea la razón de la rotación del personal, una fluctuación de personal constante y creciente desfavorece la imagen de la empresa.

Las fluctuaciones de personal pueden controlarse siempre y cuando haya planes previos sobre la renovación de personal, la delegación de actividades y la capacitación integral. Con base en esto, la salida de los trabajadores puede ser asociada a diversas causas, por ejemplo, para Gonzales (2009) es la razón principal es la insatisfacción laboral que repercute directamente en la productividad, la calidad de los productos o servicios y en la generación de costos de selección de personal.

La teoría de las relaciones humanas y o escuela humanística Mayo (1945), psicólogo y sociólogo australiano, se basaba en si en las necesidades de todo colaborador y estos en el sentimiento, por ejemplo en poder pertenecer a un grupo social para sentirse más valorados como importantes dentro de una organización, pero al mismo tiempo se sentía reacciones negativas y

conflictos internos en gerentes que a la hora de la verdad se preocupaban más en mantener costos así tocara bajarlos y pedir más eficiencia a los trabajadores sin importar sus sentimientos.

Se considera también en las motivaciones de todo colaborador son de importancia psicosocial y económicas, pasando por alto las necesidades de aprendizaje y retroalimentación o capacitación en conocimientos en el mismo desempeño de las funciones del trabajo que se hacía. Palabras más palabras menos Elton mayo enfatizo que el rendimiento de una organización no era solo por los mismos factores técnicos si no al también en las relaciones humanas y toda una dinámica de sentimientos y necesidades emocionales en cada colaborador que a fecha de hoy se ha perpetuado en los RRHH.

Todo se desarrolló en un experimento llamado el efecto de Hawthorne en 1924 y 1932 en donde originalmente la eficiencia y la productividad eran la base de las teorías de la gestión en una organización y con el fin de ir más allá se empezaron a llevar una serie de estudios con el objetivo de investigar la relación de intensidad de la iluminación y la productividad de los trabajadores.

Una vez iniciado el estudio las mismas condiciones variaban y la productividad respondía a los cambios en la iluminación y en aumento en las condiciones que significativamente tenía un impacto positivo en el rendimiento de los colaboradores para posteriormente iniciar un proceso de perspectivas en las teorías convencionales de la psicología organizacional del momento y así centrarse en la importancia y relevancias de aspectos psicológicos y sociales en cada puesto de trabajo.

Marco Legal

Para la elaboración de este marco se debe tener en cuenta todas las normativas y leyes colombianas que existen, que, pese a que no estén asociadas directamente con la rotación de personal, si lo están en algunos otros aspectos, quienes analizan la relación laboral de los empleados y su empleador, también implica lo relacionado con los procesos de selección, contratación y desvinculación.

Normativa Local

Artículo 25 de la constitución política de Colombia de 1991

Consagra que el trabajo es un derecho y una obligación social y goza en todas sus modalidades de la especial protección del estado, toda persona tiene derecho a un trabajo en condiciones dignas y justas. Junto al código sustantivo de trabajo ambas normas permiten regular la contratación laboral en Colombia y generar relaciones entre empleadores y trabajadores de manera justa.

El Código Sustantivo del Trabajo (*Ley 50 de 1990 - Gestor Normativo, s. f.*). Se ocupa de preservar cada una de las partes que se involucran en un contrato de trabajo, es decir, entre empleador y trabajador de tal forma que su propósito es el de regular cada labor ejecutada en el país con el fin de lograr justicia y equidad en medio de un proceso contractual.

A lo largo de los años este código ha permitido mejoras en la forma de contratación laboral en nuestro país y convirtiéndose en una hoja de ruta para las organizaciones.

“Artículo 3º. Relaciones que regula. El presente código regula las relaciones de derecho individual del Trabajo de carácter particular y las de derecho colectivo del Trabajo, oficiales y particulares.”

“Artículo 45. Duración. El contrato de trabajo puede celebrarse por tiempo determinado, por el tiempo que dure la realización de una obra o labor determinada, por tiempo indefinido o para ejecutar un trabajo ocasional, accidental o transitorio.”

El primero es el contrato a término fijo que debe ser por escrito y no mayor a 3 años, con posibilidad de renovaciones de manera indefinida.

El segundo es el contrato por tiempo determinado (obra-labor) y su plazo no puede exceder los 2 años, con posibilidad de renovaciones de manera indefinida.

El tercero es el contrato a término indefinido cuya vigencia está determinada por las partes, no tiene fecha estipulada y puede celebrarse de manera escrita o verbal.

El último es el contrato temporal, ocasional o accidental cuyo plazo es menor a 30 días y cuyas labores son distintas a las actividades del empleador; la forma de contratación puede ser escrita o verbal.

En el capítulo 6 de este código se mencionan las principales causas para dar por terminado un contrato de trabajo de lo cual derivan por justa causa o sin previo aviso según la situación presentada.

Normativa internacional: Convenios OIT - CONVENIO 156. Sobre la igualdad de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras: trabajadores con responsabilidades familiares. Adoptado el 23 de junio de 1981 y ratificado por España el 11 de septiembre de 1985.

“Artículo 3º. Con miras a crear la igualdad efectiva de oportunidades y de trato entre trabajadores y trabajadoras, cada Miembro deberá incluir entre los objetivos de su política nacional el de permitir que las personas con responsabilidades familiares que desempeñen o deseen desempeñar un empleo ejerzan su derecho a hacerlo sin ser objeto de discriminación y, en la medida de lo posible, sin conflicto entre sus responsabilidades familiares y profesionales”.

Considerando los convenios y normativas que regulan los derechos laborales. Por ejemplo, el Convenio 156 de la OIT sobre la equivalencia de congruencias y trato entre el personal con compromisos familiares, adoptado el 23 de junio de 1981 y ratificado por varios países, incluido España en 1985, es fundamental. Este convenio establece que los estados deben promover la igualdad efectiva de oportunidades para que los empleados con responsabilidades familiares logren practicar su derecho al empleo sin distinción y sin trances entre sus compromisos profesionales y familiares (OIT, 1981).

Esta normativa internacional complementa las disposiciones locales como la Constitución Política de Colombia de 1991 y el Código Sustantivo del Trabajo de 1990, que garantizan los derechos laborales y regulan las relaciones entre empleadores y trabajadores en el país. El conocimiento de estos marcos legales proporciona tanto a empleadores como a empleados la claridad necesaria para gestionar adecuadamente los procesos de contratación, establecer condiciones laborales justas y mantener una relación laboral equitativa y confiable.

La anterior información permite a los empleadores y colaboradores a conocer sus derechos y deberes en la relación laboral pactada, a generar confianza y claridad en los procesos de contratación y a determinar las motivaciones del recurso humano seleccionado para el cargo.

Diseño metodológico

Tipo de investigación

Para llevar a cabo esta investigación se escogió el tipo de Investigación descriptiva, ya que esta nos permite analizar información brindada por los empleados por medio de entrevistas con el fin de identificar las causas de esta problemática y así poder plantear soluciones y llegar a mitigar este fenómeno.

Hurtado (2002), indica que la investigación descriptiva tiene como objetivo la descripción concreta del suceso de estudio, este tipo de investigación se asocia al diagnóstico, su propósito es sustentar el evento en estudio, haciendo una enumeración detallada de sus características.

Enfoque metodológico

Para la presente investigación el enfoque es mixto ya que se utilizan técnicas cuantitativas y cualitativa. El método cualitativo permite conocer la perspectiva y los puntos de vista de los actores que intervienen en el fenómeno de estudio (colaboradores - empresa).

Los autores Herrero y Perello (2007:25), señalan que la investigación cualitativa estudia la realidad en su contexto natural y cómo sucede, interpretando fenómenos de acuerdo con las personas implicadas.

Este enfoque posibilita la obtención de información de manera precisa y de datos de calidad y no de cantidad, es decir, su uso permite un acercamiento e interacción con los discursos, relaciones laborales y las prácticas de los sujetos investigados de forma directa con base en sus percepciones y experiencias.

Fuentes y técnicas de recolección de la información

Por el tipo de investigación y los objetivos propuestos, las técnicas de investigación son la observación y la encuesta. Por medio de la observación, se estudia atentamente el fenómeno, se toman los datos más representativos y se registran para su posterior análisis.

La encuesta nos permite recolectar información por medio de preguntas directas dirigidas a los colaboradores y así obtener datos precisos reconociendo las opiniones, preferencias e intereses de cada uno.

Análisis y tratamiento de la información

Para el análisis de datos se seleccionó la técnica de análisis del discurso, este proceso implica la lectura de textos, audios y videos para conocer la relación entre los individuos, la información que emiten y su contexto. Se centra en conocer los pensamientos de una o varias personas sobre un tema y porque se sienten o se identifican de una manera determinada al respecto. Así mismo se observó los resultados obtenidos de una encuesta realizada a todos los 50 colaboradores teniendo en cuenta los resultados haciendo un análisis individual por cada pregunta una representación gráfica de los mismos.

Tipo de muestra

Se reconoce la rotación del personal como el problema de la investigación. De ahí que el presente proyecto pretende determinar las causas que generan este fenómeno al interior de la empresa de estudio y establecer un plan de acción que mitigue ese proceso en las diferentes áreas de la organización. Para efectos de esta investigación, se reúne a todos los individuos que componen la población para que sean participes de la encuesta. Al ser una empresa pequeña de 50 colaboradores, el muestreo es más exacto.

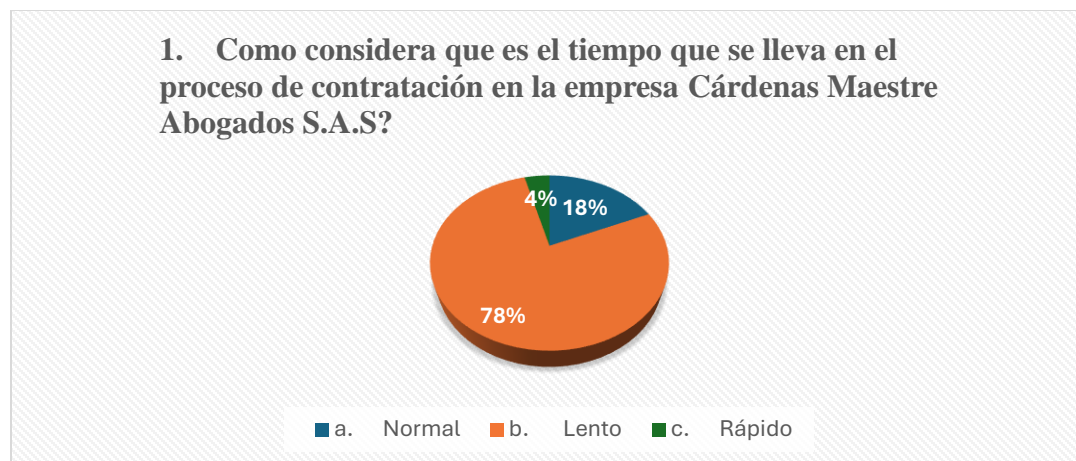
Resultados

Diagnóstico de la situación en el área de gestión humana en Cárdenas Maestre Abogados S.A.S.

A continuación se presenta cada una de las preguntas realizadas en la encuesta con su respectiva grafica, con las cuales se realizaron los análisis respectivos para la creación del plan de acción en el cual se incluyeron los resultados de los datos arrojados por los colaboradores implementando los diversos objetivos que han sido plasmados en la investigación.

Figura 1

Pregunta 1. ¿Como considera que es el tiempo que se lleva en el proceso de contratación en la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S?

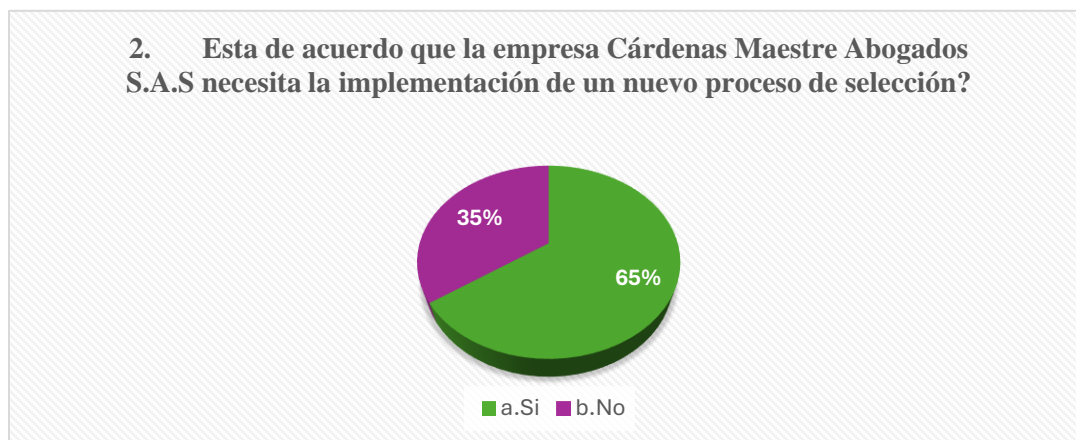


Fuente. Autoría Propia

La gráfica muestra que el 78% de los encuestados reconoce que el proceso de contratación es muy lento, el 18% reconoce que es normal y el 4% reconoce que es rápido, de acuerdo a lo anterior los colaboradores reconocen que se debe implementar un nuevo proceso de contratación que sea mas efectivo y rápido.

Figura 2

Pregunta No.2. Esta de acuerdo que la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S necesita la implementación de un nuevo proceso de selección?

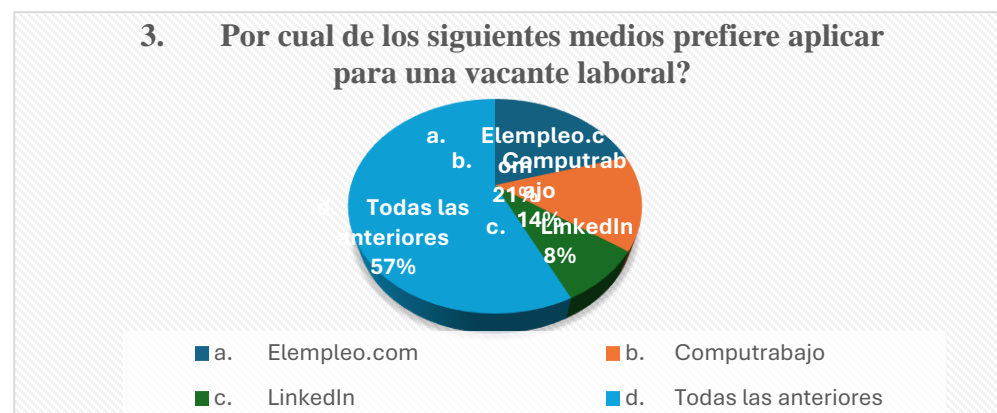


Fuente. Autoría Propia

La gráfica muestra que el 65% de los encuestados si esta de acuerdo con una implementacion de un nuevo proceso de selección y un 35% no lo esta, por lo tanto se considera que el proceso de selección actualmente necesita mejorar ya que no se estan obteniendo los resultados esperados tanto para la empresa y los colaboradores.

Figura 3

Pregunta No.3. Por cual de los siguientes medios prefiere aplicar para una vacante laboral?

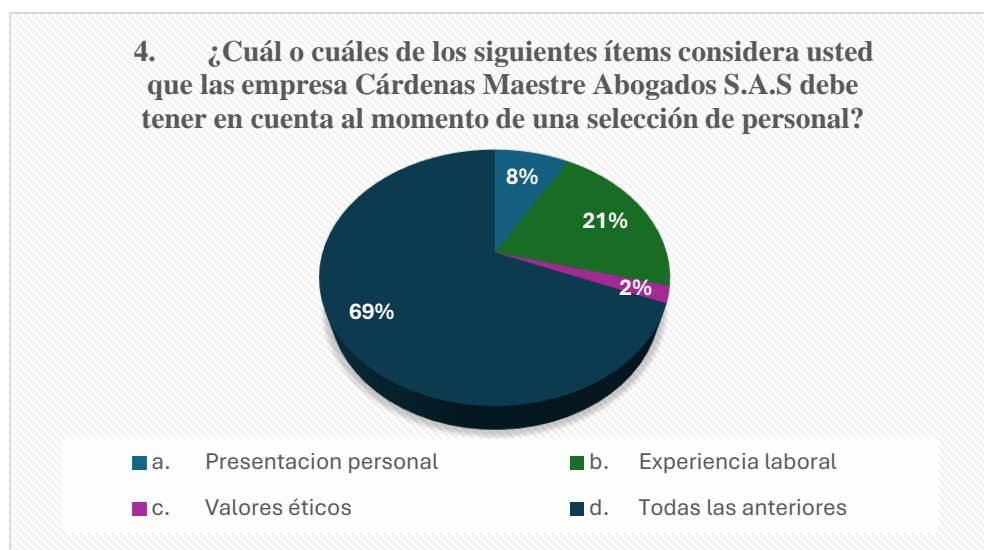


Fuente. Autoría Propia

La gráfica muestra que el 57% de los encuestados esta de acuerdo aplicar en todos los medios mencionados, el 21% en el Eempleo.com, el 14% en computrabajo y el 8% en LinkedIn, por consiguiente se observa que los colaboradores prefieren aplicar virtualmente en las diversas plataformas de ofertas laborales mas que hacerlo presencialmente.

Figura 4

Pregunta No.4. ¿Cuál o cuáles de los siguientes ítems considera usted que las empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S debe tener en cuenta al momento de una selección de personal?

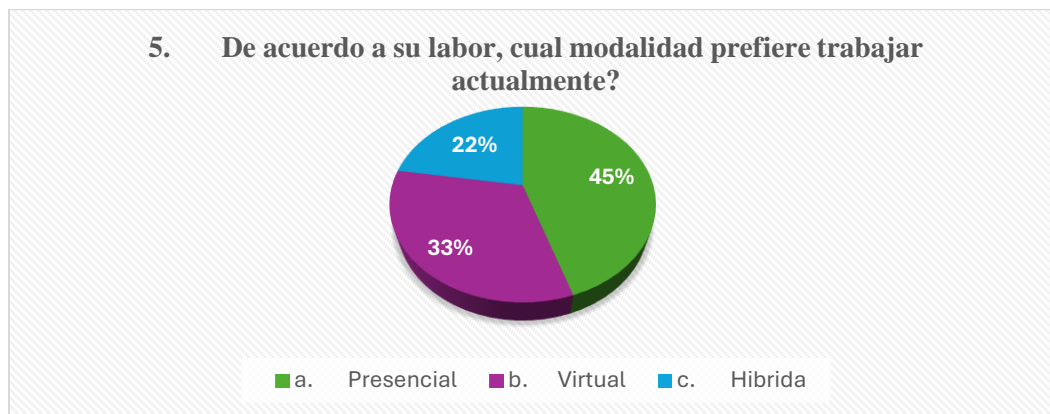


Fuente. Autoría Propia

La gráfica muestra que el 69% de los encuestados considera que la empresa Cardena Maestre abogados SAS debe tener en cuenta al momento de seleccionar personal la presentacion de personal, valores eticos y experiencia laboral, el 21% sola la experiencia laboral, el 8% la presentacion personal y el 2% los valores eticos, de acuerdo a los datos anteriores se considera que es importante visualizar los diversas aptitudes y actitudes que debe tener el candidato para cualquier selección de personal.

Figura 5

Pregunta No.5. De acuerdo a su labor, cual modalidad preferiría trabajar actualmente?

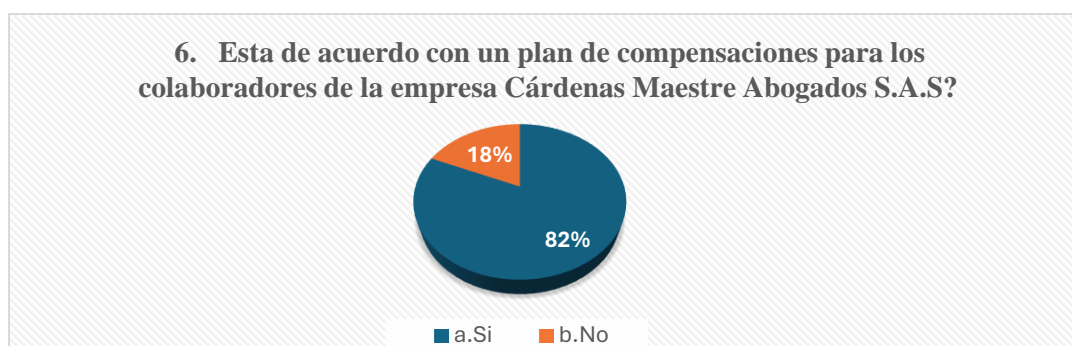


Fuente. Autoría Propia

La gráfica muestra que el 45% según la labor prefiere trabajar en modalidad presencial, el 33% en modalidad virtual y el 22% en modalidad híbrida, por lo anterior visto se concluye que es importante tener en cuenta las diversas modalidades que existen actualmente para trabajar activamente en las organizaciones.

Figura 6

Pregunta No.6. Esta de acuerdo con un plan de compensaciones para los colaboradores de la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S?

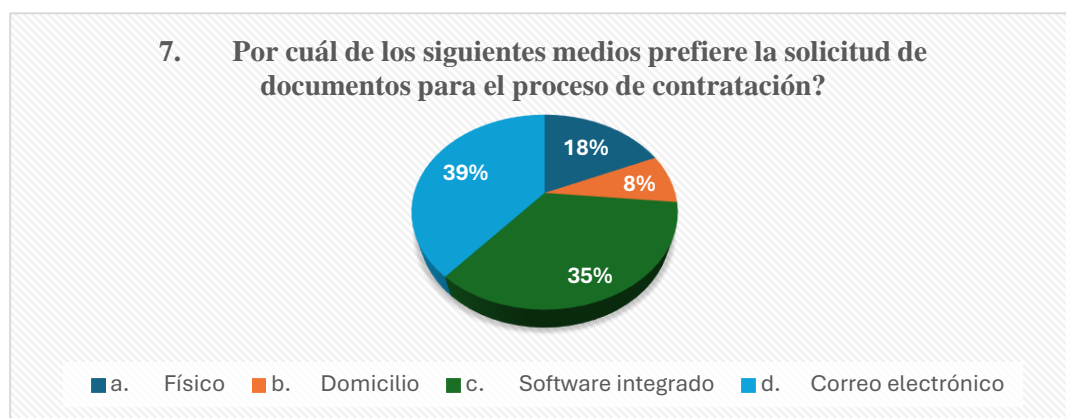


Fuente. Autoría Propia

La gráfica muestra que el 82% de los encuestados esta de acuerdo con un plan de compensaciones y el 18% no lo esta, es por esto que los datos arrojados en esta grafica se debe tener en cuenta a futuro para que los colaboradores adquieran este tipo de plan de compensaciones en la empresa.

Figura 7

Pregunta No.7 Por cuál de los siguientes medios prefiere la solicitud de documentos para el proceso de contratación?



Fuente. Autoría Propia

La gráfica muestra que el 39% de los encuestados esta de acuerdo en que la solicitud de los documentos para el proceso de seleccion sea via correo electronico, el 35% en software integrado, el 18% en fisico y el tan solo el 8% a domicilio, por lo tanto se considera que es importante implementar una plataforma que reuna todos estos documentos de manera virtual y asi mismo agilizar el proceso de contratacion.

Figura 8

Pregunta No.8. Cree que es importante la capacitación continua?



Fuente. Autoría Propia

La gráfica muestra que el 71% de los encuestados creen que es importante la capacitación continua y el 29% no lo cree, por consiguiente es importante tener en cuenta que los colaboradores deseen mejorar profesionalmente obteniendo nuevos conocimientos para aplicarlos laboralmente.

En nuestro primer objetivo específico según los datos arrojados en las gráficas anteriores se observa que en la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S. no se tiene un proceso de selección completo dado que el proceso se considera lento, la empresa solo maneja una plataforma virtual de empleo en vez de hacer publicaciones en los diversos portales, los documentos requeridos son obtenidos de manera física por lo tanto no tienen un sistema integrado para la gestión de estos archivos, como también actualmente se maneja la presencialidad en su entorno laboral, así mismo no maneja un plan de compensación completo y no se maneja el aprendizaje continuo para los colaboradores.

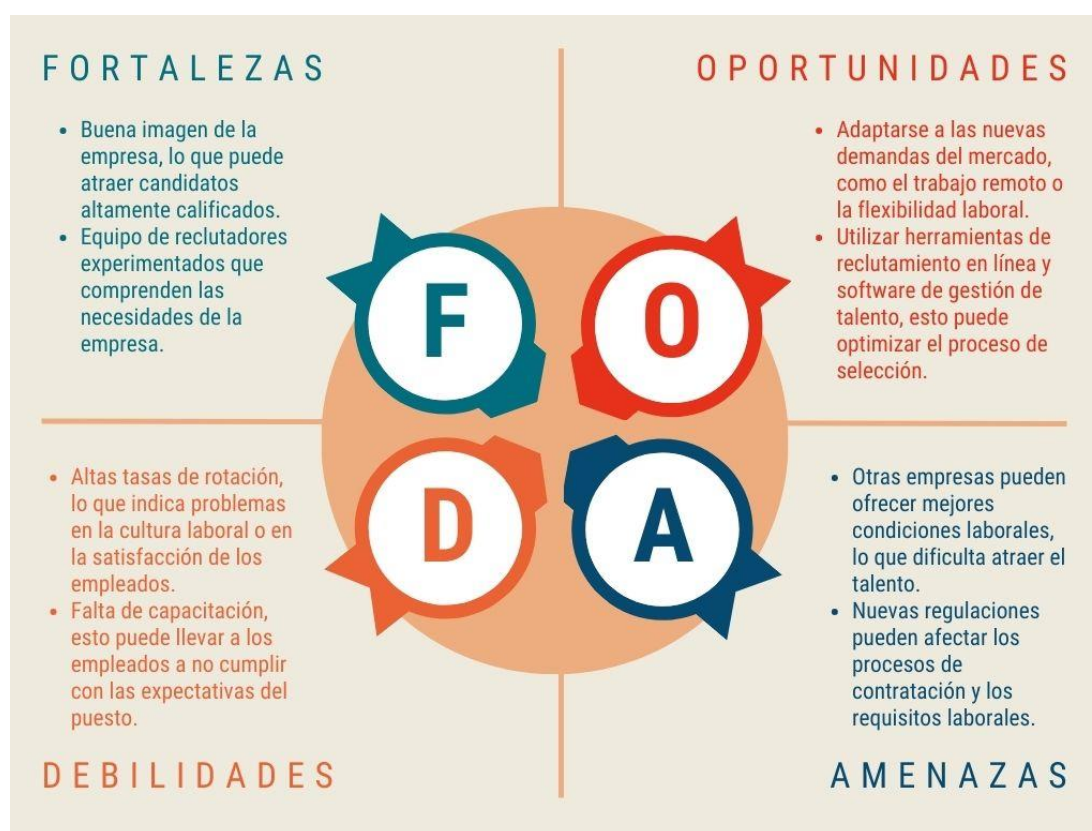
Establecer estrategias que contribuyan a mitigar la rotación del personal en la empresa

Cárdenas Maestre Abogados S.A.S.

En toda organización es importante hacer un análisis FODA para identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para conocer el entorno de la empresa con el fin de plasmar estrategias para realizar mejoras que guíen al éxito de la empresa.

Figura 9

Análisis FODA de la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S.



Fuente. Autoría Propia

Con base en el análisis anterior, se pueden desarrollar estrategias para mejorar y ajustar los requisitos laborales al seleccionar personal, es fundamental implementar estrategias que

alineen las necesidades de la empresa con las competencias y valores de los candidatos. Estas son algunas estrategias:

- **Elaborar una descripción precisa:** Definir claramente las tareas, funciones y competencias necesarias para el puesto. Esto incluye habilidades técnicas y blandas, así como valores que se alineen con la cultura organizacional.
- **Identificación de necesidades:** Consultar con los responsables de recursos humanos y directivos para evaluar las necesidades de la empresa y determinar si es necesario buscar talento externo o si se puede promover a alguien interno.
- **Implementar herramientas digitales:** Utilizar software de recursos humanos para gestionar el proceso de selección, lo que permite una mejor organización y seguimiento de los candidatos. Esto puede incluir evaluaciones psicométricas o pruebas de habilidades.
- **Entrevistas estructuradas:** Realizar entrevistas estandarizadas que permitan evaluar de manera objetiva las competencias de los candidatos, garantizando que todos sean evaluados bajo los mismos criterios.
- **Realizar pruebas prácticas:** Incluir pruebas de trabajo o simulaciones que permitan a los candidatos demostrar sus habilidades en situaciones reales.
- **Recoger retroalimentación:** Después de cada proceso de selección, es útil analizar qué aspectos funcionaron y cuáles no, ajustando así los requisitos y métodos para futuras contrataciones.
- **Alineación con la cultura de la empresa:** Evaluar la compatibilidad de los candidatos con la misión, visión y valores de la organización. Esto no solo ayuda a encontrar el talento adecuado, sino que también reduce la rotación de personal a largo plazo.

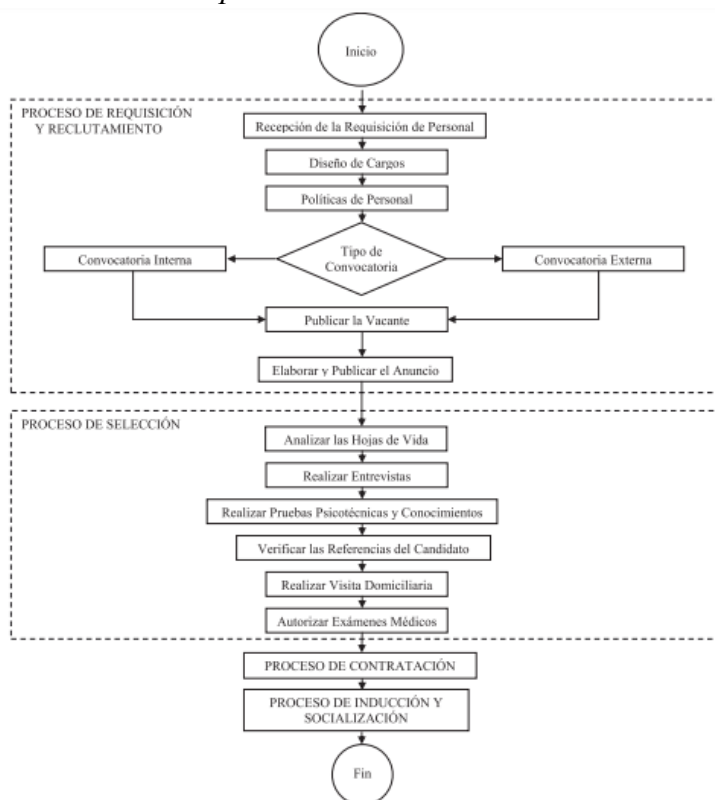
Implementar estas estrategias permitirá no solo ajustar los requisitos laborales de manera efectiva, sino también atraer y seleccionar a los candidatos que mejor se adapten a las necesidades y cultura de la empresa ya que por medio de las herramientas digitales como lo son los portales de empleo en el cual facilita el poder realizar una publicación de las vacantes laborales especificando cuales son los requisitos mínimos, lo que se desea entorno a conocimientos y experiencia, sin importar las creencias, etnias entre otros, asi mismo es esencial el poder contar con un sistema integrado en donde se pueda realizar las pruebas psicotécnicas y de habilidades arrojando una valoración, por consiguiente todas estas estrategias están dirigidas a facilitar el proceso de selección sea mas rápido y los candidatos sean reclutados según la necesidades de la empresa disminuyendo la rotación del personal en la empresa Cárdenas Maestre Abogados SAS.

Plan de acción que permita disminuir la rotación del personal desde la recepción de los curriculum de los postulados en la empresa Cárdenas Maestre Abogados SAS.

García, Murillo y González (2018) indican que es necesario tener en cuenta el flujo de todo el macroproceso de selección del personal desde el inicio a fin, es decir, desde la solicitud del empleo hasta la contratación, por consiguiente se tiene en cuenta que para mitigar los problemas de rotación de personal de la empresa de estudio tomaremos acciones en 4 fases estratégicas de la gestión del talento humano; las fuentes de reclutamiento, la selección del personal, el proceso de contratación e inducción y mejoras en el área de talento humano.

Figura 10.

Macroprocesos de selección del personal



Fuente. Adaptado de Proceso de selección de personal (p.62), por M. García, C. Murillo y C. H.

González, (2018), Programa Editorial Universidad del Valle.

Tabla 1*Cronograma del plan de acción*

Acción	Responsable	Tiempo	Indicador	Presupuesto (\$8'000.000)
Fase 1. Fuentes de reclutamiento	Coordinador RRHH	2 semanas	Numero de candidatos en la postulación	15%
Fase 2. Selección del personal	Coordinador RRHH	1 semana	Numero de candidatos cualificados para la oferta	15%
Fase 3. Proceso de capacitación e inducción	Responsable del area	2 semanas	Tiempo de capacitacion	30%
Fase 4. Mejoras en el Área de Talento Humano	Coordinador RRHH	Mensual	Satisfacción de los colaboradores	40%

Nota. Autoría Propia.

Primera fase**Fuentes de reclutamiento**

1. *Uso de portales de empleo reconocidos o software de reclutamiento.* Con esta acción se busca utilizar portales de empleo confiables y de calidad para mejorar el filtro de candidatos en los cargos ofertados. Ejemplo, LinkedIn, El empleo.com, Magneto, portales gubernamentales, etc. Estas herramientas facilitan los procesos de selección porque solicitan información verídica y certificada para poder aplicar a vacantes de empleo.

Actualmente la empresa utiliza el correo corporativo y el portal de empleo CompuTrabajo como fuentes oficiales de reclutamiento, lo cual facilita el acceso a un amplio grupo de candidatos potenciales. Sin embargo, se recomienda la implementación de un software de reclutamiento que automatice el proceso de selección, permitiendo una mayor eficiencia y precisión en la evaluación de los candidatos.

2. *Mejorar la interacción por medio de la web corporativa.* Usar este medio para publicar vacantes y noticias de la empresa permite generar cercanía con el mercado laboral, reconocimiento de marca y la confiabilidad en los procesos que se ofertan.

La empresa cuenta con una página web dinámica, pero se hace necesario mejorar el aspecto y actualizar algunos botones de navegación. Por lo tanto es importante contar con una interfaz amigable y una experiencia de usuario optimizada pueden atraer a candidatos más calificados y comprometidos.

3. *Alianzas estratégicas.* Estas acciones permiten establecer acuerdos con otras entidades para alcanzar objetivos comerciales mediante el uso de la información, compartir conocimiento, recursos y experiencias. Sería importante servirse de este tipo de acuerdos con las cajas de compensación afines a las prestaciones sociales para ofertar oportunidades laborales.

Por consiguiente se puede establecer convenios con universidades, instituciones educativas y entidades profesionales puede ampliar la base de candidatos y garantizar la llegada de talento fresco y especializado.

Segunda fase

Selección del personal

1. *La entrevista.* Esta herramienta permite a la organización conocer al candidato mediante preguntas acerca de su experiencia laboral, entorno familiar, actitudes, aptitudes,

habilidades comunicativas y requisitos para el cargo. La empresa utiliza esta técnica de forma virtual desde la contingencia del Covid-19; es necesario retomar las entrevistas presenciales para visualizar al candidato y conocer su lenguaje verbal y no verbal, permitiendo observar habilidades interpersonales y comportamientos que no son evidentes en entrevistas virtuales, por lo tanto este método debe mantenerse como una práctica estándar.

2. Las Pruebas psicométricas. Este recurso permite evaluar la personalidad y las actitudes de una persona para determinar si tiene potencial para el puesto solicitado. La empresa cumple con este requisito, pero carece de un profesional en psicología que apoye los procesos de selección, asegurando que se ajusten no solo al puesto de trabajo sino también a la cultura organizacional.

3. Las clínicas de habilidad. Son ejercicios individuales o grupales que se realizan para determinar el nivel de autoconfianza, destreza, conocimiento y técnicas de comunicación de los candidatos con situaciones reales e hipotéticas. La empresa no realiza este tipo de ejercicios, el área de talento humano debe validar su uso.

Estas pruebas prácticas permiten evaluar las habilidades técnicas y específicas de los candidatos, garantizando que posean las destrezas necesarias para desempeñar el trabajo eficazmente.

Tercera fase

En el proceso de capacitación e inducción

1. La definición de los cargos. Los cargos operativos se encuentran bien definidos y establecidos con base en las necesidades de los clientes corporativos. Estos cargos son, agente de contact center cobranza, agente de servicio al cliente, agente de contact center para

agendamiento de citas y agente de contact center multiskill (son los supernumerarios que reemplazan a cualquiera de los anteriores).

2. La Capacitación Continua. Es necesaria la capacitación continua del personal porque a pesar de que los cargos y las funciones estén completas, en algunos servicios se desconocen opciones o funcionalidades del sistema. Se carece de un manual de funciones de todos los cargos directos de la empresa.

La organización tiene definida su cultura organizacional y valores empresariales desde su inicio, esta información no es compartida en los procesos de contratación e inducción; esto puede ocasionar impactos de incertidumbre en los colaboradores, falta de motivación, incapacidad para inspirar y absentismo laboral.

3. Programas de compensación. La empresa cuenta con programas de compensación en los 4 servicios que oferta otorgándolos únicamente en dinero y son accesibles de forma intermitente, es decir, en la medición mensual se tiene en cuenta la productividad individual y grupal pero los programas de compensación en dinero se activan cada 2 o 3 meses.

Es importante rediseñar programas de compensación y beneficios que se basen en la productividad individual y grupal, motivando a los empleados a alcanzar sus metas y contribuyendo a la retención del talento.

4. Plataforma de e-Learning. Implementar una plataforma de aprendizaje en línea permitiría ofrecer cursos y capacitaciones continuas a los empleados. Esto no solo facilitaría el acceso a oportunidades de desarrollo profesional, sino que también permitiría una personalización del aprendizaje según las necesidades individuales de cada empleado.

Cuarta fase

Mejoras en el Área de Talento Humano

1. ***Intranet Corporativa.*** La implementación de una intranet corporativa no solo facilitaría la gestión de documentos, sino que también mejoraría la comunicación interna. Esta plataforma podría incluir un repositorio centralizado de políticas, procedimientos y formularios de recursos humanos, accesibles para todos los empleados en cualquier momento.

2. ***Automatización de Procesos.*** Integrar herramientas que permitan la automatización de procesos administrativos, como la gestión de solicitudes de permisos, vacaciones y evaluaciones de desempeño, reduciría significativamente el tiempo y esfuerzo dedicado a tareas rutinarias.

3. ***Accesibilidad y Seguridad.*** Un sistema de gestión de documentos debe garantizar un acceso rápido y seguro a la información. Esto implica implementar medidas de seguridad robustas, como el cifrado de datos y el control de acceso basado en roles, para proteger la confidencialidad y la integridad de la información.

4. ***Firma Digital.*** Adoptar la firma digital permitiría agilizar la firma y aprobación de contratos y documentos, eliminando la necesidad de procedimientos manuales y papeleo físico. Esto no solo aceleraría los procesos, sino que también mejoraría la eficiencia operativa.

5. ***Cumplimiento Legal y Seguridad.*** La firma digital cumple con los requisitos legales y proporciona una mayor seguridad en la gestión de documentos. Las firmas digitales están encriptadas y son verificables, lo que reduce el riesgo de fraude y garantiza la autenticidad de los documentos.

6. ***Programas de Bienestar.*** Ofrecer programas de bienestar integral que incluyan actividades físicas, asesoría psicológica y programas de nutrición. Estos programas ayudan a

mejorar la salud física y mental de los empleados, incrementando su bienestar general y productividad.

7. *Flexibilidad Laboral.* Implementar políticas de trabajo flexible, como el teletrabajo y horarios flexibles, para ayudar a los empleados a equilibrar mejor sus responsabilidades laborales y personales.

Estas mejoras propuestas en el área de talento humano no solo optimizarán los procesos internos, sino que también contribuirán a crear un ambiente de trabajo más eficiente, seguro y satisfactorio para todos los empleados de la empresa.

Conclusiones

La formulación del plan de acción para mitigar los niveles de rotación de la empresa Cardenas Maestre Abogados S.A.S., permitió establecer pautas para poder automatizar cada proceso con calidad y así mejorar la estabilidad laboral de cada colaborador haciendo un cronograma con 4 fases con sus respectivos responsables, en un tiempo estimado con indicadores de gestión apegados a un tiempo límite dentro de un presupuesto aprobado para dicho fin.

A partir del diagnóstico de la situación en el área de gestión humana de la empresa Cardenas Maestre Abogados S.A.S., la modernización de la gestión de recursos humanos es indispensable en cada organización, haciendo de este proceso vital para llegar a todos los puntos frágiles que pueden quebrantar una empresa y así aplicar correctivos de mejora en pro de una automatización en calidad y procesos.

Es necesaria la implementación de estrategias que contribuyan en el caso de la empresa ya mencionada en mitigar la rotación de todo el personal, mejorando la eficiencia y la seguridad en toda gestión y tareas administrativas.

Se puede afirmar como estrategias que la capacitación y el desarrollo continuo es más fácil realizarlo por medio de las plataformas de e-Learning y programas de compensación que fomentan el aprendizaje continuo y el desarrollo profesional, mejorando el desempeño y la satisfacción laboral.

La evaluación y retroalimentación son herramientas digitales para la evaluación del desempeño y encuestas de clima laboral que permiten mejoras continuas en el ambiente de trabajo y fomentan una cultura de transparencia.

Este análisis e investigación demuestra que el bienestar y balance trabajo-vida son programas de bienestar y políticas de flexibilidad laboral que mejoran la salud, la motivación y el

compromiso de los empleados, contribuyendo a un ambiente de trabajo más positivo y productivo.

Lo que se busca al examinar en las diferentes situaciones que se llevan a cabo durante los procesos de selección de personal, son las fuentes que se usan para iniciar la fase de reclutamiento cuando se requiere en la empresa; esta etapa es importante para que se de a conocer la vacante y el perfil del profesional que se requiere es por ello que con el plan de acción, la empresa mejorara en este aspecto y así poder disminuir las rotaciones.

Los resultados que reflejan la encuesta, afirma que la mayoría de colaboradores están de acuerdo con el cambio que se debe realizar para crear un nuevo proceso de contratación en el cual sea más ágil y eficaz a la hora de la selección del personal por lo cual la ayuda de las diversas plataformas y herramientas que hay en la actualidad hacen que este proceso sea más preciso y dinámico.

Recomendaciones

Una de las recomendaciones es implementar técnicas de retención de personal como lo es un plan de compensación e incentivos, brindar oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, fomentar un ambiente de trabajo positivo y de apoyo; esto con el fin de que los empleados sientan que son tenidos en cuenta y que la empresa se preocupa por su bienestar y así evitan que muchos de ellos se retiren y tengan que realizar estas rotaciones de personal.

Otra recomendación es calcular y monitorear el índice de rotación de personal, esto se puede realizar por áreas o departamentos, con el fin de poder identificar en cual de ellos se presenta un mayor porcentaje y también analizar sus causas. Para esto también se pueden establecer metas y monitorear periódicamente este índice de rotación.

Referencias bibliográficas

- Benavides, M. Á. M. (s/f). *Estudio de rotación de personal en una empresa del sector alimentos y bebidas*. <https://red.uao.edu.co/server/api/core/bitstreams/c2e521ea-7892-4780-80a9-52f61f41854a/content>
- Centeno Cox, A. J., & González Herrera, K. C. (2020). *Análisis de la rotación de personal: estudio de caso en factores críticos y estratégicos en la interacción territorial desafíos actuales y escenarios futuros: Vol. IV*. Universidad Nacional Autónoma de México y Asociación Mexicana de Ciencias para el Desarrollo Regional A.C, Coeditores. <https://ru.iiec.unam.mx/5215/>
- Chiavenato, I. (2009). *Administración de Recursos Humanos/El capital humano de las organizaciones*. México: Mc Graw Hill. <http://repositorio.uasb.edu.bo:8080/bitstream/54000/1145/1/Chiavenato-Recursos%20humanos%20na%20ed.pdf>
- Constitución Política de Colombia [Const]. Art. 25 de 1991 (Colombia).
- Convenio C156 - Convenio sobre los trabajadores con responsabilidades familiares, 1981 (núm. 156)*. (s/f). Ilo.org. https://normlex.ilo.org/dyn/normlex/es/f?p=NORMLEXPUB:12100:0::NO::P12100_INSTRUMENT_ID:312301
- Correa, R. F., et al. (2022). *Causas de la alta rotación de empleados en la empresa BAGUER S.A.S. de la ciudad de Bucaramanga para el año 2021*. [Diplomado de profundización para grado]. Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/49011>

- Fidalgo, F. y Borges, L. (2012). *Impacto de la rotación de empleados en la gestión del conocimiento organizacional*. El caso portugués de bienes raíces, II(2), 2-16.
- García Solarte, M., Murillo Vargas, G. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.30-35). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=30>
- Giraldo, D.; Jaramillo, E.; Torres, Y. & Gómez, L. (2011). *Influencia de los estereotipos de género en el área contable en las grandes empresas de Medellín*. Contaduría Universidad de Antioquia, 58-59, 197-231.
<https://revistas.udea.edu.co/index.php/cont/article/view/14636/12792>
- Gonzales Miranda, D. R. (2009). Estrategias de retención del personal: Una reflexión sobre su efectividad y alcances. *Departamento de Organización y Gerencia Universidad EAFIT Venezuela*, 45(156), 45-72.
- Hernández Hernández, R. Ángel, & Durán-Rojas, E. (2022). *Rotación de personal en una empresa procesadora de alimentos: tasa de rotación y motivos*. *Desarrollo Gerencial*, 14(2), 1–22. <https://doi.org/10.17081/dege.14.2.5320>
- Hernández Palma, H., Monterrosa Assia, F. y Muñoz Rojas, D. (2017). *Cultura De Prevención Para La Seguridad Y Salud en El Trabajo en El Ámbito Colombiano*. *Advocatus*, 14(28). (pp. 1-15). <https://doi-org.bibliotecavirtual.unad.edu.co/10.18041/0124-0102/advocatus.28.889>
- Herrero Blasco, A., Perello Marin, M. y Herrero Blasco, A. (2018). *Dirección de recursos humanos: gestión de personas*. Editorial de la Universidad Politécnica de Valencia. (pp. 21-29). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/57469?page=21>

Hurtado, J. (2002). *Investigación descriptiva*. Caracas: Instituto Universitario de Tecnología Caripito - Sypal.

Juárez, R. V., & Dessler, G. (2011). *Administración de Recursos Humanos. enfoque latinoamericano*. Pearson Educación (pp.2-5). <http://148.202.167.116:8080/jspui/handle/123456789/3229>

Ley 50 de 1990 - Gestor Normativo. (s. f.). Función Pública.

<https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>

Luna Arocas, R. (2018). *Gestión del talento*. Difusora Larousse - Ediciones Pirámide. (pp. 201-240). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/123076?page=201>

Meneses, KJ (2019). *Estrategias de atracción y retención del talento humano para disminuir la rotación de personal*. <http://hdl.handle.net/10654/31779>.

Murillo Vargas, G., García Solarte, M. y González, C. H. (2010). *Los macro-procesos: un nuevo enfoque al estudio de la gestión humana*. Programa Editorial Universidad del Valle. (pp.18-51). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/128993?page=18>

Olivares, B. (2023). *Gestión Del Talento Humano* Idalberto Chiavenato 3 edición.

www.academia.edu.https://www.academia.edu/106752566/Gestion_Del_Talento_Humano_Idalberto_Chiavenato_3_edici%C3%B3n

Ramos Ramos, P. (2015). *Planificación y gestión de recursos humanos* (2a.ed.). Editorial ICB. (pp. 44-55). <https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113344?page=44>

Torres Laborde, J. L. y Jaramillo Naranjo, O. L. (2014). *Diseño y análisis del puesto de trabajo: herramienta para la gestión del talento humano*. Universidad del Norte. (pp.21-40).

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/69929?page=21>

Apéndices

Apéndice A

Instrumento

ENCUESTA

1. **¿Como considera que es el tiempo que se lleva en el proceso de contratación en la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S?**
 - a. Normal
 - b. Lento
 - c. Rápido
2. **¿Está de acuerdo que la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S necesita la implementación de un nuevo proceso de selección?**
 - a. Sí
 - b. No
3. **¿Por cuál de los siguientes medios prefiere aplicar para una vacante laboral?**
 - a. Eempleo.com
 - b. Computrabajo
 - c. LinkedIn
 - d. Todas las anteriores
4. **¿Cuál o cuáles de los siguientes items considera usted que la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S debe tener en cuenta al momento de una selección de personal?**
 - a. Presentación personal
 - b. Experiencia laboral
 - c. Valores éticos
 - d. Todas las anteriores
5. **¿De acuerdo con su labor, cual modalidad prefiere trabajar actualmente?**
 - a. Presencial
 - b. Virtual
 - c. Hibrida
6. **¿Está de acuerdo con un plan de compensaciones para los colaboradores de la empresa Cárdenas Maestre Abogados S.A.S?**
 - a. Si
 - b. No
7. **¿Por cuál de los siguientes medios prefiere la solicitud de documentos para el proceso de contratación?**
 - a. Fisico
 - b. Domicilio
 - c. Software integrado
 - d. Correo electrónico
8. **¿Cree que es importante la capacitación continua?**
 - a. Si
 - b. No

Fuente. Autoría Propia.