



INSTITUTO TECNOLÓGICO
"CORDILLERA"

CARRERA DE ADMINISTRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS

**DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA DISMINUIR EL ÍNDICE DE
ROTACIÓN DE PERSONAL DE VENTAS EN LA EMPRESA
PROINMOBILIARIA S.A. UBICADA EN EL DISTRITO
METROPOLITANO DE QUITO**

**Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Tecnólogo en
Administración de Recursos Humanos-Personal**

Autora: Bonilla Reinoso Mayra Alejandra

Tutor: Ing. Ramiro Toro

Quito, Octubre 2014

DECLARATORIA

Declaro que la investigación es absolutamente original, autentica, personal, que se han citado las fuentes correspondientes y que en su ejecución se respetaron las disposiciones legales que protegen los derechos de autor vigentes. Las ideas, doctrinas, resultados y conclusiones a los que he llegado son de mi absoluta responsabilidad.

Mayra Alejandra Bonilla Reinoso

CC 172048250-2



CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL

Comparecen a la celebración del presente contrato de cesión y transferencia de derechos de propiedad intelectual, por una parte, el estudiante ***Bonilla Reinoso Mayra Alejandra***, por sus propios y personales derechos, a quien en lo posterior se le denominará el "CEDENTE"; y, por otra parte, el INSTITUTO SUPERIOR TECNOLÓGICO CORDILLERA, representado por su Rector el Ingeniero Ernesto Flores Córdova, a quien en lo posterior se lo denominará el "CESIONARIO". Los comparecientes son mayores de edad, domiciliados en esta ciudad de Quito Distrito Metropolitano, hábiles y capaces para contraer derechos y obligaciones, quienes acuerdan al tenor de las siguientes cláusulas:

PRIMERA: ANTECEDENTE.- a) El Cedente dentro del pensum de estudio en la carrera de Administración de Recursos Humanos - Personal que imparte el Instituto Superior Tecnológico Cordillera, y con el objeto de obtener el título de Tecnólogo en Administración de Recursos Humanos - Personal, el estudiante participa en el proyecto de grado denominado "***DISEÑO DE UN PLAN DE MEJORA PARA DISMINUIR EL ÍNDICE DE ROTACIÓN DE PERSONAL DE VENTAS EN LA EMPRESA PROINMOBILIARIA S.A. UBICADA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE QUITO***", el cual incluye la creación del plan de mejora, para lo cual ha implementado los conocimientos adquiridos en su calidad de alumno.

b) Por iniciativa y responsabilidad del Instituto Superior Tecnológico Cordillera se desarrolla el Diseño del Plan de Mejora, motivo por el cual se regula de forma clara la cesión de los derechos de autor que genera la obra literaria y que es producto del

proyecto de grado, el mismo que culminado es de plena aplicación técnica, administrativa y de reproducción.

SEGUNDA: CESIÓN Y TRANSFERENCIA.- Con el antecedente indicado, el Cedente libre y voluntariamente cede y transfiere de manera perpetua y gratuita todos los derechos patrimoniales del plan de mejora descrito en la cláusula anterior a favor del Cesionario, sin reservarse para sí ningún privilegio especial (código fuente, código objeto, diagramas de flujo, planos, manuales de uso, etc.). El Cesionario podrá explotar el plan de mejora por cualquier medio o procedimiento tal cual lo establece el Artículo 20 de la Ley de Propiedad Intelectual, esto es, realizar, autorizar o prohibir, entre otros: a) La reproducción del diseño de plan de mejora por cualquier forma o procedimiento; b) La comunicación pública del plan de mejora; c) La distribución pública de ejemplares o copias, la comercialización, arrendamiento o alquiler del plan de mejora; d) Cualquier transformación o modificación del plan de mejora; e) La protección y registro en el IEPI el plan de mejora a nombre del Cesionario; f) Ejercer la protección jurídica del plan de mejora; g) Los demás derechos establecidos en la Ley de Propiedad Intelectual y otros cuerpos legales que normen sobre la cesión de derechos de autor y derechos patrimoniales.

TERCERA: OBLIGACIÓN DEL CEDENTE.- El cedente no podrá transferir a ningún tercero los derechos que conforman la estructura, secuencia y organización del plan de mejora que es objeto del presente contrato, como tampoco emplearlo o utilizarlo a título personal, ya que siempre se deberá guardar la exclusividad del plan de mejora a favor del Cesionario.



CUARTA: CUANTIA.- La cesión objeto del presente contrato, se realiza a título gratuito y por ende el Cesionario ni sus administradores deben cancelar valor alguno o regalías por este contrato y por los derechos que se derivan del mismo.

QUINTA: PLAZO.- La vigencia del presente contrato es indefinida.

SEXTA: DOMICILIO, JURISDICCIÓN Y COMPETENCIA.- Las partes fijan como su domicilio la ciudad de Quito. Toda controversia o diferencia derivada de éste, será resuelta directamente entre las partes y, si esto no fuere factible, se solicitará la asistencia de un Mediador del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de Comercio de Quito. En el evento que el conflicto no fuere resuelto mediante este procedimiento, en el plazo de diez días calendario desde su inicio, pudiendo prorrogarse por mutuo acuerdo este plazo, las partes someterán sus controversias a la resolución de un árbitro, que se sujetará a lo dispuesto en la Ley de Arbitraje y Mediación, al Reglamento del Centro de Arbitraje y Mediación de la Cámara de comercio de Quito, y a las siguientes normas: a) El árbitro será seleccionado conforme a lo establecido en la Ley de Arbitraje y Mediación; b) Las partes renuncian a la jurisdicción ordinaria, se obligan a acatar el laudo arbitral y se comprometen a no interponer ningún tipo de recurso en contra del laudo arbitral; c) Para la ejecución de medidas cautelares, el árbitro está facultado para solicitar el auxilio de los funcionarios públicos, judiciales, policiales y administrativos, sin que sea necesario recurrir a juez ordinario alguno; d) El procedimiento será confidencial y en derecho; e) El lugar de arbitraje serán las instalaciones del centro de arbitraje y mediación de la Cámara de Comercio de Quito; f) El idioma del arbitraje será el



español; y, g) La reconvención, caso de haberla, seguirá los mismos procedimientos antes indicados para el juicio principal.

SÉPTIMA: ACEPTACIÓN.- Las partes contratantes aceptan el contenido del presente contrato, por ser hecho en seguridad de sus respectivos intereses.

En aceptación firman a los 13 días del mes de Octubre del dos mil catorce.

f) _____

C.C. N° 1720482502

CEDENTE

f) _____

Instituto Superior Tecnológico Cordillera

CESIONARIO

AGRADECIMIENTO

Al Ingeniero Ramiro Toro, por haber incentivado a realizar este trabajo y por brindar la orientación necesaria en la planificación y culminación esta investigación.

Al Ingeniero Barra por permitir que esta investigación se desarrolle directamente en su empresa.

DEDICATORIA

A Dios por ser la fuente de inspiración de mi vida y por darme la salud para concluir satisfactoriamente este trabajo.

Con mucho cariño a mis padres por su apoyo, comprensión y amor incondicional, por ser lo más importante de mi vida.

A mi valiosa hermana por su ánimo para concluir satisfactoriamente esta etapa importante de mi vida.



INDICE

DECLARATORIA	i
CONTRATO DE CESIÓN SOBRE DERECHOS PROPIEDAD INTELECTUAL.....	ii
AGRADECIMIENTO	vi
DEDICATORIA	vii
Resumen Ejecutivo	xii
Abstract.....	xiii
Introducción	xiv
Capítulo I Antecedentes	1
1.01 Contexto.....	1
1.02 Justificación	4
1.03 Definición del problema central (matriz T)	6
1.03.01 Contextualización de la matriz T	7
Análisis de Involucrados.....	9
2.01 Mapeo de Involucrados.....	9
2.01.01 Contextualización del mapeo de involucrados.....	10
2.02 Matriz de análisis de involucrados.....	12
2.02.01 Contextualización de matriz de análisis de involucrados.....	13
Capítulo III Problemas y Objetivos	15
3.01 Árbol de Problemas.....	15
3.01.01 Contextualización del árbol de problemas	16
3.02 Árbol de Objetivos.....	18
3.02.01 Contextualización del árbol de objetivos	19
Capítulo IV Análisis de Alternativas	20
4.01 Matriz de Análisis de Alternativas.....	20
4.01.01 Contextualización de la matriz de análisis de alternativas.....	21
4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos.....	23
4.02.01 Contextualización de la matriz de análisis de impacto de los objetivos	24
4.03 Diagrama de Estrategias.....	25



4.03.01 Contextualización del diagrama de estrategias	26
4.04 Matriz de Marco Lógico	27
4.04.01 Contextualización de la matriz de marco lógico	30
Capítulo V Propuesta	33
5.01 Antecedentes	33
5.02 Descripción de la herramienta metodológica.....	36
5.02.01 Enfoque de la investigación	36
5.02.02 Modalidad básica de la investigación	36
5.02.03 Tipo de investigación a realizar	37
5.02.04 Etapas de la investigación	38
5.02.05 Población y muestra.....	39
5.02.06 Recolección de la información.....	39
5.02.07 Técnica de recolección de datos.....	40
5.02.08 Validez de la información	41
5.02.09 Técnicas de análisis de datos	42
5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta.....	42
5.03.01 Diseño de un plan de mejora.....	43
5.03.02 Preparación de la investigación de campo	45
5.03.02 Elaboración del plan de mejora.....	82
5.03.03 Identificar el área de mejora.....	83
5.03.04 Detectar las principales causas del problema.....	85
5.03.05 Formular el objetivo.....	88
5.03.06 Seleccionar las acciones de mejora.....	88
5.03.07 Realizar una planificación.....	122
5.03.08 Seguimiento del plan de mejora.....	125
Capítulo VI Aspectos Administrativos	129
6.01 Recursos.....	129
6.02 Presupuesto	130
6.03 Cronograma.....	132
Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones.....	134
7.01 Conclusiones	134
7.02 Recomendaciones	136
Bibliografía	137



INDICE DE TABLAS

TABLA 1 ANÁLISIS DE FUERZAS T.....	6
TABLA 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS.....	12
TABLA 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS.....	20
TABLA 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS.....	23
TABLA 5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO.....	27
TABLA 6 5 PROCESOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN RRHH.....	54
TABLA 7 ÍNDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL.....	57
TABLA 8 PERSONAL QUE HA SALIDO DESDE ENERO S MAYO 2014	81
TABLA 9 ÁREA DE MEJORA.....	84
TABLA 10 FORTALEZAS Y DEBILIDADES.....	84
TABLA 11 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.....	85
TABLA 12 ÁREA DE MEJORA NRO 1.....	89
TABLA 13 ÁREA DE MEJORA NRO 2.....	97
TABLA 14 ÁREA DE MEJORA NRO 3.....	106
TABLA 15 ÁREA DE MEJORA NRO4.....	120
TABLA 16 ACCIONES DE MEJORA.....	124
TABLA 17 MATRIZ PLAN DE MEJORA.....	126
TABLA 18 PRESUPUESTOS ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA ...	131
TABLA 19 CRONOGRAMA.....	133



INDICE DE GRAFICOS

GRÁFICO 1 MAPEO DE INVOLUCRADOS	¡Error! Marcador no definido.
GRÁFICO 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	15
GRÁFICO 3 ÁRBOL DE OBJETIVOS	18
GRÁFICO 4 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS.....	25
GRÁFICO 5 ORGANIGRAMA PROINMOVILIARIA S. A.	52
GRÁFICO 6 PLAN DE MEJORA	83
GRÁFICO 7 ÁRBOL DE PROBLEMAS.....	87

Resumen Ejecutivo

La investigación se fundamenta en el Diseño de un Plan de Mejora para disminuir el índice de Rotación del Personal de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A., un plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento y productividad. El objetivo principal de este trabajo es el diseño del plan e identificar las causas que provocan la alta rotación de personal y después de realizar el análisis correspondiente, se pueda ofrecer alternativas para solucionar el problema de inestabilidad laboral que actualmente presenta la empresa teniendo como referencia la toma de decisiones internas. El presente proyecto es una investigación de campo, que se logró a través de una serie de procesos; primero se empezó, seleccionando el tema a investigar, considerando que guarde relación con la carrera profesional; luego, se recopiló la información de diferentes fuentes como libros, base de datos y páginas web; posteriormente, se aplicó las diferentes técnicas de investigación como son: la entrevista y encuestas de retiro del personal para recolectar la información del desvinculamiento. Finalmente se analizó toda la información para elaborar el plan de mejora y seleccionar las acciones que beneficien a la organización y que servirán para lograr el objetivo de este estudio. En conclusión, el plan de mejora debe satisfacer las necesidades de los involucrados, cabe mencionar que dicho plan no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa y al estar conscientes de ello trabajar en soluciones que generen mejores resultados.



Abstract

The research is based on the design of an Improvement Plan to reduce the rate of rotation of the sales staff of the company Proinmobiliaria SA, an improvement plan is a package of changes that are made in an organization to improve its performance and productivity. The main objective of this work is the design of the plan and identify the causes of high staff turnover and after performing the corresponding analysis, can provide alternatives to solve the problem of labor instability that currently presents the company with reference to the internal decision-making. This project is a field study, which was achieved through a series of processes; first began selecting the research topic, considering it relates to career; then, information from different sources like books, database and web pages was compiled; subsequently, different research techniques applied such as: interview and survey staff retreat. Finally all information is analyzed to develop a plan for improvement and select actions that benefit the organization and will serve to achieve the objective of this study. In conclusion, the improvement plan must meet the needs of those involved, it is noteworthy that the plan is not an end or a solution; it is simply a mechanism for identifying risks and uncertainties within the company and to be aware of this work on solutions that generate better results.



Introducción

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando dicha organización aprende de si misma y de otras, es decir, cuando planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno cambiante que la envuelve y el conjunto de fortalezas y debilidades que la determinan.

La empresa en la que se desarrollará la investigación, es una destacada organización del mercado inmobiliario, sin embargo en los últimos años los empleados duran poco tiempo en la actividad que desempeñan, esta constante rotación de personal repercute en la calidad y la eficiencia del servicio. Esta situación de inestabilidad laboral se ha convertido en un problema, ya que al sustituir el cargo vacante, se debe volver a entrenar al nuevo personal una y otra vez; es por esto que la presente investigación se desarrolla ante la necesidad de identificar el impacto de la rotación de personal, con el propósito de ofrecer soluciones mediante una propuesta que corrija esta situación negativa. La rotación del personal es un aspecto determinante en el ámbito laboral ya que tanto empresa como trabajador se ven afectados mutuamente. Por lo tanto esta empresa no está exenta de esta problemática, por tal motivo este estudio se enfoca en dar alternativas que pretendan solucionar dicho fenómeno, puesto que se debe buscar una solución viable y benéfica para ambas partes. Cabe mencionar que el proyectista determinó que el Plan de Mejora es la herramienta ideal para atacar al problema y satisfacer las necesidades de la empresa a través de la presentación de



acciones de mejora que contribuyan al desarrollo y crecimiento tanto del personal como de la organización en sí.



Capítulo I Antecedentes

1.01 Contexto

La empresa Proinmobiliaria S.A., es una destacada organización del mercado inmobiliario con una trayectoria con más de 37 años, esta empresa ha desarrollado excelentes servicios inmobiliarios personales y corporativos para todo nivel socio-económico, en donde el éxito de la misma se debe a la comercialización de importantes urbanizaciones privadas, centros comerciales, oficinas, conjuntos residenciales, departamentos y proyectos especiales. Sin embargo hay que destacar que esta empresa se dedica exclusivamente a la comercialización de bienes raíces más no es una constructora.

En varios países de América Latina el sector inmobiliario representa un apoyo importante para el crecimiento económico, pues el incremento de la demanda de proyectos y servicios inmobiliarios es notable, como en Perú que muestra un aporte del 8.20% al PIB y esto se debe a que la población ha aumentado en los últimos años. En países como Colombia y Chile el mercado inmobiliario mantiene unos factores de apoyo que les permitirán lograr crecimientos. Sin embargo cada uno de estos países debe sujetarse a leyes, normas y reglamentos para el correcto funcionamiento de las empresas inmobiliarias como es el caso de Ecuador que para el presente año 2014 el sector inmobiliario tiene nuevas normas para poder operar correctamente en el mercado y para ello deben cumplir tres condiciones legales, técnicas y financieras.

De acuerdo con las políticas implantadas por el Gobierno Nacional que apuntan al cambio de la matriz productiva del Ecuador, la cual se refiere a apoyar a los sectores definidos como priorizados, existen grandes oportunidades que brinda el país en cuanto a la inversión extranjera, lo que ha impulsado el crecimiento del sector inmobiliario en un 5.5%, constituyéndose en uno de los más dinámicos de la economía ecuatoriana a partir del 2011. La industria de la construcción es de suma importancia para el crecimiento de la economía, ya que se considera a esta industria como el mayor empleador del mundo. Un claro aspecto de beneficio hacia este sector son los varios programas e incentivos que fomentan una verdadera sociedad de emprendedores y propietarios. En Ecuador el sector construcción es uno de los que genera mayor aporte al crecimiento del PIB. Este sector mantiene tasas de crecimiento moderadas, como resultado de un crecimiento estable tanto de la demanda como del mercado inmobiliario.

Sin embargo, si ha sido o no efectivo este cambio es complejo ya que el gobierno no ha brindado suficiente apoyo al sector empresarial, además tiene que mejorar la relación en el sector bancario. Hubo menos proyectos del sector privado, menos deseos de la banca de explorar ciertas áreas y algún movimiento de crédito hacia el sector inmobiliario, principalmente desde el Banco del Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (Biess) (Benítez, 2014). Hay que entender que si cae el crecimiento de la banca, el económico también cae. La banca da crédito para

consumo mientras la política del gobierno se enfoca hacia la restricción de importaciones.

El crecimiento de la economía en el Ecuador generó un aumento de la demanda laboral y, por ende existe una gran rotación de personal, que está directamente relacionada con un sinnúmero de oportunidades que se presentan, como nuevas plazas de empleo con mejor remuneración, flexibilidad en el trabajo, oportunidades de desarrollo y crecimiento profesional, entre otros. Además este tema dentro de las empresas ecuatorianas es uno de los problemas que con frecuencia se presenta en algunos sectores del país, aspecto que genera consecuencias negativas para cualquier organización. La sociedad actual se caracteriza por ser cambiante, donde todo se modifica constantemente y por lo tanto mantener un bajo índice de rotación y retener los talentos de una empresa es una tarea difícil de lograr aunque no imposible. En la ciudad del Distrito Metropolitano de Quito, que además es el centro político-económico del país este tipo de problemática está muy presente, y esta situación lleva hacer un análisis con respecto a la retención de talentos de una empresa, en donde lo primero que se debe averiguar es las necesidades de las personas que laboran en la empresa, preocuparse por lo que en realidad quiere el trabajador, y aún más interesante lograr que los empleados se vinculen más con la empresa y de esta manera tener empleados comprometidos, como se menciona en un estudio realizado por la consultora Deloitte en el cual muestra que al desarrollarse este vínculo la gente se divierte en su trabajo y produce más.

1.02 Justificación

Con esta investigación se pretende diseñar un plan de mejora que disminuya el índice de rotación de personal por desvinculamiento en la empresa Proinmobiliaria S.A., ya que se ha visto la necesidad de solucionar este problema, pues este es un aspecto que afecta a la empresa y al trabajador, por tal motivo este estudio se enfoca en ofrecer alternativas de solución, y en el futuro obtener mejores resultados tanto para la empresa como para sus empleados.

La rotación del personal es el resultado de las salidas de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo (Chiavenato, 2009). Un elevado índice de rotación es un problema que no solo conlleva a mayores gastos y pérdida de talentos, también provoca el desgaste de la imagen empresarial, ya que las personas constituyen la parte fundamental para que una organización sea exitosa, se debe mejorar el compromiso del personal con la empresa. Existen distintas razones por las que un empleado deja una empresa, pero las que se debe tomar en cuenta son aquellas de renuncia, pues indica que existe una insatisfacción ya sea económica, personal o laboral que puede afectar no solo a quien deja el trabajo sino también a los que aún continúan en la empresa.

Con respecto al Plan Nacional del Buen Vivir que se alinea al cambio de la matriz productiva del país y que es la prioridad actual del gobierno, se puede destacar dos principales objetivos que se vinculan directamente con el tema de



rotación de personal, el primero es el objetivo 9 que habla sobre la garantía del trabajo digno en todas sus formas, y que reconoce que la supremacía del trabajo humano sobre el capital es incuestionable. El segundo objetivo que se relaciona con el tema, es el objetivo 3 que trata sobre una mejor calidad de vida de la población en donde exista inclusión y equidad social (Desarrollo, 2013).

De esta manera se contribuye al desarrollo del país en términos socioeconómicos, pues la rotación es un problema que afecta a toda la sociedad en general y por lo tanto la economía también sufre cuando una persona esta insatisfecha en el tema laboral.

Este proyecto genera un impacto sobre todo en los procesos de desarrollo a nivel local, regional y nacional, pues el destino de un país está en manos de sus habitantes y de sus conocimientos, habilidades y esfuerzos.

1.03 Definición del problema central (matriz T)

TABLA 1 ANÁLISIS DE FUERZAS T

ANÁLISIS DE FUERZAS T					
Situación Empeorada	Problema Actual				Situación Mejorada
Disminución de la productividad y desmotivación de personal que conlleve al cierre de la empresa.	Elevado índice de rotación de personal en la fuerza de ventas				Diseño de un Plan de Mejora para disminuir el índice de rotación de personal de ventas.
Fuerzas Impulsadoras	I	PC	I	PC	Fuerzas Bloqueadoras
Desarrollo de programas de capacitación para el personal de ventas.	2	4	4	3	Falta de apoyo a la ejecución de los programas de capacitación.
Análisis del proceso de contratación de personal.	2	4	4	3	Incumplimiento de las normas de contratación.
Desarrollo de oportunidades de crecimiento profesional.	1	4	5	4	Falta de plan carrera.
Analizar la relación jefe-subordinado	1	4	5	3	Comunicación deficiente entre jefe-subordinado.
Determinación de la carga de trabajo asignado.	2	4	4	3	Falta de evaluaciones de potencial.
Programa de inducción.	3	4	4	2	Falta de seguimiento al proceso de inducción.

Fuente: Estudio de Campo
 Elaborado por: Mayra Bonilla

1.03.01 Contextualización de la matriz T

La empresa Proinmobiliaria S.A. presenta un elevado índice de rotación de personal en la fuerza de ventas en donde el extremo a evitar es la disminución de la productividad y desmotivación de personal que conlleve al cierre de la empresa y lo ideal a buscar es el diseño del Plan de Mejora para disminuir el índice de rotación de personal de ventas; ahora al analizar estas situaciones se identificó seis fuerzas impulsadoras y seis fuerzas bloqueadoras que afectan directamente al problema actual. Dentro de las fuerzas impulsadoras se tomó en cuenta a las que muestran un nivel de intensidad bajo, medio bajo y medio.

La primera fuerza impulsadora es el desarrollo de programas de capacitación para el personal de ventas ya que actualmente tiene un impacto medio bajo, sin embargo con el proyecto se quiere lograr un potencial de cambio de 4; de esta manera no afectaría la fuerza bloqueadora que es la falta de apoyo a estos programas. Como segunda fuerza impulsadora esta el análisis del proceso de contratación de personal que tiene un nivel de intensidad medio bajo, en donde la fuerza que bloquea es el incumplimiento de las normas de contratación, y con el plan de mejora se quiere llegar a un potencial de cambio medio alto para que la intensidad disminuya. La tercera fuerza impulsadora se la consideró como una de las que más agravan a la problemática central ya que las oportunidades de crecimiento profesional dentro de la empresa son bajas debido a la falta de plan



carrera que tiene intensidad 5, es decir alto; sin embargo con la propuesta se quiere generar un nivel medio alto de potencial de cambio, la cuarta fuerza impulsadora también está incluida dentro de las que más agravan, pues la relación jefe-subordinado está en nivel bajo y esto se debe a la comunicación deficiente entre los mismos con un nivel de intensidad 5 que significa alto, aunque con la propuesta se espera obtener un potencial de cambio de 3 que es medio. Como quinta fuerza impulsadora esta la determinación de la carga de trabajo asignado con intensidad media baja, en donde la fuerza que bloquea es la falta de evaluaciones de potencial que tiene un nivel de intensidad 4 que significa medio alto, y con el plan de mejora se quiere obtener un potencial de cambio de 3 que es medio, y la última fuerza impulsadora es el programa de inducción que muestra un nivel de intensidad 3 que significa medio, como consecuencia de la falta de seguimiento a este proceso, lo que se espera es potencializar el cambio a un nivel medio alto.

Por esto el proyectista ha determinado que la propuesta del plan de mejora deberá enfocarse debidamente a cada una de las fuerzas analizadas anteriormente, aún más con las que representan mayor impacto como las oportunidades de crecimiento profesional y la comunicación entre jefe-subordinado.

Capítulo II

Análisis de Involucrados

2.01 Mapeo de Involucrados



GRÁFICO 1 MAPEO DE INVOLUCRADOS

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Mayra Bonilla

2.01.01 Contextualización del mapeo de involucrados

En el Mapeo de Involucrados se ha definido que el elevado índice de Rotación de Personal en la fuerza de ventas es el problema central dentro de la empresa Proinmobiliaria S.A.; como se ha mencionado anteriormente en la matriz de fuerzas o matriz T esta situación está afectando a la productividad de la empresa. Luego de identificar el problema central se analizó los involucrados que están directamente afectados o relacionados con esta situación negativa, entonces se tomó en cuenta seis involucrados para realizar el análisis de la problemática.

El primer involucrado es el Departamento de Talento Humano, ya que este es el que controla la entrada y salida del personal de la empresa, siendo en la Plataforma Comercial donde hay mayor rotación sobre todo durante el primer semestre del presente año, además en el estudio de campo que se realizó se pudo observar que el Director Comercial también está relacionado con la salida del personal de ventas. Como segundo involucrado está la Empresa ya que en general a esta le interesa que la productividad aumente, y dentro de éste se consideran a los clientes internos y clientes externos como involucrados indirectos al problema. El tercer involucrado es la sociedad en donde nos referimos también a las familias de los empleados que dependen económicamente de ellos. El cuarto involucrado son los accionistas porque ellos junto con la presidencia ejecutiva de la empresa son los que aprueban o no la propuesta que ayude a resolver este problema de rotación



de personal. Como quinto involucrado está el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social (IESS), ya que la afiliación del empleado es parte de la gestión de Talento Humano y por lo tanto se considera como un afectado más del problema, y del que se desprende la inspectoría de riesgos laborales como involucrado indirecto. Como último involucrado se consideró al Ministerio de Relaciones Laborales porque esta entidad se encarga de remunerar y liquidar a los empleados que han terminado la relación laboral con la empresa, y de la que se desglosa la inspectoría de trabajo como involucrado indirecto.

2.02 Matriz de análisis de involucrados

TABLA 2 MATRIZ DE ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS

ACTORES INVOLUCRADOS	INTERESES SOBRE EL PROBLEMA	PROBLEMAS PERCIBIDOS	RECURSOS MANDATOS Y CAPACIDADES	INTERESES SOBRE PROYECTO	CONFLICTOS POTENCIALES
Departamento de Talento Humano	-Estabilidad laboral. -Productividad	-Alta Rotación de personal.	-Recurso económico para presupuestar la capacitación	-Minimizar la rotación de personal.	-Carencia de decisiones de la dirección general.
Accionistas	-Crear un plan de reinversión de capital.	-No hay crecimiento empresarial.	-Recurso económico para invertir en programas de desarrollo.	-Fortalecer el crecimiento empresarial.	-Carencia de interés empresarial.
Empresa	-Mejorar la productividad.	-Mal clima organizacional.	-Reglamento interno	-Mejora laboral y productividad	-Falta de apoyo jerárquico administrativo.
Sociedad	-Estabilidad económica, emocional y laboral.	-Mala calidad de vida.	-Fuerza de trabajo.	-Mejorar la calidad de vida.	-Desempleo, falta de crecimiento económico.
IESS	-Aplicar los regímenes del seguro social obligatorio.	-Riesgos del trabajo	-Ley de Seguridad Social	-Fortalecer los sistemas de aportación permanentes.	-Incumplimiento al aspecto legal.
Ministerio de Relaciones Laborales	-Desarrollo de las actividades productivas.	-Salida excesiva de personal	-Ley orgánica y Código de trabajo	-Mantener las relaciones de trabajo entre empleadores y trabajadores.	-Incumplimiento de políticas de empleo y desarrollo del talento humano.

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Mayra Bonilla



2.02.01 Contextualización de matriz de análisis de involucrados

Dentro de la Matriz de análisis de involucrados se toma en cuenta los involucrados directos sobre el problema central, el primero de ellos es el Departamento de Talento Humano cuyo interés en el problema la estabilidad laboral y mejorar la productividad, que se ve afectada debido a la alta rotación de personal, sin embargo se cuenta con el recurso económico para presupuestar la capacitación del personal, ya que el interés sobre el proyecto es minimizar la rotación de personal, aunque la carencia de decisiones por parte de la dirección general es un conflicto potencial que interrumpiría la realización del proyecto. El siguiente involucrado son los accionistas ya que a ellos les interesa crear un plan de reinversión de capital para que mejore esta situación porque no hay crecimiento empresarial, sin embargo los accionistas cuentan con el recurso económico que invertir en programas de desarrollo para que exista ese cambio, pero esto se debe a la carencia de interés empresarial lo que genera un conflicto potencial.

Otro actor involucrado es la empresa porque a esta le interesa mejorar su productividad, pero uno de los problemas que se perciben es el mal clima organizacional, aunque se cuenta con el reglamento interno para analizar la situación y con el proyecto conseguir la mejora laboral y productividad de la empresa, sin embargo el conflicto potencial es la falta de apoyo jerárquico administrativo. Otro de los involucrados es la sociedad ya que su principal interés sobre el problema es tener estabilidad económica, emocional y laboral, en donde el problema percibido es la



mala calidad de vida, para esto se cuenta con el recurso humano o fuerza de trabajo que quiere permanecer en la empresa, pero con el proyecto se quiere mejorar la calidad de vida de las personas, pero el desempleo y la falta de crecimiento económico son los conflictos que se presentan para realizar el proyecto. Con respecto al IESS cuyo interés en el problema es aplicar los regímenes del seguro social obligatorio, en donde los problemas percibidos son los riesgos del trabajo ocasionados por el estrés laboral, para esto cuenta con la ley de seguridad social, el interés en el proyecto es fortalecer los sistemas de aportación para que sea permanente, sin embargo el conflicto potencial que afecta al proyecto es el incumplimiento al aspecto legal.

Como último actor involucrado está el Ministerio de Relaciones Laborales (MRL) cuyo interés sobre el problema es el desarrollo de las actividades productivas, el problema que se percibe es la salida excesiva de personal, pero se cuenta con la Ley Orgánica y el Código de trabajo como recurso para realizar el proyecto, el interés en el estudio es mantener las relaciones de trabajo entre empleadores y trabajadores, pero el conflicto potencial para la realización del proyecto es el incumplimiento de políticas de empleo y desarrollo del talento humano.

Capítulo III Problemas y Objetivos

3.01 Árbol de Problemas

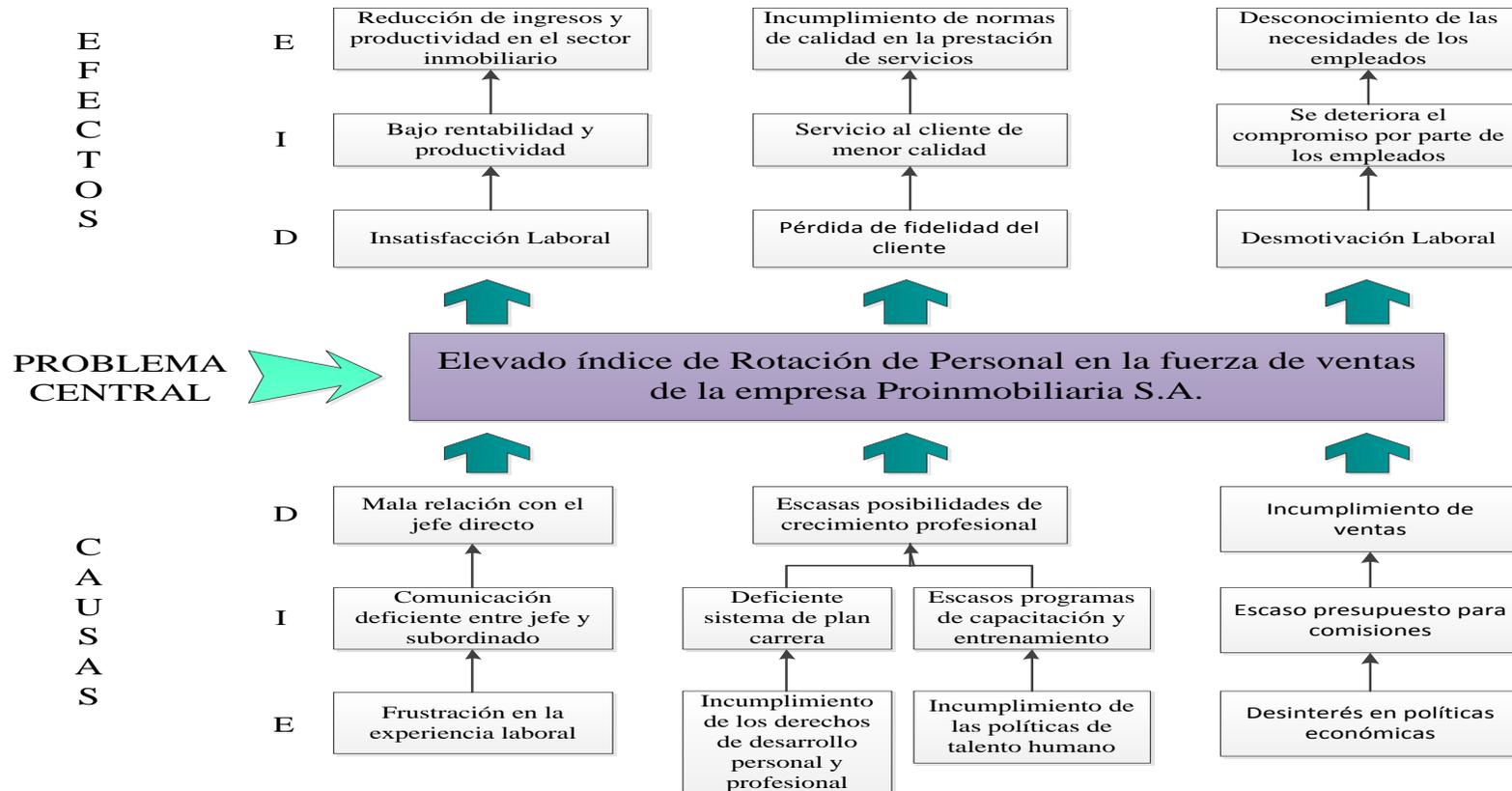


GRÁFICO 2 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Mayra Bonilla

3.01.01 Contextualización del árbol de problemas

Luego de haber analizado los problemas percibidos por los involucrados se identificó como problema central el elevado índice de rotación del personal de ventas en la empresa Proinmobiliaria S.A., además se observó la relación entre causas y efectos, en donde las causas directas del problema son la mala relación con el jefe directo como consecuencia de la deficiente comunicación entre jefe y subordinados que conllevan a la frustración en la experiencia laboral. Otra de las causas es que las posibilidades de crecimiento profesional en la empresa son escasas debido al deficiente sistema de plan carrera, esta situación impide que los empleados se desarrollen personal y profesionalmente incumpliendo así con sus derechos. Además los empleados tienen una capacitación deficiente esto se debe a los escasos programas de capacitación y entrenamiento, incumpliendo así con las políticas de talento humano. Como tercera causa está el incumplimiento de ventas, esto se debe a la escasez de presupuesto para las comisiones de los asesores comerciales provocado por el desinterés en las políticas económicas.

Uno de los efectos que tiene el problema antes mencionado es la insatisfacción laboral que conlleva a una baja rentabilidad y productividad y por ende a la reducción de ingresos en el sector inmobiliario. Otro efecto es la pérdida de fidelidad del cliente que se da cuando se ofrece un servicio de menor calidad y esto se debe al incumplimiento de las normas de calidad en la prestación de servicios. El último efecto del alto índice de rotación es la desmotivación laboral que se da porque el personal no está realmente comprometido con la



empresa como consecuencia del desconocimiento de las necesidades de los empleados por parte de la misma.

3.02 Árbol de Objetivos

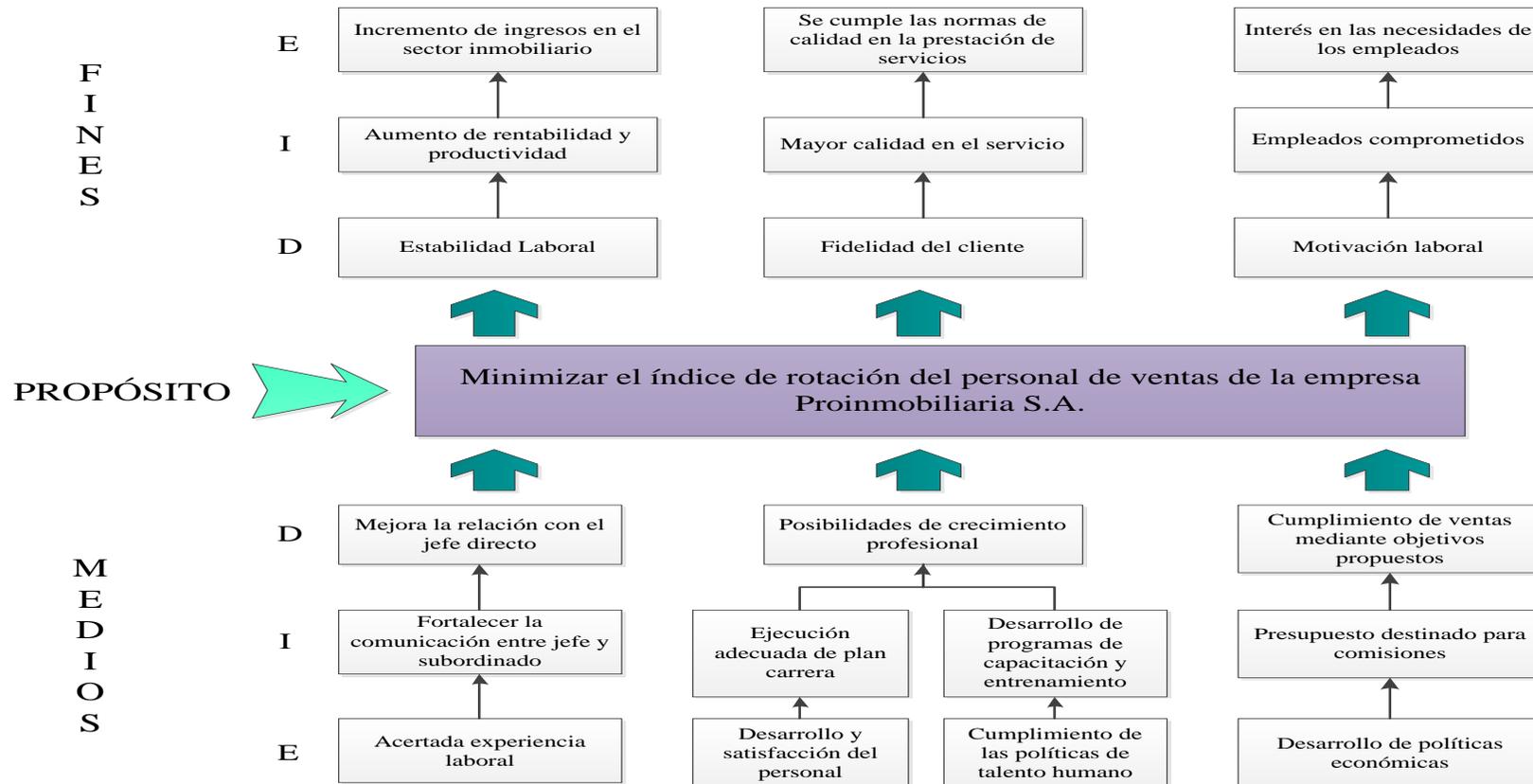


GRÁFICO 3 ÁRBOL DE OBJETIVOS

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Mayra Bonilla

3.02.01 Contextualización del árbol de objetivos

Después de haber construido el árbol de problemas, se realizó el árbol de objetivos se puede observar que el propósito del proyecto es diseñar un plan de mejora para disminuir el índice de rotación del personal de ventas de la empresa Pro inmobiliaria S.A., para lo cual uno de los medios es conseguir que la relación con el jefe directo mejore, para esto se debe fortalecer la comunicación entre jefe y subordinado para que la experiencia laboral sea acertada. Otro de los medios es que exista mayores posibilidades de crecimiento profesional con la ejecución adecuada de plan carrera y el desarrollo de programas de capacitación y entrenamiento y así cumplir con lo establecido en las políticas de talento humano. Por último se quiere lograr que el cumplimiento de ventas este sustentado con el presupuesto destinado para las comisiones para lo cual se debe desarrollar políticas económicas.

Dentro de los fines del proyecto es lograr la estabilidad laboral ya que esto provoca el aumento de rentabilidad y productividad y también incrementa los ingresos en el sector inmobiliario. Otra de las metas es fortalecer la fidelidad del cliente, ofreciendo mayor calidad en el servicio cumpliendo con las normas de calidad en la prestación de servicios. Finalmente se pretende que el personal se motive, consiguiendo el compromiso de los empleados, esto se podrá lograr poniendo mayor interés en las necesidades de los empleados.

Capítulo IV Análisis de Alternativas

4.01 Matriz de Análisis de Alternativas

TABLA 3 MATRIZ DE ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS

OBJETIVOS	IMPACTO SOBRE EL PROPÓSITO	FACTIBILIDAD TÉCNICA	FACTIBILIDAD FINANCIERA	FACTIBILIDAD SOCIAL	FACTIBILIDAD POLÍTICA	TOTAL	CATEGORÍAS
Diseño de un plan de mejora para disminuir el índice de rotación del personal de ventas.	5	4	3	4	3	19	Medio Alto
Fortalecer la comunicación entre jefe y subordinado.	4	3	3	4	3	17	Medio Alto
Capacitar al personal de ventas de acuerdo a las normas de calidad en la prestación del servicio.	5	4	3	4	3	19	Medio Alto
Mejores oportunidades de crecimiento profesional.	5	4	3	5	3	20	Medio Alto
Mejorar el proceso de contratación del personal de ventas.	4	4	4	4	4	20	Medio Alto
	23 puntos	19 puntos	16 puntos	21 puntos	16 puntos	Total 95	

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Mayra Bonilla



4.01.01 Contextualización de la matriz de análisis de alternativas

Mediante el análisis de la matriz de alternativas se pudo observar que el primer objetivo que es diseñar el plan de mejora para disminuir el índice de rotación del personal de ventas es de gran importancia y es por eso que se lo consideró ya que de acuerdo a las ponderaciones se encuentra en categoría media alta, por lo tanto puede ser logrado. A partir del objetivo antes mencionado se tomó en cuenta que fortalecer la comunicación entre el jefe y subordinado es uno de los objetivos que contribuirán a que la rotación disminuya, pero la factibilidad técnica, financiera y política tiene un impacto medio. El tercer objetivo es capacitar al personal de ventas de acuerdo a las normas de calidad en la prestación del servicio, aunque tiene categoría media alta, tanto la factibilidad financiera y política tienen un impacto medio. El cuarto objetivo es ofrecer mejores oportunidades de crecimiento profesional, cuyo impacto sobre el propósito es alto que además repercute en la factibilidad social ya que si un empleado tiene este tipo de posibilidades para desarrollarse su familia recibe los beneficios que obtiene, en cuanto a la factibilidad técnica tiene un impacto medio, lo mismo para la factibilidad política. Finalmente se consideró que mejorar el proceso de contratación del personal de ventas es fundamental para obtener estabilidad laboral y al realizar el análisis se ubicó en categoría media alta de acuerdo al promedio del impacto sobre el propósito, la factibilidad técnica, financiera, social y política.



En general al analizar cada uno de los cinco objetivos el proyectista considera que el impacto sobre el propósito está entre 4 a 5 lo que significa que su categoría es media alta y alta, con respecto a la factibilidad técnica está entre 3 a 4, que es medio y medio alto; las factibilidades financiera y política son las que presentan niveles medio y medio alto, sin embargo es aceptable para la realización del proyecto. Por último la factibilidad social tiene categoría media alta y alta y por lo tanto el proyecto es sustentable.

4.02 Matriz de análisis de impacto de los objetivos

TABLA 4 MATRIZ DE ANÁLISIS DE IMPACTO DE LOS OBJETIVOS

	FACTIBILIDAD DE LOGRARSE	IMPACTO EN GÉNERO	IMPACTO AMBIENTAL	RELEVANCIA	SOSTENIBILIDAD	TOTAL
OBJETIVOS	-Los beneficios provocan el aumento de la productividad e ingresos para la empresa.	-Incrementa la participación sin distinción de género.	-Mejora el entorno social.	-Se beneficia a todo el personal de ventas de la empresa ofreciéndoles mayor estabilidad laboral.	-Se obtiene un gran apoyo del personal de ventas de la empresa.	25-21 Alto
	-Se cuenta con los recursos necesarios.	-Aumenta los ingresos de las y los trabajadores.	-Se reduce el uso de recursos energéticos.	-Se fortalece los canales de comunicación entre jefe y subordinado.	-Se obtiene el compromiso y participación del personal de ventas.	20-16 Medio Alto
	-El financiamiento es aceptable.	-Incrementa las habilidades estratégicas tanto en hombres como en mujeres.	-Mejora el clima organizacional.	-Empoderamiento para el personal de ventas de la empresa y mejora porcentaje de comisiones.	-Se obtiene el desarrollo eficiente de las actividades.	20-16 Medio Alto
	-Mejora la calidad de vida.	-Aumenta la satisfacción laboral de las y los trabajadores.	-Protege el uso de los recursos tecnológicos.	-Responde a las expectativas del personal de ventas mejorando su calidad de vida.	- Se logra que la vida de los beneficiarios sea de calidad.	25-21 Alto
	-El respaldo institucional es aceptable.	-Fortalece la aplicación de los derechos de hombres y mujeres.	-Promueve el bienestar del personal de ventas.	-Se implementan normativas que serán socializadas con todo el personal de ventas.	-Se toma decisiones más acertadas en el proceso de contratación del personal de ventas.	20-16 Medio Alto
	Minimizar el índice de Rotación del Personal de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A.	23 Puntos	19 Puntos	16 puntos	21 puntos	16 Puntos

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Mayra Bonilla

4.02.01 Contextualización de la matriz de análisis de impacto de los objetivos

La matriz de análisis de impacto de los objetivos muestra relación con la matriz de alternativas que se presentó al inicio de este capítulo en donde se analizó los cinco objetivos principales para realizar el estudio, para lo cual se determinó que de acuerdo a cada uno de los objetivos el impacto sobre el propósito del proyecto es alto, entonces dentro de la factibilidad de lograrse el proyecto presenta beneficios como el aumento de la productividad e ingresos para la empresa, en cuanto a la factibilidad técnica se cuenta con los recursos necesarios, con respecto a la factibilidad financiera el financiamiento es limitado sin embargo esto no representa problema para la realización del estudio, la factibilidad social también es alta pues se mejora la calidad de vida de los empleados del área comercial de la empresa, ahora la factibilidad política al igual que la factibilidad técnica muestra que el respaldo institucional es limitado.

Con respecto al impacto en género, lo que se quiere es incrementar la participación sin distinción de género, aumenta los ingresos de las y los trabajadores, incrementa las habilidades estratégicas tanto en hombres como en mujeres, además se aumenta la satisfacción laboral y se fortalece la aplicación de los derechos de trabajadoras y trabajadores. Dentro del impacto ambiental se mejora el entorno social, se reduce el uso de recursos energéticos, mejora el clima organizacional, protege el uso de los recursos tecnológicos y promueve el bienestar de todo el personal de ventas. En cuanto a la relevancia los beneficios se aplica a todo el personal de ventas de la empresa ofreciéndoles mayor estabilidad laboral, se

fortalece los canales de comunicación entre jefe y subordinado, empoderamiento para el personal de ventas de la empresa mejorando el porcentaje de comisiones, el proyecto es relevante ya que responde a las expectativas del personal de ventas mejorando su calidad de vida, y se implementan normativas que serán socializadas con toda el área comercial.

El proyecto es sostenible porque se obtiene un gran apoyo del personal de ventas de la empresa, se obtiene también el compromiso y participación de toda la plataforma comercial, el desarrollo de las actividades serán más eficientes, se logra que la vida de los trabajadores sea de calidad y se toma decisiones más acertadas en el proceso de contratación del personal de ventas.

4.03 Diagrama de Estrategias

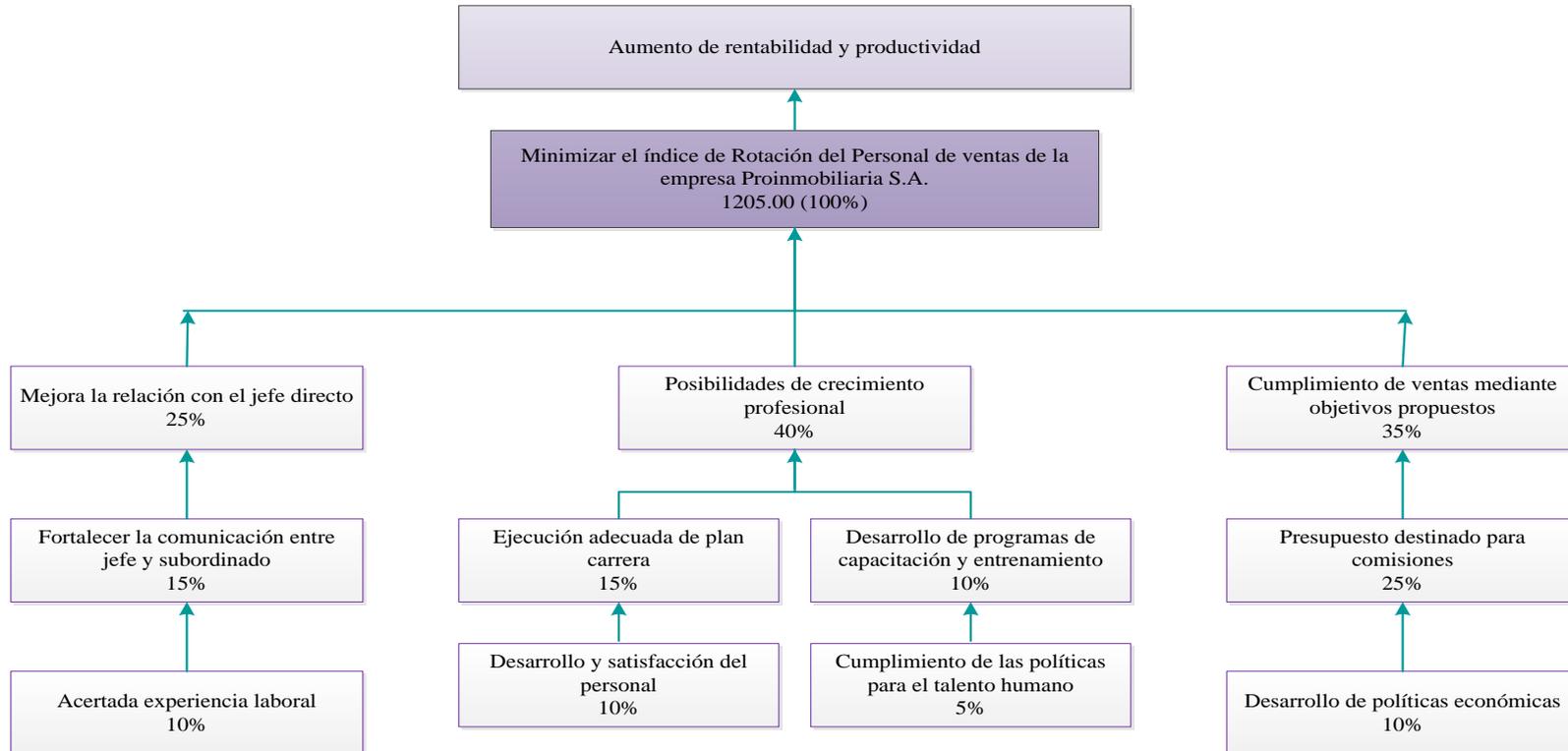


GRÁFICO 4 DIAGRAMA DE ESTRATEGIAS

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Mayra Bonilla

4.03.01 Contextualización del diagrama de estrategias

Al realizar el análisis del Diagrama de Estrategias se consideró el propósito de minimizar el índice de rotación del personal de ventas de la empresa Pro inmobiliaria S.A., ya que al solucionar esta situación se logrará el aumento de rentabilidad y productividad de la organización. Por lo tanto se tomó en cuenta que para mejorar la relación con el jefe directo, se debe fortalecer la comunicación entre jefe y subordinado y de esta manera el personal tenga una acertada experiencia laboral.

Otra estrategia que se consideró es lograr que las posibilidades de crecimiento profesional, permitan que el personal de ventas de la empresa se desarrolle satisfactoriamente mediante la ejecución adecuada de plan carrera y con programas de capacitación y entrenamiento apropiados, además es necesario cumplir con las políticas de talento humano que benefician a los empleados. Finalmente el cumplimiento de ventas mediante objetivos propuestos es muy importante para que Proinmobiliaria obtenga un alto rendimiento y productividad, por lo tanto se tomará en cuenta dentro de la políticas económicas de la empresa se consideré presupuesto para las comisiones de los asesores comerciales.

4.04 Matriz de Marco Lógico

TABLA 5 MATRIZ DE MARCO LÓGICO

RESUMEN NARRATIVO	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
<p>FIN DEL PROYECTO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Aumento de rentabilidad y productividad -Mayor calidad en el servicio -Se obtiene empleados más comprometidos 	<ul style="list-style-type: none"> -La productividad y rentabilidad de la empresa incrementa 78% al término del año 2016. -Al cumplir con las normas de calidad, se obtiene la confianza y fidelidad del cliente. -Mayor interés por las necesidades del personal de ventas 	<ul style="list-style-type: none"> -Informes contables (Estados Financieros) -Verificaciones semestrales de los informes del departamento de administración de la venta y atención al cliente y promotor. -Verificación Gestión de Talento Humano. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se mantiene el sistema de aportación en los índices macroeconómicos del país. -La situación económica y política es idónea ya que existen políticas de libre mercado.
<p>PROPÓSITO DEL PROYECTO</p> <p>Se minimiza el índice de Rotación del Personal de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A.</p>	<ul style="list-style-type: none"> -El índice de rotación del personal de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A. pasa de 31% a menos de 10% en los próximos dos años. 	<ul style="list-style-type: none"> -Control semestral de la Gestión de Talento Humano de la empresa, realizando seguimiento de cumplimiento de los procesos. -Informes de actividades -Informes de ejecución 	<ul style="list-style-type: none"> -Las actividades del proyecto cuentan con el apoyo determinado de entidades afines.
<p>COMPONENTES DEL PROYECTO</p> <ul style="list-style-type: none"> -Se ha mejorado la relación con el jefe directo -Mayores posibilidades de crecimiento profesional -Cumplimiento de ventas mediante objetivos propuestos 	<ul style="list-style-type: none"> -Impartidos los programas de capacitación de trabajo en equipo y relaciones interpersonales, más del 80% del personal de ventas ha mejorado la comunicación con el jefe directo. -Por lo menos el 42% del personal de ventas tiene la oportunidad de crecer profesionalmente en los próximos dos años. -Impartidos los cursos de capacitación en ventas y atención al cliente más del 95% del personal de ventas cumplirán sus objetivos. -Para esto se utilizan entrevistas de base y evaluación 	<ul style="list-style-type: none"> -Informes de la Gestión de Talento Humano -Informes de las evaluaciones de los participantes. -Informes estadísticos trimestrales de la Dirección comercial y de la gerencia de operaciones. 	<ul style="list-style-type: none"> -Se cumplen con las políticas de empleo y desarrollo para el talento humano, impartidas por el MRL y el IESS.

ACTIVIDADES DEL PROYECTO			
		<u>Total \$1205.00</u>	
-Realizar Programas de Capacitación continúa para el personal de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A. Al ofrecer capacitación al personal de ventas de la empresa, es una forma de demostrarles que son valorados.		\$150.00 -capacitador -break coffee -materiales y suministros -local	-Informes semestrales de las evaluaciones de los participantes sobre su conocimiento en ventas, atención al cliente
-Diseñar un programa de inducción para el personal de ventas de Proinmobiliaria, tanto para los que ingresan por primera vez a la empresa como a los empleados que ya se encuentran dentro.		\$100 por persona -materiales y suministros	Informes semestrales de las evaluaciones de los participantes sobre su conocimiento de la UAF.
-Cultivar la cultura de sinergia para el área comercial de la empresa.			-Informes trimestrales de la alta gerencia.
-Modificar el sistema retributivo. Lo que se busca es que el pago del sueldo se haga de manera puntual, y establecer un sistema de premios basado en dos enfoques: 1.- Premiar por objetivos departamentales alcanzados (trabajo en equipo). 2.- Premiar el desempeño individual (metas). Con esta propuesta no se intenta aumentar el nivel retributivo, sino se trata de adaptar la manera de pagar a tal forma que sea motivadora y satisfactoria para los asesores comerciales.		\$500 por persona	-Informes mensuales de la Gestión de Talento Humano.
-Capacitación constante a todo el personal directivo sobre liderazgo y coaching, manejo de conflictos y trabajo en equipo.		\$300 por persona -capacitador -break coffee -materiales y suministros -local	Informes contables mensuales (presupuestarios)
-Elaborar un reglamento con la participación de toda la plataforma comercial.			
-Diseñar un plan carrera, pues es muy importante demostrarle al empleado que existe un plan de crecimiento dentro de la empresa y así pueda ver a donde puede llegar con su desempeño.			
-Hacer juntas de equipo regularmente, ya que la comunicación es fundamental para tener un equipo		\$15.00 por persona	



<p>con mejores resultados.</p> <p>-Aplicar programas de entrenamiento de formación de equipos, pues al existir más compañerismo, el desempeño del personal de ventas será óptimo.</p> <p>-Se realiza sistemas de control y monitoreo de las actividades propuestas y se evalúa conjuntamente con el responsable de la actividad.</p> <p>-Desarrollar evaluaciones constantes para el personal de ventas para verifica y vigilar el desempeño de los empleados.</p> <p>-Optimizar el proceso de selección del personal de ventas.</p> <p>-Crear un buzón de sugerencias y quejas para empleados.</p>	<p>\$70.00 por persona</p> <p>\$70.00 por persona</p>		
---	---	--	--

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Mayra Bonilla



4.04.01 Contextualización de la matriz de marco lógico

Dentro de la Matriz de Marco Lógico del proyecto se analizó las actividades que contribuyen a la realización y sostenibilidad del proyecto, entonces a continuación se mencionan los puntos principales que conforman la propuesta del Plan de Mejora para disminuir el alto índice de rotación del personal de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A., el primero de ellos es realizar programas de capacitación continua para todo el personal de ventas de la empresa ya que ofrecer capacitación a los empleados, es una forma de demostrarles que son valorados. El segundo punto es diseñar un programa de inducción para el personal de ventas de Proinmobiliaria, tanto para los que ingresan por primera vez a la empresa como a los empleados que ya se encuentran dentro. El tercer punto es cultivar la cultura de sinergia para el área comercial de la empresa.

El cuarto punto es modificar el sistema retributivo. Lo que se busca es que el pago del sueldo se haga de manera puntual, y establecer un sistema de premios basado en dos enfoques: primero premiar por objetivos departamentales alcanzados (trabajo en equipo), segundo premiar el desempeño individual (metas). Con esta propuesta no se intenta aumentar el nivel retributivo, sino se trata de adaptar la manera de pagar a tal forma que sea motivadora y satisfactoria para los asesores comerciales. El punto número cinco es capacitar constantemente a todo el personal directivo sobre liderazgo y coaching, manejo de conflictos y trabajo en equipo, cabe mencionar que esta es una de las razones que contribuyen al problema de rotación de personal. El punto número seis se trata de elaborar un reglamento con la



participación de toda la plataforma comercial. El séptimo punto es diseñar un plan carrera, pues es muy importante demostrarle al empleado que existe un plan de crecimiento dentro de la empresa y así pueda ver a donde puede llegar con su desempeño. El punto ocho se refiere a hacer juntas de equipo regularmente, ya que la comunicación es fundamental para tener un equipo con mejores resultados. Punto nueve es aplicar programas de entrenamiento de formación de equipos, pues al existir más compañerismo, el desempeño del personal de ventas será óptimo. La décima actividad se trata de realizar sistemas de control y monitoreo de las actividades propuestas y se evalúa conjuntamente con el responsable de la actividad. La actividad once se trata de desarrollar evaluaciones constantes para el personal de ventas para verifica y vigilar el desempeño de los empleados. La doceava actividad es optimizar el proceso de selección del personal de ventas y finalmente se propone crear un buzón de sugerencias y quejas para empleados, ya que la empresa no cuenta con uno.

Luego de mencionar las trece actividades del marco lógico que conforman parte de la propuesta del Plan de Mejora, se determinó que si se realizan las actividades programadas y se cumplen los supuestos como son: el personal de ventas acoge las técnicas y tips para desempeñar eficazmente sus funciones en beneficio de la actividad económica de los hogares y por ende de la sociedad, se aprueba el plan carrera aplicado al desarrollo de la plataforma comercial de la empresa de acuerdo a lo que determina el MRL, se trabaja con base a la cultura de sinergia, se aprueba el plan retributivo para el personal de ventas, los cambios inducidos por el proyecto fortalecen la economía de la sociedad y por ende del Estado, quiere decir que son



suficientes para que se haya mejorado la relación con el jefe directo, que se tenga mayores posibilidades de crecimiento profesional y que exista cumplimiento de ventas mediante objetivos propuestos, al realizar estos aspectos se cumplen también con las políticas de empleo y desarrollo para el talento humano. De esta manera se llega al propósito del proyecto en el cual se minimiza el índice de Rotación del Personal de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A y esto a su vez se debe a que las actividades del proyecto cuentan con el apoyo determinado de entidades afines. Para finalmente provocar el aumento de rentabilidad y productividad de la empresa, se ofrezca mayor calidad en el servicio y algo muy importante en la organización es que se cuente con empleados más comprometidos, manteniendo así el sistema de aportación en los índices macroeconómicos del país, además la situación económica y política es idónea ya que existen políticas de libre mercado. Por lo tanto el proyectista ha considerado que si se dan los elementos para la sostenibilidad del proyecto.



Capítulo V Propuesta

5.01 Antecedentes

La herramienta con la que se pretende disminuir el alto índice de rotación del personal de ventas por desvinculamiento que actualmente presenta la empresa Proinmobiliaria S.A, es el Plan de Mejora que según (Fernández, 2007) consiste en la identificación, aplicación, seguimiento y medición de las acciones de mejora de amplio impacto en la organización que han sido identificadas a raíz de un proceso de autoevaluación institucional. Por lo que se ha mencionado el plan de mejora es un conjunto de medidas de cambio que se toman en una organización para mejorar su rendimiento, que en este caso se trata de aumentar la rentabilidad y productividad de la empresa, para lo cual las medidas del plan deben tener como objetivo la minimización del índice de rotación del personal de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A.

Entonces se puede decir que el Plan de Mejora sirve para aumentar el nivel de gestión de la organización mediante la implantación de acciones de mejora, que sean relevantes para la misma. Además, la elaboración, implantación y seguimiento de un Plan de Mejora sirve para introducir en la organización una cultura de mejora continua que permitirá una mayor satisfacción de las personas que prestan servicio



en su área de trabajo y por lo tanto se obtiene el incremento de la calidad del servicio que se ofrece al cliente.

Para desarrollar este estudio, fue útil la revisión de investigaciones anteriores que aplicaron la herramienta antes mencionada, como base para la solución de diversos problemas. Los antecedentes que a continuación se presentan, sirvieron de referencia y sustento a la investigación proporcionándole una base teórica que respalda el problema planteado.

En la Universidad Nacional de Colombia, Fernando Rodríguez Fonseca autor de la tesis "Plan de mejora en la empresa Sysman Ltda utilizando la metodología Seis Sigma", concluye que "los proyectos seis sigma requieren, contar con el personal de la empresa y trabajo en equipo, porque aportan su conocimiento y experiencia para tener una mejor visión de la situación actual de la organización y buscar la mejora continua, es así que se logra crear una cultura dentro de la organización en materia de medir, analizar, mejorar y controlar aspectos que se quiere aumentar la capacidad de respuesta".

En Ecuador, la subsecretaría de Apoyo, Seguimiento y Regulación de la Educación ha desarrollado un "Documento de apoyo para Plan de Mejora" desde el año 2012 y que ha sido actualizado en 2014, en donde explica qué es un plan de mejora, cuáles son sus componentes, los procedimientos recomendados para su elaboración y finalmente las matrices que servirán de apoyo.



Por lo tanto, el plan de mejora es un buen instrumento para identificar y organizar las posibles respuestas de cambio a las debilidades encontradas en la autoevaluación de la empresa. Cabe recalcar que es de gran importancia poder priorizar los problemas encontrados, ya que toda organización tiene muchos problemas que resolver y al momento de escoger las acciones de cambio hay que tomar en cuenta las que mayor incidencia y posibilidad de ejecución tendrán sobre los factores que han sido descubiertos.

La Empresa Proinmobiliaria S.A., como se ha mencionado en capítulos anteriores tiene un problema de inestabilidad laboral y es que este fenómeno se está haciendo cada vez más constante, específicamente en la fuerza de ventas. Al platicar con la Directora de Talento Humano de la empresa, supo manifestar que el nivel de rotación de personal en el área de ventas se debe a varias causas, sin embargo ella recalcó que el problema principal sería el Director Comercial, pues al parecer es una persona "intratable". Sin embargo, al realizar el estudio previo se pudo detectar que la ausencia de un plan carrera, mala selección de personal, falta de programas de incentivos y de capacitaciones son otros motivos por los que el personal toma la decisión de irse de la empresa. Ante esta situación, se ha tratado de buscar soluciones pero aun no hay resultados, pues la gente sigue desmotivada debido a las razones antes mencionadas. Por lo tanto el proyectista ante la necesidad de solucionar la problemática sostiene que el proyecto es factible y viable, ya que en primer lugar en la empresa no se ha realizado un estudio sobre este problema y a través del Plan de Mejora se ofrecerá las medidas correctivas para que en un período de corto plazo la rotación de personal disminuya considerablemente.



5.02 Descripción de la herramienta metodológica

5.02.01 Enfoque de la investigación

La investigación cuantitativa.- los estudios que utilizan este enfoque confían en la medición numérica, el conteo, y en uso de estadística para establecer indicadores exactos. (Hernández, 2006)

Por lo tanto el enfoque de la investigación es cuantitativa, ya que se basa en el análisis y medición de datos.

5.02.02 Modalidad básica de la investigación

La investigación está dirigida al Diseño de un Plan de Mejora para disminuir el índice de rotación del personal de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A. ubicada en el Distrito metropolitano de Quito, por lo que se realizó un estudio de campo que permitió analizar a la empresa de una manera profunda, para lo cual se utilizaron herramientas como entrevistas a los Gerentes Comerciales de la organización y para determinar las causas del problema la información se obtuvo de las entrevistas de retiro del personal saliente.



5.02.03 Tipo de investigación a realizar

Para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con sus objetivos, debe generar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema. (Fernández, 2007)

Por el tipo de investigación el estudio es Descriptivo, documental y evaluativo.

Descriptiva.- consiste en indicar todas las características del fenómeno que se estudia, desde el punto de vista científico, describir es medir. (Sampieri, 2003)

Por lo que el proyectista demostrará la capacidad de evaluar y exponer, en forma detallada, las características del objeto de estudio. Además Hernández Sampieri menciona que “estos estudios permiten poner de manifiesto los conocimientos teóricos y metodológicos del autor del estudio, ya que evidencia el nivel cognitivo y operativo de conceptos y categorías relacionados con el tema”.

Documental.- La investigación documental depende fundamentalmente de la información que se recoge o consulta en documentos, entendiéndose este término, en sentido amplio, como todo material de índole permanente, es decir, al que se puede acudir como fuente o referencia en cualquier momento o lugar. (Cazares, 2000)



Esta investigación es documental porque se revisaron las entrevistas de retiro del personal saliente y luego se elaboró un cuadro de resumen en donde se detalla el número de personas que han dejado de laborar en la empresa así como los motivos por los que se fueron.

Evaluativa.- es el método concreto de la evaluación, pues aporta las herramientas para hacer más preciso y objetivo el proceso de evaluar.

5.02.04 Etapas de la investigación

- ✓ Realizar el diagnóstico de la situación actual de la empresa Proinmobiliaria S.A., realizando un análisis de las causas más representativas que generan el alto índice de rotación del personal de ventas, a través de entrevistas a los Gerentes Comerciales de la empresa y la revisión de las encuestas de retiro del personal saliente.
- ✓ Desarrollar la propuesta del Plan de Mejora para la empresa Proinmobiliaria S.A., con la finalidad de disminuir el índice de rotación del personal de ventas que actualmente presenta la empresa.
- ✓ Para aplicar un Plan de Mejora en la empresa Proinmobiliaria S.A. y reducir el índice de rotación de personal, se utilizarán documentos y guías de apoyo para desarrollar el proyecto.

5.02.05 Población y muestra

Población.- Es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio. (Sampieri, 2003)

Muestra.- La muestra es una representación significativa de las características de una población, que bajo, la asunción de un error (generalmente no superior al 5%) estudiamos las características de un conjunto poblacional mucho menor que la población global. (Tamayo, 1997)

En Proinmobiliaria S.A., el número total de trabajadores es 77, sin embargo se considerara para la presente investigación a los 40 empleados que son parte de la plataforma comercial de la empresa, porque son los que rotan con mayor frecuencia. Por ser pequeña la población de estudio, no hay necesidad de utilizar la formula estadística para determinar el tamaño de la muestra.

5.02.06 Recolección de la información

La recolección de la información para la realización del estudio se la obtuvo directamente de la empresa Proinmobiliaria S.A., mediante entrevistas a los Gerentes Comerciales, además se verificó las entrevistas de retiro del personal saliente.



Historiales de tesis que tratan el tema de rotación de personal y de documentos de apoyo e instructivos para la elaboración del Plan de Mejora que el proyectista tomó en cuenta para generar la propuesta como alternativa de solución al problema de investigación.

Otras fuentes de información que servirán para el proyecto se obtendrán de consultas en internet y de libros de talento humano.

5.02.07 Técnica de recolección de datos

Entrevista.- las entrevistas implican que una persona calificada aplique el cuestionario a los sujetos participantes, el primero hace las preguntas a cada sujeto y anota las respuestas. (Hernández, 2006). Dentro del campo de la investigación consiste en lograr respuestas válidas y fiables acerca de lo que se quiere conocer, además la entrevista es una de las herramientas más utilizadas para obtener datos relevantes.

A continuación se presenta el modelo de entrevista aplicada a los Directores Comerciales de la empresa:

Modelo de Entrevista

- 1.- ¿La empresa aplica estrategias para solucionar el problema de rotación del personal de ventas?
- 2.- ¿Cree usted que la constante rotación de personal hace que se retrase el desarrollo de los procesos?



3.- ¿Los asesores comerciales tienen claro cómo realizar sus actividades dentro la empresa?

4.- ¿Cree usted que son suficientes las capacitaciones que brinda la empresa para el área comercial?

5.- ¿Considera que hay una buena coordinación entre el departamento comercial y los diferentes departamentos?

6.- ¿La empresa cuenta con un plan carrera dirigido al personal de ventas?

7.- ¿Usted considera que el porcentaje de comisión es suficiente?

8.- ¿Cómo es el clima organizacional de la empresa?

9.- ¿Usted conoce los motivos por los que el personal de ventas dura poco en su cargo?

Entrevista de retiro.- son ampliamente utilizadas en las organizaciones para identificar las razones de la deserción del personal. (Anndrea Flint, 2011)

5.02.08 Validez de la información



La validez representa la posibilidad de que un método de investigación sea capaz de responder a las interrogantes formuladas. La fiabilidad designa la capacidad de obtener resultados y no se refiere directamente a los datos, sino a las técnicas de instrumentos de medida y observación. (Rusque, 2003)

La validez de la información está en que se recolectaron los datos directamente de la fuente, que en este caso es la empresa. Los instrumentos de recolección de datos que se aplicará en la investigación son la entrevista aplicada a los Gerentes Comerciales con el fin de conocer la situación actual del problema y las entrevistas de retiro del personal saliente para determinar las causas de la rotación del personal.

5.02.09 Técnicas de análisis de datos

Una vez aplicadas las técnicas de recolección de datos y realizar la codificación correspondiente, se siguen unos procedimientos para el análisis cuantitativo, aplicando diversas técnicas estadísticas para determinar la validez de los resultados obtenidos. (Hernández, 2006)

Los datos se obtendrán mediante los resultados obtenidos de las entrevistas a los Gerentes Comerciales de la empresa y del análisis de las entrevistas de retiro del personal saliente.

5.03 Formulación del proceso de aplicación de la propuesta



5.03.01 Diseño de un plan de mejora

Se realiza el Diseño de un Plan de Mejora para disminuir el índice de rotación del personal de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A. ubicada en el Distrito metropolitano de Quito.

Plan de mejora

Introducción

El propósito fundamental es presentar una propuesta de Plan de Mejora para disminuir el índice de rotación del personal de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A., ya que en estos momentos el nivel de rotación constituye un rasgo característico de la empresa lo que ha repercutido desfavorablemente en la misma. Además se pondrá en conocimiento de la propuesta a los mandos medios y altos con el objetivo de ofrecer alternativas adecuadas que se ajusten a las necesidades de la empresa y de esta manera evitar otros problemas derivados de la rotación de personal como: desmotivación, insatisfacción laboral, una cultura organizacional negativa, entre otros. Con esto también se pretende que la eficiencia y calidad del servicio sea óptimo.

La excelencia de una organización viene marcada por su capacidad de crecer en la mejora continua de todos y cada uno de los procesos que rigen su actividad diaria. La mejora se produce cuando la organización planifica su futuro teniendo en cuenta el entorno que la rodea, ya que sin duda la mejor opción de cambio es apoyarse en las fortalezas para superar las debilidades.



Para la elaboración del plan de mejora se requiere el respaldo y la implicación de todos los involucrados a la empresa. Dicho plan integra la decisión estratégica sobre cuáles son los cambios que deben incorporarse a los diferentes procesos de la organización, para obtener un mejor servicio. Este plan, debe permitir el control y seguimiento de las diferentes acciones a desarrollar, así como la incorporación de acciones correctoras ante posibles contingencias no previstas.

Las medidas de mejora deben ser sistemáticas, no improvisadas ni aleatorias. Deben planificarse cuidadosamente, llevarse a la práctica y constatar sus efectos.

Para que sea eficaz, un plan de mejora requiere ciertas condiciones previas:

- ✓ El convencimiento de que la mejora es posible
- ✓ El liderazgo del equipo directivo
- ✓ La implicación de todo el personal de la empresa
- ✓ La comprensión del sentido que tiene plantearse mejoras

El plan de mejoras permite:

- ✓ Identificar las causas que provocan las debilidades detectadas.
- ✓ Identificar las acciones de mejora a aplicar.
- ✓ Analizar su viabilidad.
- ✓ Establecer prioridades en las líneas de actuación.
- ✓ Disponer de un plan de las acciones a desarrollar en un futuro y de un sistema de seguimiento y control de las mismas.



- ✓ Negociar la estrategia a seguir.
- ✓ Incrementar la eficacia y eficiencia de la gestión.
- ✓ Motivar a todo el personal a mejorar el nivel de calidad.

Los componentes del Plan de Mejora se resumen en:

1. Los problemas priorizados
2. Las metas: contienen las nuevas situaciones de cambio que se espera alcanzar.
3. Las acciones concretas: para caminar hacia cada una de esas metas con plazos de tiempo claramente definidos. Lo importante es que al momento de definir las tengamos claro el cómo, por qué y para qué los ejecutaremos.
4. Los recursos: humanos, físicos, financieros y tecnológicos. Se recomienda buscar aliados a fin de obtener algunos de estos recursos para ejecutar el plan.
5. Responsables: es el actor que toma iniciativa, decide y rinde cuentas. Además se define quiénes participarán y cuáles serán sus responsabilidades.
6. El seguimiento permanente: permite realizar los ajustes necesarios.
7. Los resultados: evidencian las situaciones de cambio en los asesores comerciales en función de las metas planteadas.

5.03.02 Preparación de la investigación de campo

Definición de objetivos de la investigación

Los principales objetivos de la investigación de la propuesta para la empresa Proinmobiliaria S.A de detallan a continuación:



Objetivo general

Disminuir el índice de rotación del personal de ventas mediante la propuesta de un plan de mejora que garantice la permanencia del personal en sus cargos.

Objetivos específicos

- ✓ Diagnosticar las causas más representativas que generan el alto índice de rotación del personal de ventas, a través de entrevistas a los Directores Comerciales de la empresa, y la revisión de las encuestas de retiro del personal saliente.
- ✓ Evaluar los factores de mayor incidencia en la rotación de personal mediante la aplicación de instrumentos y técnicas que permitan identificar las condiciones en las que se desempeñan los empleados.
- ✓ Diseñar un plan de mejora que disminuya el índice de rotación de personal mediante el uso de herramientas que coadyuven a la continuidad del personal de ventas en sus cargos.

PROINMOBILIARIA S.A.

Análisis interno

Filosofía Corporativa

Principios y valores.

La empresa Proinmobiliaria S.A. basa su accionar en los principios y valores que son pilares fundamentales de su filosofía corporativa.



Lo que a continuación se transcriben son los principios y valores de la empresa.

“Nuestra primera responsabilidad es con nuestros clientes, todo lo que hacemos para satisfacer sus necesidades debe ser de excelente calidad. Las solicitudes, pedidos y demandas de nuestros clientes se atenderán de manera rápida y precisa. Damos a nuestros proveedores la oportunidad de lograr una utilidad justa”.

“Somos responsables de nuestros empleados, los hombres y mujeres que trabajan con nosotros. Creemos y practicamos el respeto a su dignidad y reconocemos sus méritos. Se trabaja constantemente en crear un ambiente de trabajo agradable para que se sientan seguros en sus puestos. La remuneración por su trabajo es justa y adecuada. Los empleados deben tener la libertad para expresar sus sugerencias y reclamos. Damos igual oportunidad de empleo, desarrollo y progreso para aquellas personas competentes”.

Declaración de Misión

La declaración de misión de la empresa Proinmobiliaria S.A. es la siguiente:

“Nuestro objetivo es aportar al desarrollo del país a través de proyectos innovadores y creativos, para satisfacer y superar las expectativas de nuestros clientes, manteniendo estándares de excelencia en el servicio y con productos de calidad altamente competitivos”



La empresa cumple su razón de ser, ya que ha entregado y tiene en grandes proyectos como hospitales, centros comerciales, conjuntos habitacionales, entre otros.

Declaración de Visión

La declaración de visión de la Empresa Proinmobiliaria S.A. es la siguiente:

“Ser una Empresa líder en el desarrollo de productos y servicios inmobiliarios de la más alta calidad y valor competitivo”

La empresa dirige sus esfuerzos en cumplir con su visión, es por esto que se preocupa de los diferentes departamentos de la misma, además cumple a cabalidad sus funciones y cada vez realiza nuevas alianzas con instituciones que la apoyaran en su objetivo.

Valores

- ✓ Credibilidad y confianza.
- ✓ Honestidad en todas las etapas del negocio.
- ✓ Ética profesional.
- ✓ Vocación de Servicio.
- ✓ Desarrollo y valoración de los colaboradores.
- ✓ Unidad y trabajo en equipo.
- ✓ Lealtad a Proinmobiliaria.
- ✓ Somos íntegros y éticos en todos nuestros actos.



Nuestra Gente

La fuerza de ventas cuenta con vendedores altamente especializados por tipo de inmueble, sector y cliente objetivo, lo que garantiza representar de manera óptima los intereses de clientes privados y corporativos obteniendo los mejores resultados y generando valor en todas las fases de cada negocio.

El Equipo Directivo Comercial tiene un alto nivel profesional y es experto en el conocimiento de la oferta y la demanda; diseño de estrategias; estudios de competencia; manejo de portafolios Inmobiliarios e inversiones nacionales e internacionales.

Condiciones necesarias

- ✓ Equipo humano calificado y competente
- ✓ Amplio portafolio de inmuebles para la venta
- ✓ Infraestructura y procesos de trabajo, eficaces, seguros y en constante mejoramiento
- ✓ Sólidas alianzas estratégicas con empresas que se encuentran dentro del giro del negocio
- ✓ Relación permanente con los clientes y promotores para atender sus necesidades
- ✓ Promoción permanente de los proyectos disponibles para la venta
- ✓ Acceso a fuentes externas para la obtención de financiamiento para clientes y promotores



Área de ventas

El área de mercadeo y ventas está dirigida por un Director Comercial que a su vez tiene como apoyo a los gerentes comerciales, de proyectos y de mandato, sus funciones son:

Director Comercial.- Elabora, coordina y dirige las funciones de comercialización de la empresa, califica promotores (proveedores de proyectos), proyectos.

Gerente Comercial de Proyectos.- Se reúne periódicamente con Promotores para coordinar acciones de marketing y publicidad, eventos, y para dar informes mensuales del desenvolvimiento comercial de sus proyectos, coordina con la agencia de publicidad las políticas de promoción en cada proyecto.

Gerente de Mandato.- Califica los inmuebles que llegan al departamento de mandato para su comercialización, coordina las estrategias de ventas, entre otros.

Reglamento interno Proinmobiliaria S.A.

El objetivo del Reglamento Interno de Proinmobiliaria es “regular el normal desenvolvimiento de las relaciones laborales y contractuales de todo el personal, dentro de un ambiente de respeto, cordialidad y colaboración, y así garantizar el



cumplimiento de las obligaciones de los trabajadores para la justa exigencia de derechos”.

Aspectos Legales

Proinmobiliaria por su actividad económica, posee un vínculo estrecho con el aspecto legal, ya que en cada una de sus ventas, se realiza promesas de compra venta, escrituras de bienes, entre otros. En muchas ocasiones las diferentes notarías con las que se trabaja generan demora en la elaboración y suscripción de los documentos legales, lo que ocasiona retraso tanto para la empresa como al cliente.

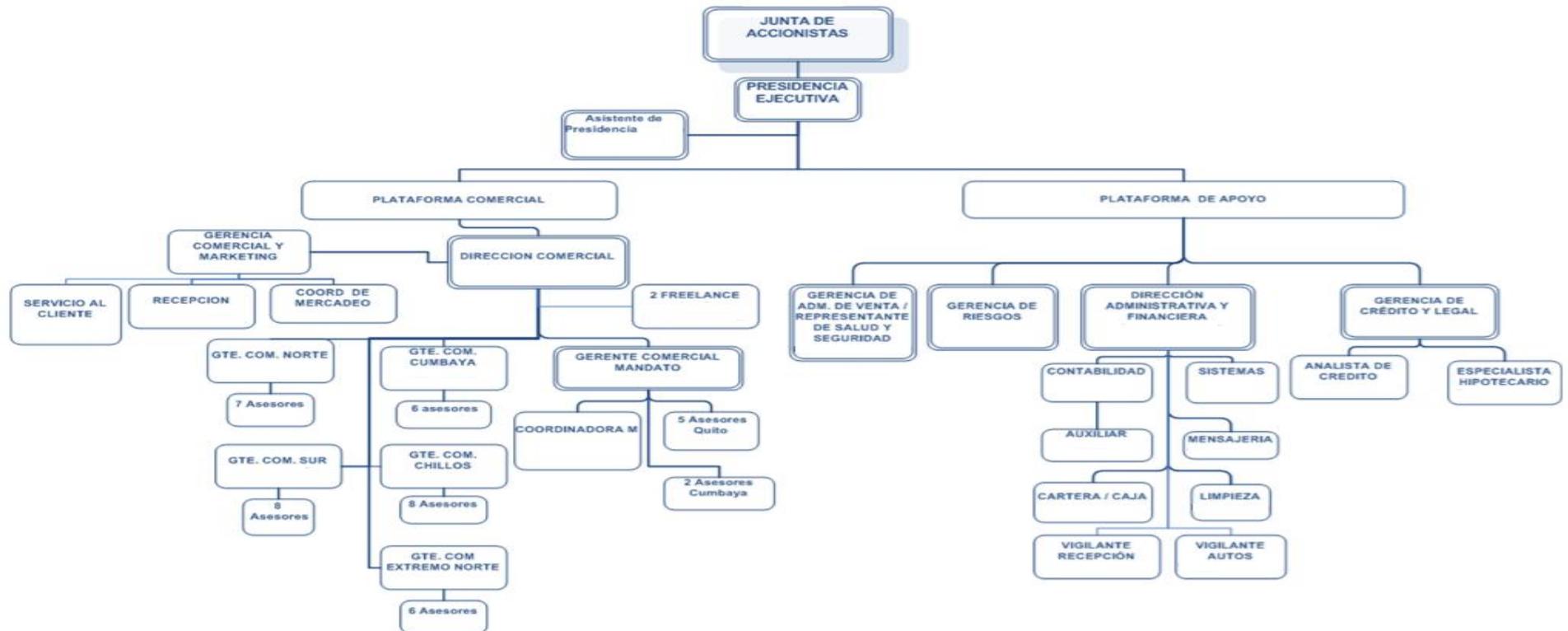


GRÁFICO 5 ORGANIGRAMA PROINMOBILIARIA S. A.

Fuente: Departamento de Operaciones de la empresa Proinmobiliaria S.A.

Marco teórico

La Administración de Recursos Humanos

La administración de recursos humanos es un área extremadamente sensible a la mentalidad que impera en las organizaciones, razón por la cual es contingente y situacional. Depende de la cultura que exista en cada organización, así como de la cultura organizacional que se adopte. E igualmente depende de las características del contexto ambiental, del giro de la organización, de las características internas, de sus funciones y procesos y de un sinnúmero de otras variables importantes. (Chiavenato, 2007)

En la actualidad se habla de un nuevo contexto, las personas ya no son un problema para las organizaciones sino la solución de sus problemas y ya no son un desafío sino una ventaja competitiva para aquellas organizaciones que saben manejarlas. Además las personas ya no son un recurso organizacional sino que pasaron a ser lo más importante para la empresa, ya que dan dinamismo, vigor e inteligencia.

La administración de recursos como un proceso

La administración de recursos humanos contiene un efecto en las personas y en las organizaciones, es decir que la manera en que se dirige a las personas es un aspecto decisivo en la competencia de la organización. Existen cinco procesos

básicos en la administración de recursos humanos los cuales se muestran en la siguiente tabla:

Los cinco procesos básicos en la administración de recursos humanos

TABLA 6 5 PROCESOS BÁSICOS EN LA ADMINISTRACIÓN RRHH

PROCESO	OBJETIVO	ACTIVIDADES INVOLUCRADAS
INTEGRACIÓN	Quienes trabajan en la organización	-Investigación de mercado -Reclutamiento de personas -Selección de personas
ORGANIZACIÓN	Que harán las personas en la organización	-Socialización de las personas -Diseño de puestos -Descripción y análisis de puestos -Evaluación del desempeño
RETENCIÓN	Como conservar a las personas que trabajan en la organización	-Remuneración y retribuciones -Prestaciones y servicios sociales -Higiene y seguridad en el trabajo -Relaciones sindicales
DESARROLLO	Como preparar y desarrollar a las personas	-Capacitación -Desarrollo organizacional
AUDITORÍA	Como saber lo que son y lo que hacen las personas	-Banco de datos / Sistemas de información -Controles, constancia, productividad, equilibrio social

Fuente: Chiavenato 2007

Elaborado por: Mayra Bonilla

Para Stoner, Freeman y Gilbert (1996) son siete procesos básicos de la administración de recursos humanos los cuales se mencionan a continuación:

1.- La planificación de los Recursos Humanos: Sirve para conocer las necesidades de l personal en la organización, para ello se lleva a cabo un análisis de factores internos y externos. Los primeros son las actuales necesidades del personal capacitado y la segunda el mercado de trabajo.



2.- El reclutamiento: Es el proceso de atraer candidatos capaces de ocupar una vacante dentro de la empresa. Los aspirantes se encuentran por medio de anuncios en periódico, recomendación o agencias de empleo.

3.- La selección: Es el proceso de elegir al candidato que cumple el perfil que el puesto requiere.

4.- La socialización (orientación): Es la presentación de los recién llegados con sus compañeros, así como también informarlos de las políticas y responsabilidades en la organización. Esto con la finalidad de que comiencen a adaptarse en su lugar de trabajo.

5.- La capacitación y el desarrollo: La capacitación sirve para mejorar las habilidades del colaborador, mientras los programas de desarrollo sirven para preparar a los empleados para lograr un ascenso.

6.- La evaluación del desempeño: El desempeño inferior puede lograr medidas correctivas, como mayor capacitación o el despido, mientras que el buen desempeño puede merecer una recompensa, como un aumento, un bono o un ascenso.

7.- Los ascensos y los despidos: Las personas con buen desempeño pueden ameritar un ascenso que les ayuden a desarrollar sus habilidades, mientras que las personas que no tienen un buen desempeño pueden ser objeto de seguimiento o incluso un despido.

Para la investigación, se tomará en cuenta los siete procesos de la administración de recursos humanos de Stoner, Freeman y Gilbert (1996), todos los



aspectos antes mencionados para desarrollar la propuesta de plan de mejora, mientras que de Chiavenato (2007), se tomará la retención que es necesaria para que el personal capacitado no deje la empresa.

La Rotación de Personal

Cuando se perciben problemas de estabilidad laboral en una empresa, es necesario buscar las causas que provocan las salidas del personal para evitarlas y tomar medidas al respecto. A continuación se analizará lo que es rotación de personal y de puestos, así mismo las causas por la que se origina y el índice de rotación de personal.

La rotación del personal

La rotación del personal es el resultado de las salidas de algunos empleados y la entrada de otros para sustituirlos en el trabajo. (Chiavenato, 2007)

La rotación del personal es un aspecto determinante en el ámbito laboral ya que tanto empresa como trabajador se ven afectados. La rotación se refieren al flujo de entras (contrataciones a los nuevos personales) y salidas (separaciones, despidos y jubilaciones) de personas en una organización.

Rotación de puestos

La rotación de puestos es cuando los empleados cambian de un puesto a otro para aumentar su experiencia. (Noé, 2005)

La rotación de puestos ocurre cuando el empleado ya no se siente estimulado por las actividades que realiza dentro de su área de trabajo, por tal motivo rota de puesto. La rotación de puestos supone que los trabajadores pasan de unas tareas a otras, es decir, se intercambian sus puestos de trabajo periódicamente. En algunos casos, se trata de tareas similares, aunque dentro de puestos de trabajo ubicados en contextos, secciones o departamentos diferentes.

Índice de rotación de personal

Para el cálculo del índice de rotación del personal, se utilizará la fórmula que el departamento de talento humano de la empresa usa para determinar este índice, el cual se presenta a continuación:

$$\text{Índice de rotación de personal} = \frac{\text{N}^{\circ} \text{ de personal que ingresa} - \text{N}^{\circ} \text{ de personal saliente}}{\text{Total de la nómina}}$$

Índices de rotación de personal

TABLA 7 ÍNDICES DE ROTACIÓN DE PERSONAL

MES	PERSONAL		% DE ROTACIÓN
	SALIENTE	ENTRANTE	
Enero	3	1	2.94%
Febrero	3	3	0%
Marzo	0	0	0%
Abril	4	1	4.34%
Mayo	2	2	0%

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Mayra Bonilla



Cabe mencionar que la fórmula y los datos fueron proporcionados por la directora de Talento Humano de la empresa, así mismo el índice de rotación que se determinó es 37% el cual es demasiado alto. Por lo tanto el proyecto se considera viable, factible y además la propuesta del plan de mejora funcionará para solucionar el problema.

Diagnóstico de las causas de rotación de personal

Existen factores internos y externos que (Chiavenato, 2007) menciona y que se mencionan a continuación:

Factores externos

- ✓ Situación de la oferta y de la demanda de recursos humanos en el mercado.
- ✓ Coyuntura económica
- ✓ Oportunidades de empleo en el mercado del trabajo

Factores internos

- ✓ Política salarial de la empresa
- ✓ Política de prestaciones de la organización
- ✓ Tipo de supervisión que ejerce sobre el personal
- ✓ Oportunidades de crecimiento profesional
- ✓ Tipo de relaciones humanas dentro de la organización
- ✓ Ambiente de trabajo en la organización
- ✓ Cultura organizacional



- ✓ Política de reclutamiento y selección de recursos humanos
- ✓ Criterios y programas de capacitación de recursos humanos
- ✓ Criterios de evaluación de desempeño

De los factores antes mencionados, algunos son las causas de rotación de personal que tiene la empresa, ya que el colaborador decide irse principalmente porque se le ha presentado un empleo mejor remunerado, que tenga mayores prestaciones y donde reconozcan lo que hace. Cabe mencionar que para el diagnóstico de las causas de rotación en la empresa se estructuró un árbol de problemas que se puede observar en el capítulo III de este proyecto.

Oportunidades de crecimiento profesional

El desarrollo de la carrera es el interés que demuestra la compañía en el crecimiento de los colaboradores debido a que tiene una influencia directa sobre éste mediante diversas herramientas como planes y rutas de carrera, entre otras, para fortalecer los lazos de unión y la retención de los empleados. (Chiavenato, 2007)

Crecer como personas y realizarse en sus trabajos son algunas de las necesidades inherentes a los individuos. La autorrealización se da en un gran porcentaje cuando los empleados se sienten plenos en la labor que realizan.



Entonces se puede decir que el crecimiento profesional es fruto de la planeación de la carrera y comprende los aspectos que una persona enriquece o mejora con vista a lograr objetivos dentro de la organización. Se puede dar mediante esfuerzos individuales o por el apoyo de la empresa donde se labora.

Desarrollo profesional individual

Se inicia en cada persona por su disposición a lograr metas y por la aceptación de responsabilidades que ello conlleva. Pueden emprenderse varios pasos, considerando posibles resultados:

Obtención de mejores niveles de desempeño

Es la forma más segura de lograr promociones y reconocimiento en el trabajo.

Relación más estrecha con quienes toman decisiones: Al ser mejor conocidos por las personas que efectúa promociones y transferencias, suben sus posibilidades de desarrollo, existe escasa disposición a promover personas desconocidas. Un empleado puede incrementar el grado en que es conocido mediante su desempeño, mediante informes escritos, presentaciones orales, trabajo en comités y comisiones especiales, y horas consagradas a las labores cotidianas.

Desarrollo de un sentimiento de lealtad a la organización



Muchas personas anteponen sus intereses profesionales a la organización a que pertenecen. Aunque el objetivo de mantener el nivel de rotación al mínimo posible es muy apreciado, la mayoría de las personas que consiguen escalar puestos ejecutivos ha trabajado para más de una empresa. Con creciente frecuencia, el empleado medio se siente excluido de la organización a la cual presta servicios. Los ejecutivos de las grandes organizaciones tienden cada vez más a considerar al talento humano con la misma actitud con la que deciden adquirir nuevos equipos. En las empresas orientales, el sentimiento general es de intensa adhesión y lealtad a la empresa en la que se trabaja.

Renuncias

Cuando el empleado considera que existen mejores oportunidades en otra organización posiblemente se vea obligado a renunciar. Algunos cambian de compañía como parte de una estrategia consistente. Esta técnica sólo puede emplearse con cautela y cuidando siempre de no crear la impresión de falta de estabilidad.

Oportunidades de progreso

Cuando los empleados mejoran sus calificaciones complementan los objetivos de su organización. Tanto la experiencia en nuevos puestos como la obtención de nuevos conocimientos y habilidades constituyen vehículos para el crecimiento personal.



Desarrollo profesional alentado por el departamento de personal

El desarrollo profesional no debe apoyarse solamente en los esfuerzos individuales. La organización posee objetivos bien determinados y puede alentar a sus integrantes para que contribuyan a lograrlos. Esto tiene un doble efecto: evitar que los esfuerzos de los empleados se dispersen, conduciéndolos a objetivos y campos que son ajenos a los que se propone la empresa y asegurarse de que todos conocen bien las oportunidades presentadas por la organización.

En los planes de desarrollo profesional resulta esencial el apoyo que pueda prestar la gerencia.

Apoyo de la gerencia

A menos que se cuente con el apoyo de los directivos de la empresa, los esfuerzos llevados a cabo por el departamento de talento humano surtirán escasos efectos. La gerencia general debe ir mucho más allá de sólo tolerar estas actividades, resulta indispensable un interés activo por el desarrollo y crecimiento de todos los empleados.

El campo internacional

Uno de los aspectos más importantes es la exposición a otras culturas. Un limitado grado de exposición e información sobre lo que ocurre en otras áreas conduce necesariamente a una limitada gama de posibilidades en el campo internacional.



Indudablemente, las lenguas extranjeras constituyen un elemento de primera importancia para acceder al campo internacional.

Retroalimentación

Sin retroalimentación que le permita conocer cómo se juzga en la empresa el desempeño profesional, el empleado tiene escasas posibilidades de saber si se encuentra en la ruta adecuada. El departamento de talento humano puede suministrar retroalimentación mediante los parámetros de desempeño que rijan en la empresa y por medio de información concerniente a las políticas de promoción y concesión de nuevos puestos.

Información concerniente a promociones

Si un empleado es promovido, puede provocar sentimientos equivocados entre los aspirantes a la vacante, que tienen derecho a recibir retroalimentación al respecto. En este caso, la retroalimentación cumple con tres objetivos:

- ✓ Confirmar a los aspirantes a promociones que la compañía aprecia sus esfuerzos y los considera para futuras promociones.
- ✓ Explicar por qué fue seleccionado un empleado determinado.
- ✓ Orientar a los aspirantes respecto a las habilidades y conocimientos específicos que deben adquirir para obtener la promoción en el futuro.



El otro tipo de retroalimentación se refiere al desempeño laboral, probablemente el más importante de cuantos recibe el empleado.

Puestos clave

Son los puestos de trabajo más importantes para que la Organización funcione con normalidad. Los puestos clave deben ser definidos por la Dirección.

Personas con alto potencial

Son aquellas que por su comportamiento profesional han demostrado gran valía y sin dignas de confianza. Las personas con alto potencial deben ser determinadas por los jefes en colaboración con Recursos Humanos, haciéndose de la forma más objetiva posible.

Evaluación de potencial

Consiste en la valoración del potencial profesional, aptitudinal y actitudinal de las personas de alto potencial. El potencial profesional debe valorarlo el jefe mediante la Evaluación del Desempeño. Tanto el potencial aptitudinal como el actitudinal, debe hacerlo un especialista.

Acciones dentro del Plan Carrera



Se desarrollarán las siguientes acciones:

- ✓ Formación. Son los planes de formación adaptados a las exigencias del Plan Carrera.
- ✓ Rotación. Es el paso por distintas áreas o funciones del mismo nivel o complejidad profesional. No implica promoción.
- ✓ Promoción. Es el paso a puestos de mayor responsabilidad (promoción profesional) o mejora salarial (promoción económica).
- ✓ Seguimiento. Es el control periódico de los resultados de los puestos clave y de las personas de alto potencial que están incluidas en el Plan de Carreras.

Funcionamiento

El proceso del Plan Carreras se resume en tres fases:

- ✓ Definición de las demandas (puestos) y ofertas (personas). Se hará una vez al año coincidiendo con la planificación anual. Es cometido de Directivos y Jefes.
- ✓ Contraste entre demandas y ofertas. Si se logra satisfacer las demandas, será un indicador de que el Plan Carrera ha funcionado correctamente y si hay carencias habrá que pasar a la siguiente fase.
- ✓ Diseño de carreras y planificación de acciones. Hay que rediseñar y modificar las acciones que se han planificado con anterioridad.

Organización



La organización de este sistema supone una metodología:

Demandas

- ✓ En primer lugar hay que definir los puestos que se consideran clave en la Organización.
- ✓ Inicialmente, cada unidad no debe tener más de dos o tres.
- ✓ El conjunto de Puestos Clave es el inventario de puestos del Plan Carrera.

Ofertas

Al mismo tiempo hay que decidir cuál es la persona con Alto Potencial en función de su:

- ✓ Eficacia.
- ✓ Posibilidades futuras.
- ✓ Formación.
- ✓ Edad.
- ✓ Antigüedad.

Los Directores de Área son los que deben proponer a la alta gerencia esta lista, siendo confirmada o rechazada.

El conjunto de personas de Alto Potencial debe estar evaluado profesionalmente por su jefe y personalmente por la Directora de Talento Humano.

Seguimiento



Anualmente coincidiendo con la planificación, debe revisarse y actualizarse los inventarios de puestos y de personal con Alto Potencial, además se pueden eliminar o incluir puestos o personas en dichos inventarios.

Diseño de carreras

Cuando se produzcan demandas a medio y largo plazo hay que diseñar un plan de Carrera y planificar las acciones que ello comporta.

La discreción es un requisito muy importante tanto a la hora de elaborar y presentar el diseño de carreras a los Directivos, como a la hora de informar al interesado sobre la decisión y los planes previstos.

Identificación del personal de alto potencial

Las personas que dentro de 3 ó 5 años ocuparán puestos directivos de jefatura están en la actualidad desarrollando puestos de mayor responsabilidad. La identificación anticipada del potencial es compleja, por ello hay que preparar al jefe en esta tarea.

Indicadores de potencial

Los más significativos son:

Toma de decisiones

- ✓ Rapidez en la toma de decisiones
- ✓ Facilitar el trabajo a colaboradores.

Empuje



- ✓ Impacto de su personalidad
- ✓ Ambición
- ✓ Logro de objetivos
- ✓ Interés por responsabilidades.

Confianza en sí mismo

- ✓ Defensas de sus puntos de vista,
- ✓ Ascendiente sobre otros
- ✓ Soportar presiones.

Actividad

- ✓ Reacción rápida
- ✓ Estar al día en sus funciones
- ✓ Buscar información.

Capacidad de relación

- ✓ Es respetado
- ✓ Comunicar confianza
- ✓ Escuchar activamente
- ✓ Tener tacto y diplomacia.

Organización

- ✓ Mejorar métodos
- ✓ Organizar el trabajo.

Cambio



- ✓ Creatividad
- ✓ Ingenio
- ✓ Nuevos métodos.

Planificación

- ✓ Anticipo a problemas
- ✓ Planificación de actividades
- ✓ Establecimiento de prioridades.

Control

- ✓ Evaluar
- ✓ Constante con los controles
- ✓ No tolerar ineficiencia.

Métodos de evaluación

- ✓ Información del jefe directo.
- ✓ Apoyo de especialistas en Talento Humano.

Resultados esperados con el desarrollo del Plan Carrera

Con la planificación de la carrera profesional de los empleados de la empresa, se pretende que los colaboradores se fijen metas profesionales y trabajen activamente por alcanzarlos.



El nivel promedio de los empleados se sienta satisfecho, motivado y comprometido con la empresa y de esta manera conservar al personal que en verdad es valioso y proactivo para la misma.

Indudablemente el desarrollo del Plan Carrera depende del departamento de Talento Humano de la empresa, sin embargo el resultado dependerá en gran parte al empleado, ya que es el que decide a donde quiere llegar.

Programas de capacitación de recursos humanos

La capacitación se refiere a actividades que ayudan a los empleados a superar limitaciones y mejorar el desempeño. (Jackson, 2006)

Beneficios de la capacitación a las organizaciones según William B. Werther, Jr. Keith Davis (1991) y Ferrato (2001):

- ✓ Conduce a una rentabilidad más alta y a actitudes más positivas.
- ✓ Mejora el conocimiento del puesto a todos los niveles.
- ✓ Ayuda al personal a identificarse con los objetivos de la organización.
- ✓ Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza.
- ✓ Mejora la relación entre jefe y subordinados.
- ✓ Es un poderoso auxiliar para la compensación y adopción de nuevas políticas.
- ✓ Agiliza la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Promueve el desarrollo con vistas a la promoción.
- ✓ Contribuye a la formación de líderes y gerentes.



- ✓ Incrementa la productividad y la calidad del trabajo
- ✓ Elimina los costos de recurrir a consultores externos.
- ✓ Promueve la comunicación en toda la organización.

Beneficios para el individuo que repercuten favorablemente la organización según

William B. Werther, Jr. Keith Davis (1991) y Ferrato (2001):

- ✓ Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas.
- ✓ Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo.
- ✓ Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
- ✓ Forja líderes y mejora las aptitudes comunicativas.
- ✓ Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto.

Brindar capacitaciones al empleado le da más confianza al momento de desempeñar su labor, por lo tanto muestra más empeño y esto le hace sentir que es parte importante dentro de la empresa.

Bases de la capacitación:

La capacitación del personal se obtiene sobre dos bases fundamentales:

- ✓ El adiestramiento y conocimientos del propio oficio o labor.
- ✓ La satisfacción del comerciante por la realización de su labor. No se puede exigir eficiencia, ni eficacia en el desempeño a alguien que no está satisfecho con lo que hace o con el trato o recompensa que recibe.

Tipos de capacitación

- ✓ Capacitación Inmanente: Es aquella que se origina adentro del grupo, es decir, a la que es producto del intercambio de experiencias o es el fruto de la creatividad de alguno de sus integrantes que luego se trasmite a los otros, también se le conoce como vivencial.
- ✓ Capacitación Inducida: Cuando ella proviene de las enseñanzas que una persona extraña al grupo. Ejemplo: los cursos que suelen dictarse en las empresas.

Ventajas y desventajas

- ✓ El primer tipo de capacitación analizada es la más efectiva, porque el personal se siente más cercanamente vinculada a la cuestión tratada en tanto que a la otra capacitación inducida por lo general es impuesta por la Dirección por lo que el personal, con harta frecuencia la toma sin mucho interés. Con lo apuntado no quiere decir que la capacitación inducida no resulte improductivo sino que, para el mismo llene el objetivo proyectado y deseado deberá ser programado como una comunicación personal. En otras palabras tendrá que ser dirigida a grupos relativamente pequeños y teniendo en cuenta el interés laboral particular de sus componentes.
- ✓ No debe olvidarse que cuando más capacitada sea una persona, más exigente será por lo que deben implantarse conjuntamente la política de capacitación con la de satisfacción de recursos humanos.
- ✓ Un comerciante con un vivo sentimiento de frustración puede consciente o inconscientemente, causar un grave perjuicio a la Dirección cuando mayor sea su nivel de capacitación, mayor será el perjuicio que pueda coaccionar. Por tales razones y en otras palabras, queremos resaltar que todo programa de



capacitación debe adecuarse en forma paralela a la introducción de una política de relaciones públicas interna.

Adiestramiento

Es un proceso educacional a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada mediante el cual las personas aprenden conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos definidos, implican la transmisión de conocimientos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización de la tarea y del ambiente.

El adiestramiento a menudo está orientado de manera directa a las tareas y operaciones que van a ejecutarse.

Análisis de las necesidades de capacitación

Las necesidades de capacitación dentro de la plataforma comercial deben contener tres tipos de análisis:

- ✓ Análisis de Organizaciones.
- ✓ Análisis de Funciones.
- ✓ Análisis de Personas.

Análisis de Organizaciones: Se centra principalmente en la determinación de los objetivos de la Dirección, sus recursos y la localización de éstos y sus relaciones con el objetivo.



Análisis de Funciones: Se enfoca sobre la tarea o el trabajo, sin tomar en cuenta el desempeño del asesor comercial.

Análisis de Personas: Examinar el conocimiento, las actitudes y las habilidades del comerciante que ocupa cada puesto y determinar que tipos de conocimientos, actitudes o habilidades debe adquirir y que tipos de modificaciones deben hacer a su comportamiento e infraestructura.

La determinación de las necesidades de capacitación sobre la base de los análisis de funciones revela las capacidades que debe tener cada individuo en términos de liderazgo, motivación, comunicación, dinámicas de grupos, relación de conflictos, implantación de cambios, atención al cliente, marketing, entre otros.

Una vez determinada las necesidades de capacitación, se eligen los métodos (conferencias, reuniones de grupos, análisis de casos, entre otros.) de acuerdo a las posibilidades que tengan para proporcionar la capacitación necesaria. Después se estimula al capacitado a que siga el programa.

Levantamiento de la Información

Con la finalidad de encontrar los motivos por los que la empresa PROINMOBILIARIA S.A. está pasando por una situación negativa, se realizará una investigación que estará a cargo del proyectista, quien desarrollará el estudio de la alta rotación del personal en el área de ventas de la empresa antes mencionada, con

la finalidad de disminuir el elevado índice de rotación y generar alternativas de solución que vayan acorde a las necesidades de la empresa.

Para esta investigación se utilizarán dos herramientas que se consideran importantes para la recopilación de la información como son:

- 1.- La entrevista
- 2.- Las entrevistas de retiro

La Entrevista

Esta técnica sirve como un método de recopilación de la información para ser observada y poder tener una visión más amplia de los hechos con los que ya se cuenta de la investigación.

A continuación se presenta la entrevista aplicada a los seis Gerentes Comerciales de Proinmobiliaria S.A.

Entrevista

- 1.- ¿La empresa aplica estrategias para solucionar el problema de rotación del personal de ventas?

Con respecto a la primera pregunta el 100% de los entrevistados concordaron en que no se ha realizado ningún estudio sobre la rotación del personal de ventas, esto significa que hay un desinterés por parte de la alta gerencia de la empresa y por lo tanto tampoco se han ofrecido soluciones al problema, sin embargo hace más o menos un año la empresa paso por un proceso de acreditación de las Normas ISO



9001, por lo tanto la Gestión de Talento Humano tuvo que actualizar sus procesos, eso quiere decir que el índice de rotación de personal fue actualizado.

2.- ¿Cree usted que la constante rotación de personal hace que se retrase el desarrollo de los procesos?

En esta pregunta también hubo un acuerdo en la respuesta, ya que el 100% de los entrevistados dijeron que la constante rotación del personal si afecta al desarrollo de los procesos, ya que los asesores comerciales son los que tienen un contacto directo con el cliente y en el momento en que alguien se va de la empresa surgen problemas, que muchas veces llega a un desistimiento si el cliente no se siente bien atendido.

3.- ¿Los asesores comerciales tienen claro cómo realizar sus actividades dentro la empresa?

El 100% de los entrevistados respondieron, que a todos los nuevos asesores comerciales se les imparte la inducción correspondiente y por lo tanto consideran que los vendedores si tienen claro como realizar sus actividades, aunque es necesario complementar eso con más capacitación, evaluación y seguimiento.

4.- ¿Cree usted que son suficientes las capacitaciones que brinda la empresa para el área comercial?

El 100% de los que fueron entrevistados respondieron que no son suficientes las capacitaciones para el área comercial, de hecho ellos consideran que la empresa debería invertir más en este aspecto, porque actualizar los conocimientos de los

empleados son de vital importancia para su crecimiento profesional y por ende de la empresa, además un personal capacitado ofrece un servicio de calidad al cliente.

5.- ¿Considera que hay una buena coordinación entre el departamento comercial y los diferentes departamentos?

El 67% de los entrevistados dijeron que si existe una buena coordinación entre el departamento comercial y los diferentes departamentos, además la comunicación interdepartamental es fluida y que consideran que es una fortaleza que tiene la empresa, sin embargo el 33% respondió que a veces se sienten inconformes con respecto a la coordinación y que se debería mejorar esa situación.

6.- ¿La empresa cuenta con un plan carrera dirigido al personal de ventas?

El 100% de los entrevistados dijeron que es lamentable que la empresa no cuente con un plan carrera, ya que dicho plan permite que un empleado sin importar el cargo que tenga, se desarrolle profesionalmente y que también estimula de forma positiva la cultura de competencia. Además ellos sugirieron que sería excelente que se desarrolle un plan carrera y así se podría motivar a todo el personal de la empresa y también ayudaría a retener a los empleados.

7.- ¿Usted considera que el porcentaje de comisión es suficiente?

Cada Gerente Comercial explicó que tiene a su cargo un equipo de asesores inmobiliarios, es por eso que el 100% de los entrevistados supieron manifestar que el sistema de comisiones de los vendedores no cumplen sus expectativas y que el personal de ventas se siente inconforme con un porcentaje tan bajo de comisión



(0.60%), además en los últimos meses el pago de las comisiones se ha demorado, esto ha generado desmotivación en el área de ventas y según los entrevistados esta sería una de las razones por las que la gente se va de la empresa.

8.- ¿Usted conoce los motivos por los que el personal de ventas dura poco en su cargo?

El 100% de los entrevistados contestaron que si conocen los motivos por los que el personal de ventas se va de la empresa, sin embargo el 83% mencionó que la gente se va por la falta de capacitaciones, mejor oferta laboral, retraso en el pago de comisiones, mala relación con el Director Comercial, la ausencia de un plan carrera. Mientras que el 17% dijo que los vendedores se van por el mal clima organizacional y por falta de incentivos.

Informe General

Las entrevistas fueron realizadas el 18 de Julio del 2014, a las 15h30 a los seis Gerentes Comerciales de la empresa Proinmobiliaria S.A., las cuales sirvieron para recopilar información y de esta manera detectar las causas que están generando la alta rotación de personal en el área comercial, donde se obtuvo algunos puntos para analizar:

- ✓ La demora que hay en el pago de comisiones, así como la desconformidad en cuanto al porcentaje que corresponde al personal de ventas.



- ✓ La falta de interés por parte de la empresa en realizar periódicamente las capacitaciones correspondientes a toda la plataforma comercial, ya que son indispensables para que el rendimiento sea óptimo y de calidad.
- ✓ La ausencia de un plan carrera genera desmotivación en el personal de esta área y es por eso que es una de las razones por las que luego de un tiempo, algunos asesores toman la decisión de no continuar en la empresa.

Al utilizar la entrevista se pudo encontrar los problemas internos de la empresa, además se logró obtener algunas recomendaciones dadas por los entrevistados, las cuales serán tomadas en cuenta para generar las posibles soluciones como por ejemplo:

- ✓ Desarrollar capacitaciones adecuadas, donde los empleados del área comercial puedan obtener más y mejores conocimientos y que puedan aplicarlos en sus labores diarias.
- ✓ Hacer el seguimiento correspondiente para verificar que las capacitaciones están funcionando satisfactoriamente y de esta manera ofrecer un servicio de calidad hacia el cliente.
- ✓ Desarrollar un plan carrera y un plan de incentivos para todo el personal de ventas, ya que es de gran importancia ofrecer estabilidad profesional, personal y económica a todos los empleados.
- ✓ Mejorar la relación con el Director Comercial, ya que la mayoría de los entrevistados coincidió en que esta persona sería la causa de que el personal de ventas se vaya de la empresa.



Sin duda las sugerencias de los entrevistados son muy útiles, porque servirán para que el desarrollo del estudio se realice satisfactoriamente y que la propuesta de plan de mejora para disminuir el elevado índice de rotación del personal de ventas, solucione la situación negativa que atraviesa la empresa actualmente.

Entrevistas de Retiro

Las entrevistas de retiro del personal son utilizadas por varias empresas para obtener datos relevantes que servirán para detectar las causas de muchos problemas dentro de la empresa. Por esa razón las entrevistas de retiro servirán como una fuente muy importante para determinar algunas causas del problema de rotación de personal que actualmente tiene Proinmobiliaria.

En Junio de 2014 se revisaron dichas entrevistas del personal saliente desde enero a junio del año en curso, para lo cual se presenta el siguiente cuadro que refleja la situación actual de la empresa:

Situación Actual de la Empresa

Personal que ha salido desde enero a mayo del 2014

TABLA 8 PERSONAL QUE HA SALIDO DESDE ENERO S MAYO 2014

N°	FECHAS		CARGO	MOTIVO	OBSERVACIONES
	INGRESO	SALIDA			
1	10/03/2012	16/01/2014	Recepcionista	Mejor oportunidad de trabajo	
2	28/10/2013	23/01/2014	Asesor Comercial	No hay afinidad con el jefe	
3	01/10/2008	23/01/2014	Asesor Comercial	No hay afinidad con el jefe	
4	01/10/2008	21/02/2014	Asesor Comercial	Se va a poner negocio propio	el valor de la liquidación es una cantidad sumamente fuerte
5	01/05/2011	25/02/2014	Asesor Comercial	Necesitaba más dinero	
6	01/08/2013	07/02/2014	Asesor Comercial	No hay afinidad con el jefe	
7	13/06/2005	18/04/2014	Gerente Admin. Venta	Cuidar a su hijo	
8	07/06/2011	02/04/2014	Asesor Comercial	No hay afinidad con el jefe	
9	22/02/2011	22/04/2014	Asesor Comercial	No hay afinidad con el jefe	
10	01/04/2012	22/04/2014	Asesor Comercial	No hay afinidad con el jefe	
11	01/03/2012	13/05/2014	Asesor Comercial	Mejor oportunidad de trabajo	
12	08/04/2012	08/05/2014	Asesor Comercial	No hay afinidad con el jefe	

Fuente: Estudio de Campo (entrevistas de retiro)

Elaborado por: Mayra Bonilla



Informe

El proyectista verificó los datos que se detallan en el cuadro anterior con la supervisión de la Directora de Talento Humano de la empresa, cabe mencionar que la mayoría de la información que se encuentra en este proyecto ha sido proporcionada por esta persona.

Se concluye que el 83% de las salidas del personal son asesores comerciales, esto quiere decir que la rotación de personal es más constante en el área comercial, además se puede observar que son diferentes los motivos por los que estas personas ya no laboran en la empresa, sin embargo llama la atención que la mayoría de vendedores se han ido por la mala relación con el jefe (Director Comercial), por lo que se pondrá más atención a esta causa.

Mientras que el 17% de las personas que han abandonado la empresa pertenecen al área administrativa y los motivos de salida son por razones personales.

5.03.02 Elaboración del plan de mejora

A continuación se describen los principales pasos a seguir para la elaboración del plan de mejora tomados de ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación):



GRÁFICO 6 PLAN DE MEJORA

5.03.03 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.

TABLA 9 ÁREA DE MEJORA

FORTALEZAS	DEBILIDADES	ÁREAS DE MEJORA
1. Departamento de Ventas bien estructurado	1. No se capacita periódicamente al personal de ventas, ni al administrativo	1. Desarrollar programas de capacitaciones para toda la plataforma comercial
2. Personal de Ventas especializado en proyectos inmobiliarios	2. Poca inversión en programas de incentivos y de capacitación	2. Modificar el sistema retributivo
3. Departamento de Ventas bien estructurado	3. No existe un plan carrera adecuado para el personal de la empresa	3. Desarrollar un plan de mejora dirigido a todo el personal de la empresa
4. Amplio portafolio de proyectos inmobiliarios	4. Reducción de la rentabilidad de la empresa	4. Mejorar la relación con el jefe directo

Fuente: Formato de ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación)
 Elaborado por: Mayra Bonilla

TABLA 10 FORTALEZAS Y DEBILIDADES

N°	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
FORTALEZAS				
1	Departamento de Ventas bien estructurado	X		
2	Amplio portafolio de proyectos inmobiliarios	X		
3	Cuenta con un Organigrama Institucional		X	
4	Planificación estratégica y operativa adecuada	X		
5	Comunicación fluida entre los diferentes departamentos	X		
6	Excelente utilización de la publicidad para el posicionamiento de la marca	X		
7	Personal de ventas especializado en proyectos inmobiliarios	X		
8	Seguimiento a clientes	X		
DEBILIDADES				
1	Las comisiones por ventas son bajas		X	
2	No se capacita periódicamente al personal de ventas, ni al administrativo		X	
3	Poca inversión en programas de incentivos y de capacitación	X		
4	Disminución de ventas en los últimos años	X		
5	Reducción de la rentabilidad de la empresa	X		
6	Retraso en el pago de comisiones al personal de ventas	X		
7	No existe un plan carrera adecuado para el personal de la empresa		X	

Fuente: Estudio de Campo
 Elaborado por: Mayra Bonilla

TABLA 11 OPORTUNIDADES Y AMENAZAS

N°	FACTOR	NIVEL DE IMPACTO		
		ALTO	MEDIO	BAJO
OPORTUNIDADES				
1	Convenios con el Biess para otorgamiento de créditos hipotecarios	X		
2	Respaldo de Asociaciones de Corredores de Bienes Raíces	X		
3	Procesos debidamente legalizados y notarizados	X		
4	Incremento de la población	X		
5	Crecimiento del PIB en el sector de la construcción		X	
6	Respaldo de Asociación de Promotores Inmobiliarios	X		
7	Disminución de las tasas de interés hipotecarios	X		
AMENAZAS				
1	Alto nivel de competencia en proyectos inmobiliarios y en servicios de mandato	X		
2	Restricción de créditos hipotecarios por entidades financieras	X		
3	Inestabilidad política del país		X	
4	Incremento de precios para materiales de construcción	X		

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Mayra Bonilla

5.03.04 Detectar las principales causas del problema

Conocidas las áreas de mejora habrá que identificar las 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, sin embargo para este caso se tomará en cuenta el árbol de problemas que se elaboró previamente en el capítulo III de este proyecto, en el cual ya han sido identificadas las causas del alto índice de rotación del personal de ventas. La utilización del árbol de problemas ayudará a analizar y definir las acciones de mejora.

A continuación esas causas habrá que reflejarlas en la tabla que se adjunta más adelante y se rellenarán tantas tablas como áreas de mejora identificadas.

Árbol de Problemas

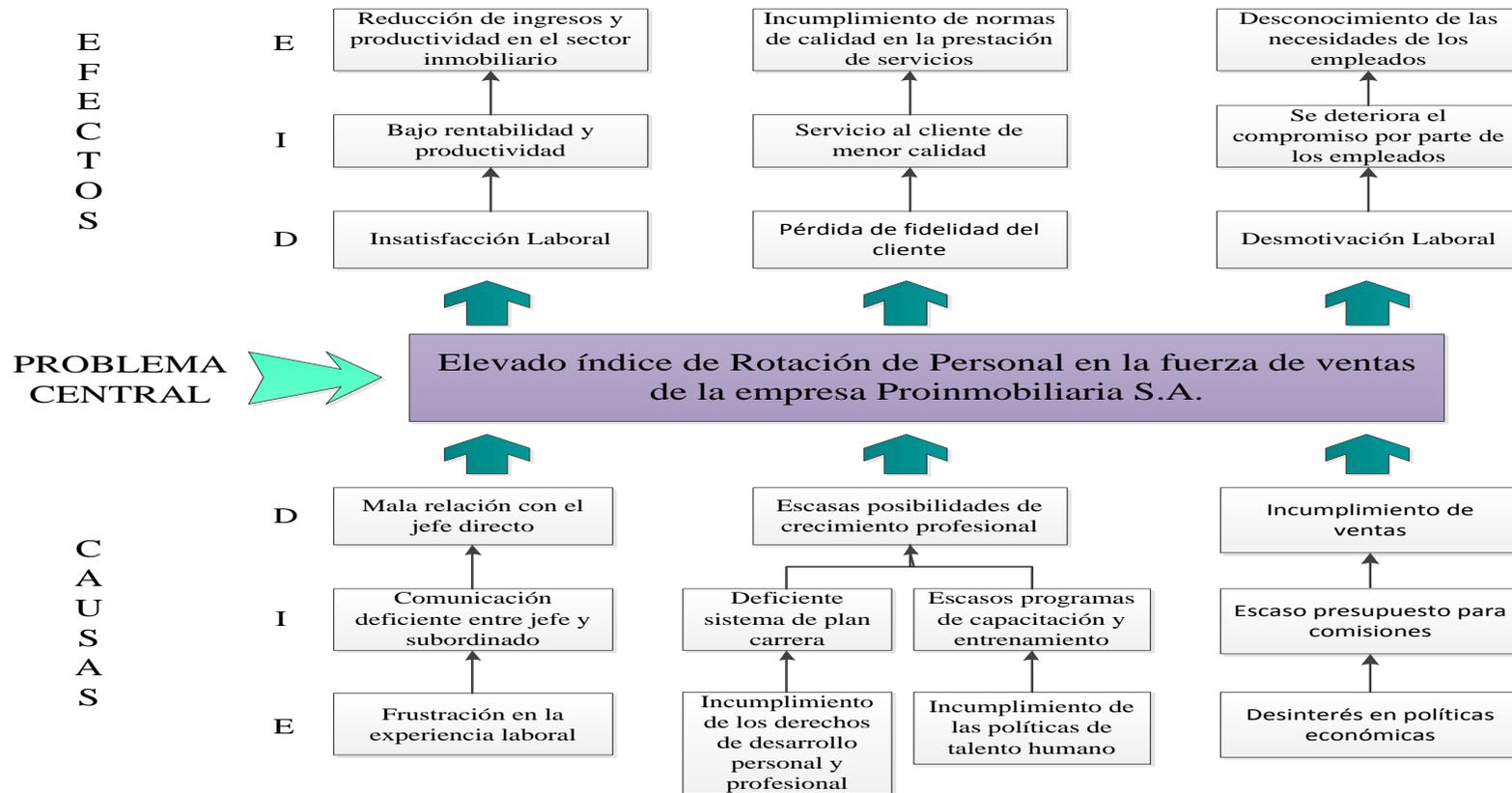


GRÁFICO 7 ÁRBOL DE PROBLEMAS

Fuente: Estudio de Campo
Elaborado por: Mayra Bonilla



5.03.05 Formular el objetivo

Una vez que 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 y se reflejarán en la misma tabla.

5.03.06 Seleccionar las acciones de mejora

La selección de las acciones de mejora es consecuencia lógica del conocimiento del problema, de sus causas y del objetivo fijado. Se pueden seleccionar las acciones más apropiadas para posteriormente priorizar las más adecuadas.

El número de acciones dependerá de la complejidad del problema y de la organización de la gestión interna de la empresa. Es importante tener en cuenta que este ejercicio se debe hacer con total y plena libertad, las restricciones se tendrán en cuenta en el paso siguiente, cuando se tenga que hacer la priorización.

TABLA 12 ÁREA DE MEJORA NRO 1

ÁREA DE MEJORA N° 1	
Descripción del problema	Elevado índice de rotación de personal en la fuerza de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A.
Causas que provocan el problema	-Escasas posibilidades de crecimiento profesional. -Escasos programas de capacitación y entrenamiento
Objetivo a conseguir	Ofrecer mayores probabilidades de crecimiento profesional y personal al área de ventas con el fin de conservarlos en la empresa.
Acciones de mejora	1. Realizar programas de capacitación continua a todo el personal de ventas para que su desempeño sea óptimo. 2. Aplicar programas de entrenamiento de formación de equipos para fortalecer el compañerismo.
Beneficios esperados	Impartidos los cursos de capacitación correspondientes al área de ventas se espera que más del 95% de los participantes actualice satisfactoriamente sus conocimientos y de esta manera lograr que la atención al cliente sea de calidad.

Fuente: Formato de ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación)
Elaborado por: Mayra Bonilla

Programa de Capacitación

Contenido de los temas:

Atención al cliente

- ✓ Calidad y calidez del servicio al cliente
- ✓ Estrategias del servicio al cliente
- ✓ Satisfacción y expectativas del cliente
- ✓ Tipos de cliente

Relaciones humanas

- ✓ Clima laboral
- ✓ Autoestima
- ✓ Motivación



- ✓ Actitud

Acciones que se realizarán para la aplicación del Programa

- ✓ Reuniones de trabajo con la Dirección Comercial para planificar bien el plan de capacitación.
- ✓ Reuniones informativas para socializar el contenido a la plataforma comercial.
- ✓ Reproducir la propuesta en archivo digital para presentar a todas las personas involucradas en el proyecto así como también a la alta gerencia.
- ✓ Estructurar bien todos los recursos a ser utilizados

Cronograma del programa de capacitaciones

Programa de capacitación

Programa de capacitación para el personal de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A.

Establecer un programas de capacitaciones permitirá que el empleado desarrollar su potencial, capitalizar sus fortalezas, disminuir sus debilidades y en última instancia contar con un individuo contribuyente en alto grado a los resultados de la empresa, para esto es necesario diseñar un Programa de Capacitación que este acorde a las necesidades de Proinmobiliaria, contando de esta manera con personal idóneo, adiestrado y capacitado que ofrezca al cliente un servicio óptimo y efectivo.

Objetivo



Capacitar al empleado de Proinmobiliaria S.A. para un adecuado desempeño de sus funciones, así como también para su convivencia en sociedad, a través de un proceso de formación interna a corto plazo aplicado de manera sistemática y organizada dicho programa.

Beneficios que se espera de la implementación de un Programa de Capacitación continúa para los empleados de la empresa Proinmobiliaria S.A.

Los resultados esperados con el Programa de Capacitación son los siguientes:

- ✓ Los programas de formación y entrenamiento, constituirán una motivación al darle a los asesores comerciales la oportunidad de mejorar sus habilidades y actualizar sus conocimientos; que en el transcurso del tiempo le permitan alcanzar posiciones de mayor responsabilidad.
- ✓ Ofrecerles capacitación al personal de ventas, puede ser una forma de demostrarles que son valorados. Los programas de capacitación pueden ayudar a mejorar la identificación de los empleados con la entidad.
- ✓ Permitirá que Proinmobiliaria S.A. como entidad de servicio a la colectividad logre sus objetivos estratégicos en el corto, mediano y largo plazo.
- ✓ Acortar el tiempo de aprendizaje de tal forma que los nuevos aspirantes alcancen el nivel de desempeño de un empleado experimentado y eficiente, tan rápido como sea posible.
- ✓ Mejorar la eficiencia y efectividad de los empleados actuales y los que se incorporen en el futuro a la empresa.



- ✓ Contribuirá al incremento de la productividad y rentabilidad. También logrará que los empleados tengan actitudes más positivas, lo cual permitirá la consecución de los objetivos empresariales.

Diseño del programa de capacitación

Las actividades propuestas de capacitación, están planificadas para ser ejecutadas conforme a la aprobación de la alta gerencia de la empresa, basándose en lo siguiente:

En los cursos de capacitación se reforzará la parte de relaciones humanas, solventando las necesidades individuales de cada uno, mejorando la disposición del empleado en el desempeño de sus funciones de información al cliente.

Los cursos de capacitación empezarán a impartirse al personal de ventas a partir del mes de enero a junio del 2015, con el siguiente cronograma:

Plan de Capacitación

8:30 am Presentación

8:45 am Introducción. Diagnóstico situacional de la empresa

9:00 am Desayuno

9:20 am Motivación

10:00 am Análisis del caso

10:40 am Refrigerio

11:00 am Discusión del tema

11:40 am Taller de relaciones humanas

12:30 am Reunión de observadores

13:30 am Evaluación del aprendizaje

Lugar de Capacitación

Aula de eventos especialmente preparada para la capacitación en la oficina matriz de Proinmobiliaria ubicada en Bello horizonte E10-15 y Av. 6 de diciembre.

Responsable del Programa de Capacitación

- ✓ Directora de Talento Humano de la empresa Proinmobiliaria S.A.

El Programa de Capacitación se lo realizara de la siguiente manera:

Curso de Relaciones Humanas

Duración: 4 horas

Tiempo: 2 días a la semana

Dirigido a: Todo el personal

Temas:

- ✓ El hombre un ser complejo
- ✓ Características de personalidad
- ✓ ¿Cómo romper el hielo?
- ✓ ¿Cómo hacer amigos?
- ✓ Interrelación en el trabajo
- ✓ Amigos en el trabajo

Curso de Incremento de la productividad

Duración: 5 horas

Tiempo: 3 días a la semana

Dirigido a: Personal de ventas

Temas:

- ✓ Productividad
- ✓ Productividad en el trabajo
- ✓ Optimización de las actividades
- ✓ La división del trabajo
- ✓ Empleo productivo de los empleados
- ✓ Beneficios de la productividad
- ✓ Técnicas de ventas

Curso de Liderazgo

Duración: 15 horas

Tiempo: 3 días a la semana

Dirigido a: Al personal directivo

Temas:

- ✓ El liderazgo
- ✓ Estilos de liderazgo
- ✓ Características del líder

- ✓ Táctica e influencia del líder
- ✓ El líder visto por su equipo
- ✓ Coaching
- ✓ Manejo de conflictos
- ✓ Trabajo en equipo

Curso de Relaciones Humanas

Duración: 20 horas

Tiempo: 4 días a la semana

Dirigido a: Al departamento de talento humano

Temas:

- ✓ Reclutamiento
- ✓ Proceso de selección
- ✓ Integración
- ✓ Análisis y descripción de cargos
- ✓ Evaluación del desempeño
- ✓ Administración de salarios
- ✓ Higiene y seguridad en el trabajo
- ✓ Capacitación
- ✓ Desarrollo del talento humano
- ✓ Desarrollo organizacional

Curso de cuerdas bajas modulo 1 y modulo 2

Duración: 20 horas



Tiempo: 1 día cada trimestre

Dirigido a: todo el personal

Temas:

- ✓ Diagnostico y Principios de Trabajo en equipo
- ✓ Seminario de principios de trabajo en equipo a través del cual se logra identificar y generar consciencia de las áreas de mejora en el equipo

Taller vivencial Cuerdas Bajas Modulo 1 y Taller Cuerdas bajas Modulo 2

Son Actividades de riesgo bajo que se pueden desarrollar en el lugar que desee el cliente, incluye:

- a) Conferencia de trabajo en equipo
- b) 6 actividades de Team Building Vivenciales por modulo enfocadas a lo que necesite el cliente reforzar en su equipo
- c) Estrategia de mejora y aplicación de lo vivido en el trabajo diario

Otros cursos

Diferentes cursos de capacitación de acuerdo a la identificación de necesidades por parte del departamento de Talento Humano de Proinmobiliaria S.A. (entre ellas: servicio al cliente, marketing, entre otros).

Naturalmente existirán actividades cuyo origen sea exógeno a la empresa, sin embargo queda a criterio de los responsables la planificación y ejecución de los cursos.

TABLA 13 ÁREA DE MEJORA NRO 2

ÁREA DE MEJORA N° 2	
Descripción del problema	Elevado índice de rotación de personal en la fuerza de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A.
Causas que provocan el problema	-Incumplimiento de ventas -Escaso presupuesto para comisiones. -No hay un plan de incentivos
Objetivo a conseguir	Modificar el sistema retributivo para recompensar el esfuerzo de los vendedores
Acciones de mejora	Lo que se busca es que el pago del sueldo se haga de manera puntual y establecer un sistema de premios basado en dos enfoques: <ul style="list-style-type: none">✓ Premiar por objetivos departamentales alcanzados (trabajo en equipo).✓ Premiar el desempeño individual (metas). <ol style="list-style-type: none">1. Incentivos emocionales (mejor vendedor con participación del equipo y del jefe)2. Incentivos económicos de comisiones con el método de remuneración variable (si logra el objetivo/meta tiene el incentivo caso contrario no y debe ser trimestral para que no impacte en el presupuesto)
Beneficios esperados	Con esta propuesta no se intenta aumentar el nivel retributivo, sino se trata de adaptar la manera de pagar a tal forma que sea motivadora y satisfactoria para los asesores comerciales y además que el pago sea puntual.

Fuente: Formato de ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación)

Elaborado por: Mayra Bonilla

Desarrollo del Plan de Incentivos



Los planes de incentivos constituyen una de las prácticas gerenciales más efectivas para movilizar y enfocar la atención, las capacidades, el tiempo y la energía de la fuerza de ventas hacia los objetivos clave que persigue la estrategia comercial de la empresa. Por tal motivo, en la actualidad la mayoría de las empresas contemplan como una parte fundamental de su estrategia comercial, el establecimiento de planes de incentivos para despertar el interés de sus vendedores por lograr un alto desempeño en su trabajo tanto de manera individual como grupal.

Objetivos:

- ✓ Identificar las contribuciones y los resultados que, según la estrategia comercial de la empresa se esperan de los puestos de vendedor y en su caso de los gerentes comerciales.
- ✓ Analizar las responsabilidades, las actividades y la estructura de metas que servirá de base para evaluar el desempeño del puesto de vendedor en la empresa.
- ✓ Diseñar y en su caso instrumentar un procedimiento de medición que permita evaluar el desempeño de los vendedores.
- ✓ Revisar la estructura de los diferentes esquemas de incentivos que existen para la fuerza de ventas así como sus bondades y limitaciones.

Los planes de compensación de comerciales son críticos para la gestión de todo negocio y constituyen una herramienta de incalculable valor, por su impacto directo en la motivación, dirección y recompensa de las organizaciones. Considerando esto



la empresa debe tomar conciencia sobre cuan importante es que los empleados sientan que el esfuerzo de su trabajo es reconocido.

Por lo tanto el proyectista presenta un sistema retributivo basado en dos enfoques:

- ✓ Incentivos emocionales
- ✓ Incentivos económicos de comisiones con el método de remuneración variable

Un programa de incentivo es un conjunto de métodos, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios, para llevar a cabo un determinado objetivo. Cabe mencionar que los programas de incentivos mantienen gran importancia en el área de la administración de recursos humanos, tomando en cuenta que el capital humano es una parte muy importante en el funcionamiento de cualquier empresa.

Compensaciones

Las compensaciones son sistemas que constituyen un estímulo al empleado para reconocer el esfuerzo que ha llevado a cabo para adquirir destrezas o conocimientos relacionados con el puesto que desempeña en la empresa. (Werther, 1995)

Incentivos financieros

La razón por la que se ofrecen los incentivos financieros es porque estos manejan los niveles de productividad y calidad.



Los empleados que trabajan bajo sistema de incentivos financieros advierten que su desempeño determina el ingreso que obtiene, uno de los objetivos de este tipo de incentivos consiste en que se premie el mejor desempeño de manera regular y periódica. (Werther, 1995)

Incentivos no financieros

Este tipo de incentivos, son aquellos que la empresa utiliza para reconocer el trabajo y el esfuerzo que los trabajadores realizan. Como su nombre lo indica, no otorgan algo monetario, sino que muchas veces son reconocidos por méritos, placas conmemorativas, diplomas y algunas veces vacaciones con goce de sueldo. (Werther, 1995)

Estos programas son necesarios en la empresa, ya que evitan que la rotación del personal dentro de la misma sea mínima, dando como resultado una empresa con una mejor estabilidad laboral y también permite que el ambiente laboral sea más agradable.

Compensación Variable

La compensación variable también se le conoce con el nombre de pago de riesgo, porque siempre lleva implícito un esfuerzo adicional para obtenerla y cambia directamente con el nivel de desempeño o resultados alcanzados. (Madhani, 2010)

La compensación variable se trata de remuneración que no es garantizada pero que proporciona la oportunidad de que los ingresos aumenten. Esto significa que el empleado no tiene ninguna seguridad de que va a recibirla. (Rimsky, 2005)



Los incentivos económicos o financieros de comisiones con el método de remuneración variable, buscan que se recompense al empleado del área de ventas mediante cumplimiento de objetivo/meta. Por lo tanto el asesor comercial tendrá el incentivo si cumple con la condición antes mencionada, caso contrario no; además este sistema debe ser trimestral para que no impacte en el presupuesto.

Comisiones

Este tipo de incentivo está más relacionado con los departamentos de ventas, ya que dependiendo de lo que cada trabajador venda, es el porcentaje extra que la empresa le otorga. (Werther, 1995)

Básicamente los vendedores son quienes funcionan sobre la base de sistemas de comisiones. Ellos recibirán compensaciones en función de metas de venta. Lo que se pretende con el plan de incentivos es que tanto los vendedores como sus Gerentes se comprometan con los resultados. De esta manera si un equipo de ventas logra las metas propuestas, los Gerentes también verán incrementados sus ingresos.

Las comisiones pueden ser fijadas respecto de unidades vendidas, clientes atendidos, condiciones de la venta, entre otros.

Principios del plan

Los principios sobre los que se basará el plan de incentivo, serán los siguientes:



Principio del retorno de la inversión: Cualquier incentivo que se lleve a cabo, tiene que producir incrementos en el rendimiento y eficiencia en la empresa.

Principio de la responsabilidad mutua: La empresa se compromete a dar un incentivo a sus trabajadores, siempre que ésta obtenga beneficios reflejados en el rendimiento y la productividad de los trabajadores.

Principio de permanencia: El costo calculado del plan de incentivos debe tener una base financiera sólida que garantice su permanencia en el tiempo y evite conflictos laborales y políticos.

Otros principios: Satisfacer las necesidades reales de la fuerza laboral. Así como beneficiar al mayor número posible de individuos.

Objetivos

El principal objetivo del programa de incentivos es motivar a los trabajadores, para que en el desempeño de sus funciones lo hagan de forma más efectiva, consiguiendo beneficiar tanto al trabajador, como a la empresa.

El objetivo final es alcanzar el equilibrio y éxito de la organización, en cuanto a políticas de remuneración y planes de incentivos, los cuales se ven fortalecidos cuando se considera al trabajador como el elemento fundamental de la misma.

Objetivos de la empresa

Entre los objetivos más importantes, desde el punto de vista de la empresa se destacan los siguientes:

- ✓ Aumento de la productividad



- ✓ Mayor rentabilidad
- ✓ Satisfacción de los clientes
- ✓ Reducción de costes
- ✓ Aumentar la competitividad entre los trabajadores
- ✓ Revitalizar, actualizar y renovar la empresa, mediante los recursos técnicos y humanos Lograr un equipo eficiente y bien cualificado
- ✓ Formar un grupo de personas que entregan su trabajo, talento y creatividad para el logro de los objetivos

Objetivos de los trabajadores

Entre los objetivos más importantes, desde el punto de vista de los trabajadores se destacan los siguientes:

- ✓ Seguridad
- ✓ Estabilidad laboral
- ✓ Buenas condiciones salariales
- ✓ Desarrollo profesional
- ✓ Incentivo salarial o beneficio, mediante una remuneración o compensación Reconocimiento

Beneficios

Los programas de incentivos buscan motivar al trabajador con beneficios que premien su esfuerzo, por lo que cuando un equipo de empleados obtiene un logro, hay que recompensar a todo el equipo. Si sólo se le expresa reconocimiento al líder o al integrante de mejor desempeño, el grupo tiende a perder motivación. Para que los



planes de incentivos se lleven a cabo deben tenerse en cuenta algunos criterios, entre ellos podemos encontrar:

- ✓ Costo del programa
- ✓ Capacidad de pago
- ✓ Necesidades reales

Tipos de ventajas o beneficios Asistenciales: Buscan brindar al empleado y su grupo familiar cierto grado de seguridad en casos de necesidades imprevistas.

Recreativos: Buscan brindar condiciones de descanso, diversión, recreación e higiene mental, al trabajador y en muchos casos a su grupo familiar.

Supletorios: Pretenden brindar al trabajador facilidades y comodidades para mejorar su calidad de vida.

Plan de incentivos

Como ya se ha mencionado anteriormente, crear y mantener un buen equipo de ventas es de gran importancia para las empresas. Definir una buena política de incentivos y planificarlos adecuadamente puede ser una herramienta realmente útil para lograr importantes objetivos comerciales.

En este caso lo idóneo es diseñar un programa de incentivo claro y bien estructurado, dotarle de un sistema de premios, comunicarlo a todos sus destinatarios y finalmente administrarlo y gestionarlo con agilidad. Crear un programa de incentivos requiere



metodología y conocimiento. Para esto se han definido una serie de pasos que se deben tener en cuenta a la hora de crear un programa de incentivos.

Fases del plan

- ✓ Hay que vincular el plan de incentivos con la estrategia de la empresa. Los empleados deben conocer el plan, así contribuirán a la estrategia y alcanzarán los objetivos.
- ✓ Hay que asegurarse de que el esfuerzo y los premios estén relacionados en forma directa. El plan de incentivos debe premiar a los empleados en proporción directa con el aumento de la productividad o la calidad. Los empleados también deben percibir que son capaces de hacer las tareas requeridas, por tanto, el estándar debe ser alcanzable y debe proporcionarles los instrumentos, equipo y capacitación que necesitan.
- ✓ Los estándares deben ser efectivos y justos. Los empleados deben considerar que los estándares son justos. Deben ser bastante altos pero razonables, debe haber una posibilidad de entre 60% a 70% de alcanzar el éxito.
- ✓ Presentar el plan de manera clara y actualizada, que los empleados lo puedan entender y calcular con facilidad.
- ✓ Conseguir apoyos para el plan.
- ✓ Contar con buenos sistemas de medición.
- ✓ Tener en cuenta la cultura de la empresa.

Procedimiento para la obtención del incentivo

Para poder beneficiarse del programa de incentivo, el departamento comercial tendrá que trabajar en equipo y de forma eficaz, conociendo en todo momento el estado de las reservas que se vayan realizando y anulando, para lograr su cometido y recompensa. El programa consistirá en tomar como referencia las reservas e ingresos producidos en el año anterior. Tendrán que ser incrementadas, tanto el número de reservas, como los ingresos producidos por éstas en un 5%.

TABLA 14 ÁREA DE MEJORA NRO 3

ÁREA DE MEJORA N° 3	
Descripción del problema	Elevado índice de rotación de personal en la fuerza de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A.
Causas que provocan el problema	-Escasas posibilidades de crecimiento profesional -Deficiente sistema de plan carrera
Objetivo a conseguir	Satisfacer las necesidades del personal de ventas de la empresa y apoyar el desarrollo profesional y personal del mismo.
Acciones de mejora	1. Diseñar un plan carrera para motivar el crecimiento del empleado.
Beneficios esperados	Demstrar que los empleados son valiosos para la empresa, ofrecer mayores probabilidades de crecimiento y desarrollo del personal, además al menos el 42% del personal de ventas tiene la oportunidad de crecer profesionalmente en los próximos dos años.

Fuente: Formato de ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación)
Elaborado por: Mayra Bonilla

Desarrollo del plan carrera

Una gestión integrada de recursos en la empresa, exige contar con el talento humano, que son pieza clave en el desarrollo de la misma. El trabajar por objetivos y con una adecuada planificación estratégica permite asegurar el desarrollo del personal y el crecimiento de la empresa.



Dentro de un proceso global de desarrollo profesional, se pueden distinguir las siguientes fases:

1.- Planificación de las necesidades del talento humano de la empresa a medio plazo.

Se trata de llevar a cabo un análisis y diagnóstico de necesidades de plantilla, en especial para aquellos puestos y competencias críticas que van a resultar claves en la estrategia de la empresa en los próximos años.

2.- Identificación y clasificación del talento.

Definido lo que quiere la organización, el siguiente paso será conocer cuál es el potencial que poseen las personas. Para ello se emplearán diferentes técnicas encaminadas a detectar y clasificar dicho talento.

3.- Desarrollo profesional individualizado.

Definido qué es lo que quiere la organización y qué es lo que posee, el siguiente paso será aplicar el diseño de los planes generales pero de forma ya individualizada a cada una de las personas, detectando las necesidades o carencias que se puedan plantear y aportando los medios necesarios para abordar las oportunidades de mejora.

4.- Seguimiento. Todo el proceso finalizará con un seguimiento y evaluación del empleado para poder determinar los resultados obtenidos de la implantación del plan

Objetivos del Plan Carrera

Desarrollo profesional de las personas con alto potencial, mediante la planificación de acciones en materia de:



- ✓ Gestión de personal.
- ✓ Formación.
- ✓ Rotación.
- ✓ Promoción.
- ✓ La cobertura de la organización del puesto en el tiempo planificado, por la persona adecuada.
- ✓ La dotación a la Dirección de un sistema que permita una gestión planificada de las personas de alto potencial.
- ✓ La garantía para la empresa de que existirá una cobertura de los puestos directivos y las personas de Dirección tendrán una dinámica de desarrollo.

Planificación de las necesidades del talento humano de la empresa a medio plazo

Primera fase del desarrollo profesional en la cual se llevará a cabo una estimación y diseño de las posibles rutas profesionales o planes de sucesión dentro de la organización a partir de la previsión de necesidades futuras y de los objetivos estratégicos de la misma. Se trata de definir los caminos más estables de la empresa por los que se producirán las promociones de las personas entre distintos puestos.

Las principales actividades a realizar son las siguientes:

1.- Identificar los puestos clave de la empresa así como las competencias que se requieren para ocupar dichos puestos. En función del modelo organizativo, las principales líneas estratégicas y su traducción en la planificación a corto y medio plazo de las plantillas, se debe determinar cuáles son los puestos clave de la



organización para los que hay que capacitar a todas aquellas personas que por su perfil puede ocuparlos en un futuro inmediato.

2.- Diseñar, cuando sea posible, un plan de rutas e itinerarios profesionales dentro de la organización. Se deberá iniciar el proceso con el análisis del perfil profesional de los distintos puestos implicados. Comparando la diferencia entre los perfiles se podrán establecer las rutas de movilidad y los pasos necesarios para recorrerlas.

3. Elaborar un plan de comunicación por el cual se informe a todos los implicados, las principales características del plan carrera. Este plan de comunicación debe ir dirigido también a lograr la motivación concienciando a las personas de las ventajas y oportunidades del sistema.

Ámbito de aplicación

El Plan Carrera se aplicará cuando confluyan las siguientes circunstancias:

1.- Puestos clave en la organización.

2.- Personas de alto potencial, que reúnan las siguientes condiciones:

- ✓ Titulación universitaria.
- ✓ Edad entre 25 y 45 años.
- ✓ Con dos años de experiencia en la empresa.
- ✓ La alta gerencia es la que debe decidir cuáles serán considerados Puestos Clave y quiénes son las personas con alto potencial, que entran en el plan



carrera. Cada año se irá ampliando este universo hasta contar con dos personas preparadas para ocupar el puesto considerado clave o de alto riesgo.

- ✓ Posteriormente se aplicará al personal normal y especialmente al personal problemático todo lo que se mencionó anteriormente.

Principales conceptos manejados

Carrera profesional

Es el conjunto de comportamientos profesionales, que junto con actividades y aspiraciones confluyen en la trayectoria de cada persona en su vida laboral.

Planificación de carreras

Es el diseño de cada carrera dentro de un proyecto global de la empresa, que armonice demandas y ofertas dentro de su desarrollo a corto, medio y largo plazo.

Desarrollo de carreras

Es la realización de acciones formativas, evaluativas, prácticas contenidas en el diseño de carrera.

Madurez de carrera

Es la culminación de la carrera profesional, en un determinado momento, tras haber realizado las acciones planificadas en el diseño de carrera.

Etapas de una carrera



Son las fases por las que pasa una persona en su trayectoria profesional.

Considerando el ciclo vital podemos decir en general que la persona pasa por cuatro grandes etapas:

- ✓ Exploración (hasta los 25 años): Abarca la infancia, adolescencia y juventud, hasta finalizar los estudios superiores y encontrar un puesto de trabajo estable en el que piensa finalmente que puede desarrollarse profesionalmente.
- ✓ Establecimiento (de 25 a 45 años). Es una etapa en la que se define el currículum profesional de la persona a través de las diversas experiencias profesionales por las que pasa. El Plan de carreras profesionales debe ayudar a que la trayectoria de todo aquel que entre en "carrera" sea trayectoria de ganador, es decir, que cada experiencia haya supuesto un ensayo y un avance. Estos ciclos se sitúan entre 3 y 5 años.
- ✓ Mantenimiento (de 45 a 65 años). Se supone que la persona con un desarrollo "ganador", hacia los 45 años ha llegado a una madurez de carrera y lo normal es que se mantenga, mediante un reciclaje personal y profesional, poniendo en funcionamiento su sabiduría y su experiencia. Puede pasar que piense haber llegado a lo máximo en su vida y también puede suceder que la persona busque una nueva dimensión profesional, entrando en una etapa de crecimiento a través de un cambio cualitativo.
- ✓ Declive (a partir de los 65 años). Coincide con el retiro. En algunas sociedades organizan el paso de competencias, compaginando la salida paulatina de veteranos con la entrada de jóvenes solapándose en los puestos, de tal manera que no se prescinda de toda la experiencia que ha acumulado el veterano durante su carrera en la empresa.



Identificación y clasificación del talento

Conforme a la planificación del talento humano es necesario que el responsable sea capaz de identificar y clasificar el talento de las personas que componen la organización, caso contrario el desconocimiento obliga a que la empresa acuda a profesionales de esta área.

Este punto será abordado desde dos perspectivas: el repaso de las principales técnicas de identificación del talento y la clasificación del mismo para poder elaborar los planes de desarrollo individualizado.

Los componentes básicos del talento según Pilar Jericó en su obra "la Nueva Gestión del Talento" se entiende que:

TALENTO INDIVIDUAL = CAPACIDADES + COMPROMISO + ACCIÓN

Capacidades: Conocimientos, habilidades y actitudes

Compromiso: Es el "motor" aporte lo máximo posible en su empresa y decida permanecer en la misma

Acción: representa la "velocidad" en la respuesta e innovación constante en la organización

Si alguno de estos elementos falta no estaría aprovechando al máximo el talento individual de las personas en la consecución de los resultados. Como se puede observar, el concepto del talento representa una evolución de las competencias (capacidades) al complementarse con el compromiso y la acción.



Si el profesional tiene compromiso y actúa, pero no dispone de las capacidades necesarias, casi seguro que no alcanzará el resultado, aunque haya tenido buenas intenciones. Si por el contrario, dispone de capacidades y actúa en el momento, pero no se compromete con el proyecto, puede que alcance los resultados pero su falta de motivación le impedirá innovar o proponer cosas más allá de las impuestas por su jefe.

Técnicas de identificación del talento

Para definir los factores que determinen el potencial real de las personas de la Organización se puede destacar las siguientes herramientas:

- ✓ Cuestionario de auto identificación de potenciales: es importante conocer la opinión de la propia persona acerca de la visión global sobre sí mismo, sus aspiraciones, entre otros. Por lo cual se puede diseñar un cuestionario en el que sea la propia persona la que valore sus capacidades y potenciales.
- ✓ Entrevista de identificación de potencial: esta técnica permite, además de obtener información, salvar posibles subjetividades a la hora de calificar a la persona. Para llevar a cabo esta entrevista interesa revisar aspectos del CV que representen logros o fracasos para averiguar cuál es la visión de su trayectoria; hacer que el entrevistado hable de sí mismo y de sus potenciales sin hacer juicios de valor; averiguar sus expectativas para conseguir un puesto superior u otro en diferente área; pedirle que sugiera modos de poner en práctica capacidades potenciales que posee y que no puede aplicar en ese momento.



- ✓ Observación directa de su superior o del resto de personas que trabajan con él. Esta técnica, requiere de un entrenamiento previo por parte de las personas que van a realizar dicha evaluación así como la elaboración de unas guías estructuradas en aquellas actividades o comportamientos a observar.
- ✓ Simulaciones y pruebas profesionales, también conocidas como Assessment Center son una herramienta de selección/evaluación, basada en unos criterios objetivos o competencias definidas, que permite evaluar el potencial de un grupo de personas.
- ✓ Análisis de adecuación persona/puesto. Del análisis de ambos perfiles se puede obtener información relativa a los factores o competencias requeridas por el puesto y que la persona posee en un menor grado y de aquellos que la persona posee en un grado muy superior al requerido por el puesto de trabajo y que le podrían permitir acceder a otros puestos dentro de la organización.

2. Matriz de gestión del talento

Es una herramienta que permite clasificar en distintos colectivos el talento de la organización con el objeto de optimizar su gestión. Los ejes en los que se basa la matriz son:

Desempeño

Normalmente, se suelen tomar como referencia las evaluaciones de desempeño de los últimos 3 años. Aunque este punto se tratará más en detalle en el siguiente tema, básicamente diremos que se trata de cuantificar dos parámetros críticos del trabajo del individuo:

Objetivos cuantitativos. Por ejemplo alcanzar un volumen de ventas de terminado.



Objetivos cualitativos. En este caso son las competencias las que definen el estándar de evaluación de la persona. Siguiendo con el ejemplo anterior, no sólo se trata de alcanzar una cifra de ventas determinada sino de hacerlo con unos comportamientos centrados en la orientación al cliente, el trabajo en equipo, entre otros.

En el ejemplo de la matriz son tres los niveles de desempeño establecidos. En todo caso, la empresa realizará esta escala según las herramientas de evaluación utilizadas y sus necesidades.

Potencial

Según las necesidades de la organización (competencias, puestos y competencias clave) se realizan periódicamente una serie de pruebas que permiten su medición.

Plan de desarrollo individual

Definición del plan carrera individual de la persona mediante la estimación de las posibles rutas profesionales que puede ser capaz de seguir en función del potencial identificado, de sus preferencias y de las expectativas de futuro que ofrece la empresa.

El principal objetivo de esta fase es aplicar el plan a cada colaborador con el fin de asegurar el correcto funcionamiento y éxito del mismo.

Para cada programa se indicarán las personas responsables del mismo y las fechas de cumplimiento de todas las acciones que se determinen. Asimismo el plan deberá ir acompañado por un plan de formación individualizado que favorezca el desarrollo de

los participantes en el plan. Como herramienta de apoyo para llevar a cabo el diseño del plan se deberá tener en cuenta el análisis de adecuación persona/puesto de manera que, en función de una serie de competencias que tenga identificadas la organización se determine el nivel de cada una de ellas requerido por el puesto y el nivel que realmente poseen las personas.

Las principales tareas que se deben realizar se pueden agrupar por colectivos de la siguiente forma:

Talento Humano

- ✓ Dar apoyo técnico al sistema, aportar instrumentos, conocimientos y tecnología para asegurar que el sistema funciona tal y como se ha definido.
- ✓ Sensibilizar, formar y adiestrar a la línea de mando implicada.

Línea de mando

- ✓ Aplicar el plan que se determine para cada colaborador dando su apoyo.
- ✓ Actuar como entrenadores efectivos.
- ✓ Formar y desarrollar a los elegidos en el puesto de trabajo, delegando tareas y asignando responsabilidades.

Empleados

- ✓ Asistir a las actividades formativas programadas.
- ✓ Desarrollar en el nuevo puesto las habilidades, destrezas y conocimientos requeridos.



Otro punto importante a tener en cuenta en esta fase es el lograr el compromiso por parte del implicado. La empresa le facilitará toda la ayuda necesaria para garantizar su desarrollo y crecimiento real, pero la persona deberá realizar todas las acciones que se hayan determinado dentro de dicho plan.

En esta fase se podrán utilizar las siguientes herramientas o técnicas:

Formación. Las acciones irán directamente encaminadas a potenciar los conocimientos o habilidades en los cuales la persona no posee un nivel adecuado. Por ello, se deberá definir un plan específico de formación en el cual se indiquen cursos, actividades, responsables y fechas.

- ✓ **Coaching.** Mediante el coaching se lleva a cabo el desarrollo personal y profesional del trabajador a través de su actividad diaria. Mediante esta técnica los empleados aprenden a detectar obstáculos, resuelven problemas sin consultar, mejoran las relaciones internas y aumentan la productividad de la empresa.
- ✓ **Mentoring.** Se trata de un proceso de apoyo continuo a las personas que, dentro de la empresa, poseen un alto potencial intelectual y capacidad de trabajo y que la dirección pretende promover en el futuro a puestos directivos. La principal función del mentor es la de compartir su know how y experiencias ante diferentes asuntos y problemas.

Si se quiere que los planes de desarrollo individual funcionen hay que poner especial hincapié en el reparto de responsabilidades entre los distintos departamentos



afectados. Aquí nuevamente, el papel de los responsables y mandos intermedios es vital para el éxito de los mismos.

La empresa debe centrarse en aquellos puestos clave identificados en la planificación estratégica del Talento Humano así como en aquellas personas en las que se ha detectado un elevado potencial en las competencias requeridas en dichas posiciones.

Seguimiento del Plan

En esta última fase se deberá disponer de mecanismos o herramientas encaminadas a realizar un control sobre el cumplimiento de las acciones previstas en el plan y detectar en su caso, las posibles desviaciones que se hayan podido producir.

Asimismo se deberá llevar a cabo una valoración de los resultados generados por los planes.

Las principales tareas que se deben realizar se pueden agrupar de la siguiente manera:

Talento Humano

Crear los instrumentos de seguimiento necesarios. Facilitar recursos a los mandos intermedios dándoles apoyo técnico y corrigiendo desviaciones.

Línea de mando

Hacer un seguimiento de las personas bajo su responsabilidad asegurando que reciben la formación en el puesto de trabajo. Señalar el nivel de cumplimiento de las tareas asignadas, responsabilidades y habilidades desarrolladas. Informar al



departamento de Talento Humano de los resultados parciales proponiendo modificaciones en su caso.

Empleados elegidos

Facilitar información a mandos intermedios y al departamento de Talento Humano de las nuevas tareas y responsabilidades. Informar acerca de los programas formativos externos que sigue.

Como resultado de este seguimiento realizado, se deberá desarrollar un planning de actividades en el cual se defina:

- ✓ El periodo que comprende cada actividad las actividades a desarrollar los tutores o personas que deberán tutelar el cumplimiento de esas actividades las habilidades o conocimientos a desarrollar.
- ✓ Para llevar a cabo este seguimiento es conveniente mantener una entrevista con el destinatario del plan de desarrollo, para recabar información acerca de cada una de las actividades realizadas (aspectos positivos y negativos, habilidades y conocimientos adquiridos, adecuación a los objetivos, relación con los responsables de la actividad, entre otros)
- ✓ Finalmente, es conveniente realizar una evaluación global del plan. La herramienta utilizada en esta fase será la entrevista de evaluación del desempeño mediante la cual el mando intermedio valorará los resultados obtenidos por aquellas personas que dependen de él. Esta evaluación deberá ir enfocada a evaluar el cumplimiento de los objetivos establecidos y el nivel de competencias (conocimientos y habilidades) de las personas.

Las principales tareas que se deben realizar se pueden agrupar por colectivos de la siguiente manera:

- ✓ Talento Humano. Crear los instrumentos de evaluación y comunicación de resultados. Elaborar un informe final por cada uno de los implicados en el plan
- ✓ Línea mando. Evaluar a los seleccionados en sus competencias, actitudes y conocimientos así como los resultados obtenidos.
- ✓ Empleados. Evaluar junto con los mandos intermedios las actividades realizadas y los centros de formación en los cuales ha estado.

TABLA 15 ÁREA DE MEJORA NRO4

ÁREA DE MEJORA N° 4	
Descripción del problema	Elevado índice de rotación de personal en la fuerza de ventas de la empresa Proinmobiliaria S.A.
Causas que provocan el problema	-Mala relación con el jefe directo -Comunicación deficiente entre jefe y subordinado
Objetivo a conseguir	Fortalecer la comunicación entre jefe y subordinado
Acciones de mejora	1. Realizar talleres de trabajo en equipo: Cuerdas Bajas, para mejorar la relación con la jefatura. 2. Desarrollar programas de capacitación constante a todo el personal directivo sobre liderazgo, coaching, manejo de conflictos y trabajo en equipo. 3. Realizar juntas de equipo regularmente (Círculos de calidad)
Beneficios esperados	Durante 6 meses el personal directivo de ventas y los asesores comerciales se reúnen quincenalmente como equipo, a fin de cultivar la cultura de sinergia en el área comercial, desarrollar prácticas de buen trato y se mejorará en 80% la relación entre jefe y subordinado

Fuente: Formato de ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación)
Elaborado por: Mayra Bonilla



Círculos de calidad

Los círculos de calidad están conformados por pequeños grupos de colaboradores de un área de la empresa que se reúnen voluntariamente de modo regular, con el fin de identificar y resolver los problemas relacionados con el trabajo y llevar a la práctica las soluciones oportunas, con el debido consentimiento de la alta gerencia.

Los círculos de calidad son un instrumento que utiliza la Dirección cuando su filosofía es participativa y cree en el concepto de "calidad total", es decir, en la idea de que la calidad se mejora ininterrumpidamente en el lugar de trabajo.

Los Círculos de Calidad nacieron en Japón después de la II Guerra Mundial, al final de la cual este país se encontró con que sus productos se conocían en el mundo con el sello de bajo precio, pero también de muy baja calidad; y entre 1955-60 empiezan a aplicar de forma sistemática el control de la calidad en dos líneas diferentes de investigación y trabajo:

- ✓ La gestión de calidad en el ámbito de Empresa
- ✓ Los círculos de calidad.

Propósitos de los Círculos de Calidad

Sus propósitos pueden ser resumidos en los siguientes puntos:

- ✓ Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa. Se trata de crecer en calidad, innovación, productividad y servicio al cliente
- ✓ Respetar el lado humano de los individuos y lograr un ambiente de trabajo agradable y de realización personal.



- ✓ Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización. Aprovechar y potenciar al máximo todas las capacidades del individuo, para obtener resultados óptimos para la empresa.

Objetivos de los Círculos de Calidad.

- ✓ Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
- ✓ Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
- ✓ Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
- ✓ Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
- ✓ Reducción de costos
- ✓ Concienciar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
- ✓ Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
- ✓ Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

5.03.07 Realizar una planificación

Ahora se está en condiciones de comenzar a elegir, de priorizar las actuaciones a implantar y de establecer el resto de elementos que son necesarios para conseguir el objetivo prefijado.

Para priorizar las acciones de mejora se seguirán las siguientes indicaciones:



Dificultad de la implantación

La dificultad en la implantación de una acción de mejora puede ser un factor clave a tener en cuenta, puesto que puede llegar a determinar la consecución o no, del mismo. Se procederá a priorizarlas de menor a mayor grado de dificultad así:

DIFICULTAD
1 MUCHA 2 BASTANTE 3 POCA 4 NINGUNA

Plazo de implantación

Es importante tener en cuenta que hay acciones de mejora, cuyo alcance está totalmente definido y pueden realizarse a corto plazo. También existen acciones que necesiten la realización de trabajos previos o de un mayor tiempo de implantación.

PLAZO
1 LARGO 2 MEDIO 3 CORTO 4 INMEDIATO

Impacto en la organización

Se define como impacto el resultado de la actuación a implantar, medido a través del grado de mejora conseguido (un cambio radical tiene un impacto mucho mayor que pequeños cambios continuos). Es importante también tener en cuenta el grado de

despliegue al que afecta la medida. Si el impacto es mayor, la prioridad también deberá serlo.

IMPACTO
1 NINGUNO 2 POCO 3 BASTANTE 4 MUCHO

A continuación se presenta una tabla que servirá como herramienta a la hora de establecer una priorización en las acciones de mejora identificadas anteriormente. Una vez establecidas las puntuaciones de cada factor se establecerá la suma de las mismas, lo que servirá de orientación para identificar como prioritarias aquellas que tengan una mayor puntuación total.

TABLA 16 ACCIONES DE MEJORA

Nº	ACCIONES DE MEJORA	DIFICULTAD	PLAZO	IMPACTO	PRIORIZACIÓN
1.1	Realizar programas de capacitación continua a todo el personal de ventas para que su desempeño sea óptimo.	4 ninguna	4 inmediato	4 mucho	12
1.2	Aplicar programas de entrenamiento de formación de equipos para fortalecer el compañerismo.	4 ninguna	3 corto	3 mucho	10
2.1	Incentivos emocionales (mejor vendedor con participación del equipo y del jefe)	4 ninguna	2 medio	4 mucho	10
2.2	Incentivos económicos de comisiones con el método de remuneración variable (si logra el objetivo/meta tiene el incentivo caso contrario no y debe ser trimestral para que no impacte en el presupuesto)	3 poca	2 medio	4 mucho	9
3.1	Diseñar un plan carrera para motivar el crecimiento del empleado.	4 ninguna	2 medio	4 mucho	10
4.1	Realizar talleres de trabajo en				



	equipo: Cuerdas Medias, para mejorar la relación con la jefatura.	3 poca	3 corto	3 bastante	9
4.2	Desarrollar programas de capacitación constante a todo el personal directivo sobre liderazgo, coaching, manejo de conflictos y trabajo en equipo.	3 poca	3 corto	4 mucho	10
4.3	Realizar juntas de equipo regularmente (Círculos de calidad)	4 ninguna	4 inmediato	3 bastante	11

Fuente: Formato de ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación)
Elaborado por: Mayra Bonilla

Una vez elegidas por orden de prioridad, procedemos a construir el plan de mejora incorporando también los elementos que permitirán realizar el seguimiento detallado del plan para garantizar su eficacia y eficiencia, de acuerdo con la tabla que se añade a continuación.

La tabla obtenida posiblemente implicará a la unidad evaluada y a otros órganos de la empresa, lo que obligará a realizar una negociación entre los diferentes implicados, con el fin de obtener el acuerdo. Dicho acuerdo constituirá el plan que se aplicará para obtener la mejora y deberá ser claramente percibida por los destinatarios finales.

5.03.08 Seguimiento del plan de mejora

El siguiente paso es la elaboración de un cronograma para el seguimiento e implantación de las acciones de mejora. En el mismo, se dispondrán de manera ordenada las prioridades con los plazos establecidos para el desarrollo de las mismas.



Matriz Plan de Mejora

TABLA 17 MATRIZ PLAN DE MEJORA

PLAN DE MEJORA N-(N+X)							
Acciones de Mejora	Tareas	Responsable de tarea	Tiempos (inicio - final)	Recursos necesarios	Indicador Seguimiento	Responsable de seguimiento	Resultados
1.1 Realizar programas de capacitación continua a todo el personal de ventas para que su desempeño sea óptimo.	a) Reproducir la propuesta en archivo digital para presentar a todas las personas involucradas en el proyecto así como también a la alta gerencia b) elaborar un cronograma del programa de capacitación c) socializar al personal el contenido dicho cronograma	Directora de Talento Humano	El cronograma será programado desde enero a diciembre del 2015 y las actividades serán distribuidas para todo el año	Recursos humanos -Participantes -Capacitadores Recursos materiales -Materiales de oficina -Local Recursos financieros -presupuesto para desarrollar el programa de capacitaciones	-Trimestralmente se verifica los avances que el personal de ventas ha tenido. -Previamente se asignará otro responsable que rinda cuentas al departamento de talento humano	Directora de Talento Humano Gerentes Comerciales	-Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas. -Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo. -Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto
1.2 Aplicar programas de entrenamiento de formación de equipos para fortalecer el compañerismo.	a) curso de relaciones humanas	Directora de Talento Humano	El cronograma será programado desde enero a diciembre del 2015 y las actividades serán distribuidas para todo el año	Recursos humanos -Participantes -Capacitadores Recursos materiales -Materiales de oficina -Local Recursos financieros -presupuesto para desarrollar el programa de capacitaciones	-Trimestralmente se verifica los avances que el personal de ventas ha tenido. -se verificará también el desarrollo de trabajo en equipo y compañerismo a través de informes que presenten los responsables designados.	Directora de Talento Humano Gerentes Comerciales	-Ayuda al individuo en la toma de decisiones y la solución de problemas. -Alimenta la confianza, la posición asertiva y el desarrollo. -Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto



2.1 Incentivos emocionales (mejor vendedor con participación del equipo y del jefe)	a) modificar el sistema retributivo b) Reproducir la propuesta en archivo digital para presentar a todas las personas involucradas en el proyecto así como también a la alta gerencia	Directora de Talento Humano	El cronograma será programado desde enero a diciembre del 2015	Recursos humanos -Beneficiarios -Alta gerencia -Jefaturas Recursos materiales -Local Recursos financieros -presupuesto para desarrollar el sistema remunerativo	-Semestralmente se analizará nuevos tipos de incentivos emocionales para recompensar al empleado.	Directora de Talento Humano Gerentes Comerciales Director Comercial	-Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto -Personal de ventas motivado por el reconocimiento que se le ofrece.
2.2 Incentivos económicos de comisiones con el método de remuneración variable (si logra el objetivo/meta tiene el incentivo caso contrario no y debe ser trimestral para que no impacte en el presupuesto)	a) modificar el sistema retributivo b) Reproducir la propuesta en archivo digital para presentar a todas las personas involucradas en el proyecto así como también a la alta gerencia	Directora de Talento Humano	El cronograma será programado desde enero a diciembre del 2015	Recursos humanos -Beneficiarios -Alta gerencia -Jefaturas Recursos materiales -Local Recursos financieros -presupuesto para desarrollar el sistema remunerativo	-Semestralmente se analizará nuevos tipos de incentivos económicos para recompensar al empleado. -Se verifica el cumplimiento de los objetivos/metasp individuales y de equipo	Directora de Talento Humano Gerentes Comerciales Director Comercial Gerente de Operaciones	-Incrementa el nivel de satisfacción con el puesto -Personal de ventas motivado por el reconocimiento que se le ofrece.
3.1 Diseñar un plan carrera para motivar el crecimiento del empleado.	a) revisar la propuesta para implementar el plan b) Reproducir la propuesta en archivo digital para presentar a todas las personas involucradas en el proyecto así como también a la alta gerencia	Directora de Talento Humano	El cronograma será programado desde enero a diciembre del 2015	Recursos humanos -Beneficiarios -Alta gerencia -Jefaturas Recursos materiales -documentos -evaluaciones de desempeño Recursos financieros -presupuesto para desarrollar del plan carrera	-Anualmente se analizará los perfiles de desempeño para tomar decisiones. -se evaluará el desempeño del empleado cada trimestre	Directora de Talento Humano Gerentes Comerciales Director Comercial Gerente General	-Conservar al personal valioso motivando su crecimiento personal y profesional. -Reforzar el compromiso del personal con la empresa



4.1 Realizar talleres de trabajo en equipo: Cuerdas Bajas, para mejorar la relación con la jefatura	a) acudir al taller para reforzar el trabajo en equipo	Directora de Talento Humano	El cronograma será programado desde enero a diciembre del 2015 y las actividades serán distribuidas para todo el año	Recursos humanos -Participantes -Jefaturas Recursos materiales -Local -material didáctico Recursos financieros -presupuesto para desarrollar los talleres	-semestralmente se verifica los avances en cuanto a la relación entre jefe y subordinado. -De ser necesario se realizarán ajustes puede ser sobre los temas impartidos.	Directora de Talento Humano	-Durante 6 meses el personal directivo de ventas y los asesores comerciales se reúnen quincenalmente como equipo para reforzar el compañerismo -Se mejore en 80% la relación entre jefe y subordinado
4.2 Desarrollar programas de capacitación constante a todo el personal directivo	a) tomar cursos de liderazgo, coaching, manejo de conflictos y trabajo en equipo.	Directora de Talento Humano	El cronograma será programado desde enero a diciembre del 2015 y las actividades serán distribuidas para todo el año	Recursos humanos -Alta gerencia -Jefaturas Recursos materiales -Local -materiales y suministros Recursos financieros -presupuesto para desarrollar del programa de capacitación	-Trimestralmente se verifica los avances del personal directivo. -De ser necesario se realizarán ajustes puede ser sobre los temas impartidos.	Directora de Talento Humano	-Forjar líderes y mejorar las aptitudes comunicativas. -Contribuye positivamente al manejo de conflictos y tensiones.
4.3 Realizar juntas de equipo regularmente (Círculos de calidad)	a) preparación de la reunión plenaria b) elección de la directiva	Directora de Talento Humano	Las juntas se realizarán quincenalmente a partir del siguiente año	Recursos humanos -Personal de ventas Recursos materiales -Local -materiales y suministros Recursos financieros -presupuesto para desarrollar las juntas	-La junta de equipo deberá presentar informes sobre los temas tratados y las actividades realizadas	Directora de Talento Humano	-Cultivar la cultura de sinergia en el área comercial, desarrollar prácticas de buen trato y contribuir al crecimiento de la empresa

Fuente: Formato de ANECA (Agencia Nacional de Evaluación de la Calidad y Acreditación)

Elaborado por: Mayra Bonilla



Capítulo VI Aspectos Administrativos

6.01 Recursos

a) Recursos Humanos

- ✓ Capacitador
- ✓ Participantes, plataforma comercial y plataforma de apoyo de la empresa
- ✓ Responsables de las actividades
- ✓ Personal Directivo

b) Recursos Materiales

- ✓ Local para impartir los cursos
- ✓ Pizarra
- ✓ Marcadores
- ✓ Materiales y suministros de oficina
- ✓ Computadores

c) Recursos Técnicos

- ✓ Aplicación de técnicas grupales y de comunicación



d) Recursos Financieros

La empresa Proinmobiliaria S.A. subvencionará en algunas ocasiones el local donde se impartirán las capacitaciones o talleres para la plataforma comercial. Los costos de materiales e instrumentos para llevar a cabo los cursos serán asumidos por la empresa para su propio beneficio. Así mismo cuando los cursos o talleres deban ser impartidos fuera de las instalaciones de la empresa, se destinará un presupuesto para cumplir con lo establecido.

6.02 Presupuesto

La elaboración del presupuesto es importante porque a través del mismo, las actividades de la empresa en términos cuantitativos se hacen de manera planificada y controlada, considerando las posibles fluctuaciones que pueden presentarse en el futuro, a fin de que las mismas no tengan mayor impacto en el giro normal de la empresa.

Como es un proyecto dirigido a la empresa Proinmobiliaria S.A. y por lo tanto busca su beneficio, los gastos del plan de mejora correrán a cargo de la misma empresa. Sin embargo se incluye dentro de este presupuesto los gastos que el proyectista asumió para realizar el estudio de rotación de personal de la empresa.



El presupuesto está facultado para una inversión total de 1472.00 dólares. Cabe señalar que todos los datos han sido observados y analizados cuidadosamente, tomando en cuenta la situación actual de la empresa.

Presupuesto elaboración del plan de mejora

TABLA 18 PRESUPUESTOS ELABORACIÓN DEL PLAN DE MEJORA

DETALLE DE GASTOS	VALOR \$
Copias	6.00
Impresiones	13.00
Internet	20.00
Anillados	7.00
Empastados	6.00
Transporte	15.00
Curso de Capacitación (ventas)	
Capacitador	85.00
Local	20.00
Materiales y suministros de oficina	25.00
Break coffee	20.00
Curso de Capacitación (directivos)	
Capacitador	180.00
Local	50.00
Materiales y suministros de oficina	40.00
Break coffee	30.00
Sistema retributivo	500.00
Juntas de equipo	15.00
Programas de inducción	100.00
Programas de entrenamiento	70.00
Varios	50.00
Subtotal	1222.00
10% imprevistos	250.00
TOTAL	1472.00

Elaborado por: Mayra Bonilla



6.03 Cronograma

El diagrama de Gantt, toma las dos variables de estudio como son: tiempo (meses en estudio del proyecto), partiendo de abril del 2014 a octubre del 2014 y la variable actividad en donde se puntualiza lo que se realizará:

TABLA 19 CRONOGRAMA

Id.	Nombre de tarea	Comienzo	Fin	Duración	abr 2014		may 2014				jun 2014				jul 2014				ago 2014				sep 2014				oct 2014			
					13/4	20/4	27/4	4/5	11/5	18/5	25/5	1/6	8/6	15/6	22/6	29/6	6/7	13/7	20/7	27/7	3/8	10/8	17/8	24/8	31/8	7/9	14/9	21/9	28/9	5/10
1	CAPÍTULO 1: ANTECEDENTES 1.1 Contexto 1.2 Justificación 1.3 Definición Del Problema Central (Matriz T)	14/04/2014	23/05/2014	6s	[Barra azul]																									
2	CAPÍTULO 2: ANÁLISIS DE INVOLUCRADOS 2.1 Mapeo de Involucrados 2.2 Matriz De Análisis De Involucrados	26/05/2014	20/06/2014	4s	[Barra azul]																									
3	CAPÍTULO 3: PROBLEMAS Y OBJETIVOS 3.1 Árbol de Problemas 3.2 Árbol de Objetivos	23/06/2014	21/07/2014	4s 1d	[Barra azul]																									
4	CAPÍTULO 4: ANÁLISIS DE ALTERNATIVAS 4.1 Matriz De Análisis De Alternativas 4.2 Matriz De Análisis De Impacto De Los Objetivos 4.3 Diagrama De Estrategias 4.4 Matriz De Marco Lógico	22/07/2014	22/08/2014	4s 4d	[Barra azul]																									
5	CAPÍTULO 5: PROPUESTA 5.1 Antecedentes De La Solución 5.2 Descripción De La Solución 5.3 Formulación del Proceso de Aplicación de la Propuesta	25/08/2014	29/09/2014	5s 1d	[Barra azul]																									
6	CAPÍTULO 6: ASPECTOS ADMINISTRATIVOS 6.1 Recursos 6.2 Presupuesto 6.3 Cronograma	30/09/2014	06/10/2014	1s	[Barra azul]																									
7	CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES 7.1 Conclusiones 7.2 Recomendaciones	30/09/2014	06/10/2014	1s	[Barra azul]																									
8	ENTREGA DEL ACTA DE APROBACIÓN FIRMADA POR EL TUTOR AL LECTOR	10/10/2014	10/10/2014	1d	[Barra azul]																									
9	ENTREGA DE LAS ACTAS FIRMADAS DEL LECTOR AL CONSEJO DE ESCUELA	17/10/2014	17/10/2014	1d	[Barra azul]																									
10	ENTREGA DE DOS ANILLADOS Y EMPASTADOS	23/10/2014	23/10/2014	1d	[Barra azul]																									

Elaborado por: Mayra Bonilla



Capítulo VII Conclusiones y Recomendaciones

7.01 Conclusiones

1.- Con la investigación efectuada a la empresa Proinmobiliaria S.A., se pudo encontrar las razones por las que el personal de ventas tomaba la decisión de no continuar laborando en la empresa, por lo cual se concluye que el plan de mejora es la mejor opción para atacar al elevado índice de rotación de personal que la empresa presenta actualmente.

2.- El desarrollar un plan de mejora permite definir mecanismos que le permitirán a la empresa alcanzar aquellas metas que se ha propuesto y que le permitirán ocupar un lugar importante y reconocido dentro de su entorno.

3.- El plan de mejora no es un fin o una solución, sencillamente es un mecanismo para identificar riesgos e incertidumbre dentro de la empresa y al estar conscientes de ellos trabajar en soluciones que generen mejores resultados.



4.- Una de las acciones de mejora que se tomó en cuenta para solucionar el problema principal es el plan carrera que sin duda es una herramienta que sirve para motivar al personal para que crezca, además varias organizaciones a nivel nacional e internacional lo aplican para desarrollar a sus empleados.

5.- Otra acción de mejora que se consideró es ofrecer capacitaciones continuas al personal de ventas, ya que esto permite que el rendimiento de los empleados sea óptimo y de calidad, además al ofrecer un mejor servicio el cliente se siente satisfecho y la productividad de la empresa aumenta considerablemente.

6.- La empresa Proinmobiliaria S.A tiene una ventaja frente a sus competidores, que son los servicios completos que ofrece, esto es asesoría comercial, legal y de crédito, además tiene convenios con instituciones financieras que facilitan los procesos crediticios.

7.- La empresa Proinmobiliaria S.A, en su situación actual, a pesar de tener fortalezas organizacionales y de estar entre las primeras inmobiliarias a nivel nacional, ha perdido participación en el mercado, afectando también su posicionamiento.

8.- Proinmobiliaria S.A aplicará los recursos disponibles, tratando de optimizarlos para sacar el máximo provecho.



7.02 Recomendaciones

1.- Para que una empresa pueda responder ante los cambios que presenta su entorno y cumplir con sus objetivos, debe implantar un plan de mejora con la finalidad de detectar puntos débiles, y de esta manera atacar las debilidades y plantear posibles soluciones al problema.

2.- Implementar el plan de mejora para disminuir el alto índice de rotación de personal permitirá que los empleados permanezcan por largo plazo en la empresa y que la misma aumente su productividad y calidad de servicio al cliente.

3.- Se recomienda que la empresa aproveche al máximo la ventaja competitiva que ofrece a sus clientes como un recurso valioso para lograr sus objetivos comerciales y de posicionamiento.

4.- Se recomienda aplicar las acciones de mejora descritas en el capítulo V, para que disminuya el alto índice de rotación de personal, también para que incremente su productividad y rentabilidad.

5.- Las acciones de mejora a aplicarse son las mencionadas en el capítulo V del plan de mejora. La aplicación y evaluación de los resultados obtenidos, le permitirán a la empresa mejorar el servicio y alcanzar sus objetivos.



Bibliografía

- Anndrea Flint, J. W. (2011). Recuperado el 2014, de www.update-software.com/BCP/BCPMainFrame.asp?DocumentID=CD006620&SessionID=0
- Benítez, J. (7 de Abril de 2014). Habría esperado más apoyo para el sector empresarial. *Diario Hoy*, pág. 1.
- Cazares. (2000). *Scribd*. Recuperado el 2014, de <http://es.scribd.com/doc/19058681/definiciones-Investigacion-Documental>
- Chiavenato, A. (2009). *Rotación de Personal*.
- Chiavenato, I. (2007). *Freelibros.org*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2014, de Freelibros.org: <http://www.freelibros.org/administracion/administracion-de-recursos-humanos-el-capital-humano-de-las-organizaciones-8va-edicion-idalberto-chiavenato.html>
- Desarrollo, S. N. (7 de Febrero de 2013). *Foros Ecuador.ec*. Recuperado el 18 de Mayo de 2014, de <http://documentos.senplades.gob.ec/Plan%20Nacional%20Buen%20Vivir%202013-2017.pdf>
- Fernández, J. C. (31 de Diciembre de 2007). *Slide Share*. Recuperado el 14 de Septiembre de 2014, de Slide Share: <http://es.slideshare.net/jcfdezmx2/plan-de-mejora-216033>
- Hernández. (2006). *Slide Share*. Recuperado el 2014, de <http://es.slideshare.net/mmujica/metodologia-de-la-investigacion-6290115>
- Jackson, H. y. (2006).
- M, R. (2003). *eumed.net*. Recuperado el 2014
- Madhani. (2010). Obtenido de [http://www.spentamexico.org/v6-n2/6\(2\)17-33.pdf](http://www.spentamexico.org/v6-n2/6(2)17-33.pdf)
- Noé, W. M. (2005). Recuperado el 26 de Septiembre de 2014
- Rimsky. (2005). Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo2.pdf



Rusque. (2003). *eumed.net*. Recuperado el 15 de Septiembre de 2014

Sampieri, R. H. (2003).

Tamayo, M. T. (1997).

Werther. (1995). Obtenido de

http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lhr/garcia_g_b/capitulo2.pdf

Net grafía

<http://www.gestiopolis.com/canales/derrhh/articulos/no%206/desarrolloprofesional.htm2001>

[http://www.eoi.es/wiki/index.php/Dise%C3%B1o_e_implantaci%C3%B3n_de_un_p
lan de desarrollo profesional en Recursos humanos](http://www.eoi.es/wiki/index.php/Dise%C3%B1o_e_implantaci%C3%B3n_de_un_plan_de_desarrollo_profesional_en_Recursos_humanos)

[http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/PLAN
ESCARRERA.htm](http://paginaspersonales.deusto.es/mpoblete2/orientaci%C3%B3ndepersonal/PLAN_ESCARRERA.htm)

[http://www.monografias.com/trabajos98/plan-carrera-empresa/plan-carrera-
empresa.shtml](http://www.monografias.com/trabajos98/plan-carrera-empresa/plan-carrera-empresa.shtml)