



**UNIVERSIDAD  
SERGIO ARBOLEDA**

**Escuela de Postgrados**

**ANÁLISIS DE EFECTIVIDAD DE LAS ESTRATEGÍAS DE RETENCIÓN DEL  
PERSONAL ENFOCADAS EN EL SECTOR DE VIGILANCIA Y SEGURIDAD  
PRIVADA.**

**NELSON DAVID HERRERA TRIVIÑO  
ROSA EMILIA PEREZ ROJAS  
CINDY PAOLA RAMIREZ MURCIA  
NATALIA ESPITIA MUNÉVAR**

**SEGUNDA ENTREGA ENSAYO DE GRADO**

**DR. JORGE GIRALDO VANEGAS  
DIRECTOR ESCUELA DE POSGRADOS**

**UNIVERSIDAD SERGIO ARBOLEDA  
ESCUELA DE POSGRADOS  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DEL TALENTO HUMANO  
BOGOTÁ  
2016**



## TABLA DE CONTENIDO

|   | Pág.      |
|---|-----------|
| <b>1. PROBLEMA .....</b>                                  | <b>1</b>  |
| 1.1 Titulo descriptivo del trabajo de grado .....         | 1         |
| 1.2 Contextualización (Antecedentes del Problema) .....   | 1         |
| 1.3 Problema de Investigación (Formulación).....          | 3         |
| 1.4 Objetivos de la Investigación.....                    | 4         |
| 1.5 Alcance .....   | 4         |
| <b>2. MARCO REFERENCIAL.....</b>                          | <b>6</b>  |
| 2.1 Fundamentos Teóricos.....                             | 6         |
| 2.2 Identificación de las Variables.....                  | 16        |
| <b>3. METODOLOGIA .....</b>                               | <b>19</b> |
| 3.1 Diseño de técnicas de recolección de Información..... | 20        |
| 3.2 Población y Muestra .....                             | 20        |
| 3.4 Técnicas de Análisis .....                            | 21        |
| <b>4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS.....</b>                   | <b>23</b> |
| 4.1 Recursos Humanos.....                                 | 23        |
| 4.1.1 Cultura Organizacional .....                        | 25        |
| 4.1.3 Tradiciones.....                                    | 25        |
| 4.1.6 Protocolo de reuniones.....                         | 26        |
| 4.2 Presupuesto .....                                     | 27        |
| <b>5. CRONOGRAMA .....</b>                                | <b>33</b> |
| <b>CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b>                | <b>34</b> |
| <b>BIBLIOGRAFIA.....</b>                                  | <b>35</b> |



## LISTA DE TABLAS

|   | <b>Pág.</b> |
|---|-------------|
| Tabla 1. Presupuesto del proyecto por fases y por entregables .....   | 27          |
| Tabla 2. Presupuesto Cronológico – Tiempos tempranos .....  | 28          |
| Tabla 3. Presupuesto Cronológico – Tiempos tardíos .....  | 29          |
| Tabla 4. Costo acumulado por día transcurrido del proyecto en los presupuestos cronológicos de tiempos tempranos y tiempos tardíos..... | 30          |
| Tabla 5. Variación del costo acumulado diario .....   | 32          |
| Tabla 6. Diagrama de Gantt .....  | 33          |



## LISTA DE GRÁFICAS

**Pág.**

Gráfica 1. Línea Base de Presupuesto – PV – para tiempos tempranos y tiempos tardíos..... 31



**LISTA DE ILUSTRACIONES**

|  | <b>Pág.</b> |
|--|-------------|
| Ilustración 1. Organigrama de Seguridad Nativa de Colombia Ltda..... | 23          |



## 1. PROBLEMA

A lo largo de los años se ha visto como los procesos en las empresas han evolucionado y los colaboradores han cambiado la manera de cubrir la satisfacción de las necesidades, creando motivadores tanto extrínsecos como intrínsecos y volviéndolos necesidades de primer nivel, llevando a las empresas a implementar beneficios que aseguren al empleado su estabilidad, crecimiento laboral, y demás incentivos disminuyendo la rotación de personal y logrando la eficiencia en los procesos de cada uno de los cargos de la organización.

Cuando se evidencia la problemática en la rotación continua de personal es primordial que se estudie y se dé solución pues esto conlleva a la disminución no solo de gastos sino también inconvenientes del personal hacia la alta gerencia; por tal razón con este proyecto se busca identificar las razones de la rotación de personal y sus posibles soluciones mediante la implementación de teorías y estudios que contribuyan a la ejecución de estrategias de retención.

### Modalidad Ensayo de Grado

Caso Empresarial

#### 1.1 Título descriptivo del trabajo de grado

Análisis de efectividad de las estrategias de retención del personal enfocadas en el sector de vigilancia y seguridad privada.

#### 1.2 Contextualización (Antecedentes del Problema)

La rotación de personal es un hecho evidente en cualquier organización pero depende de ella misma y de sus acciones que este índice no supere los límites de la tendencia en el mercado.



Surgen entonces las estrategias de retención de personal para que dichos empleados se sientan motivados, valorados, con proyección y sobre todo estable en la empresa para la cual trabajan.

Es una relación gana – gana en la que ambas partes reciben beneficios a largo plazo y adquieren ventaja competitiva en un mercado volátil e inestable. Pero que decisiones se deben tomar para lograr esta relación?, que acciones a realizar? Que estrategias se deben ejecutar? A continuación se enuncian algunos de los autores que han escrito sobre este tema y sus puntos de vista sobre la retención de personal.

Por ejemplo **JacFitz-enz**, autor del libro **“Como medir la Gestión de Recursos Humanos”** afirma: *“El 50% de las razones de por qué un empleado se va de la empresa están relacionadas con el jefe. Por lo tanto, los empleados no renuncian a la empresa, renuncian al jefe”*

*“La principal causa de desmotivación laboral es no saber qué se debe hacer y cómo se debe hacer”*, afirma el **Gallup Institute** en una de sus encuestas realizada en el año de 1999.

De igual forma, **Kjell A. Nordström** y **Jonas Ridderstråle**, autores del libro **Funky Bussiness**, acotan: *“Los líderes tienen que crear campos de fuerza, imanes que atraigan el talento en lugar de tener empleados permanentes que absorben la empresa”*

*“Cuando alguien se incorpora a una empresa empieza a construir ilusiones, sueños y esperanzas. Por eso, no se puede atraer, retener y motivar a las personas sino a través del fortalecimiento del contrato emocional”*, Fragmento del libro **Un trabajo Feliz**, por **Luis María Cravino**.

Así la administración del talento humano en su esencia básica es un instrumento que abarca al ser humano como un ser integral, su comprensión y correcta administración derivará al



funcionamiento de cualquier organización, si este capital humano no está dispuesto a brindar su mejor esfuerzo la organización se estancará.

Se habla de encontrar la Felicidad en el trabajo o nunca serás feliz” frase que se atribuye a “*Cristóbal Colon*” se ponen en contexto para este trabajo ya que la felicidad es fundamental en todos los niveles de la vida y sobre todo en el que estamos mejorando en la retención del personal ya que es importante tanto para los colaboradores como para la organización.

Para alcanzar esta meta de la felicidad es necesario corresponder con actitud ya que si es posible sentirse a gusto en el trabajo es posible que haya un aumento a la productividad, obteniendo el reconocimiento tanto de los compañeros como de los jefes; es un elemento necesario para que los colaboradores alcancen el deseado bienestar laboral. La empresa y directivos deben fomentar el valor de sus colaboradores y tratar de llevar a cabo sus objetivos.

La autoevaluación y la autonomía profesional son dos factores claves que debe desarrollar la empresa para fomentar la felicidad de sus colaboradores ya que es la propia persona quien atribuye un juicio a la formación de sus competencias siempre considerándolas con base en los propósitos de la formación y capacitación permanente para obtener un resultado beneficioso para la empresa.

### **1.3 Problema de Investigación (Formulación)**

¿Existen estrategias que garanticen la retención del personal clave (guardas de seguridad) dentro de la organización?





## 1.4 Objetivos de la Investigación

### General

- Comparar estrategias de retención de personal enfocadas a los colaboradores operativos para minimizar el índice de rotación de la organización.

### Específicos

- Medir el nivel de efectividad de cada estrategia de retención de personal operativo en la empresa analizada.
- Conocer los factores que motivan al personal operativo e influyen en un mayor tiempo de duración en la organización
- Determinar el costo de implementación de cada estrategia de retención de personal y sus potenciales beneficios.
- Establecer la relación entre nivel de desempeño operativo y tiempo de duración en la organización.

## 1.5 Alcance

Para la elaboración del siguiente proyecto se manejarán las siguientes herramientas, que permitirán llegar a la realización de los objetivos:

- Estrategias de retención de personal, que nos permitan realizar un análisis para conocer el impacto en las empresas aplicadas.



- Encuestas de conocimiento del personal operativo en la entidad analizada que nos permitan encontrar los factores de motivación.
- Presupuestos basados en la información financiera de la empresa que nos permita medir el costo de implementar un esquema de retención.
- Estadísticas, que nos permitan medir el desempeño contra antigüedad del personal activo en la entidad.



## 2. MARCO REFERENCIAL

### 2.1 Fundamentos Teóricos

La historia de la motivación ha estado presente en el desarrollo humano; desde el principio el hombre ha buscado satisfacer sus insuficiencias físicas individuales o primarias como el hambre, la sed, sueño, etc., relacionándolas a la vez con necesidades secundarias como reconocimiento afecto, prestigio, razón por la cual es de gran importancia encontrar el modo de fusionar los intereses de la empresa con los de los trabajadores; si el trabajador encuentra en el espacio donde desarrolla las diversas actividades para compensar sus necesidades se involucrara a un más en las tareas generando un mejor clima laboral dentro de la organización.

Históricamente, durante miles de años, la forma parcial de relación de las personas con respecto al trabajo fue la esclavitud que era casi el único medio para obligar a los hombres a obedecer y a cooperar con él, sin que existiera una remuneración a cambio. En los inicios de la edad moderna surge el régimen capitalista y aparece un sistema de trabajo diferente de los habidos hasta entonces; desaparece la esclavitud y nace el modelo del salario, único factor definitivo de la acumulación de obreros para la producción común. La influencia de oro al viejo Continente prestaba gran facilidad para la generalización del salario, “*la explotación del metal consistía en localizar arenas auríferas, lavarlas y recoger los granos*” (Alianza Editorial, 1985). La demanda de mano de obra fue cada vez mayor razón por la cual los campesinos acudían a la ciudad, donde se les ofrecía la oportunidad de ocuparse en las máquinas y trabajos de fuerza, sin necesidad de aprendizaje previo. Las mujeres y los niños también participaron prestando sus servicios en actividades de agricultura y en otras ocasiones en actividades domésticas por un salario que sólo les daba para subsistir. Surgiendo como figura el contrato de trabajo en el cual empleándose obligaba en su actividad mediante un precio convenido, se convirtió en imagen común de ejercicio del trabajo en el campo de la vida económica. Se aplicaron normas romanas referidas al arrendamiento de servicios operarios libres. Quien pagaba el salario imponía crecientes onerosas.



La unión de la población industrial en los suburbios trajo la formación de un proletariado urbano que tenía que ganar el salario para poder vivir, y por ganarlo aceptaba cuanto le fuera impuesto. El proletariado urbano no tenía los medios del campesino a quien la tierra le ponía a cubierto del hambre. La condición del trabajador frente al industrial, vino a determinar un estado de situaciones conflictivas, donde se desconoció completamente la condición humana de los trabajadores. En el ámbito jurídico, la simulación del trabajo a una mercancía lo dejaba enteramente sujeto a la Ley de la oferta y la demanda y apartaba toda consideración sobre la persona humana de quien lo prestaba. Así fue como un conjunto de circunstancias geográficas, económicas, técnicas y políticas, acompañadas de una crisis de ideas morales, provocaron una evolución de tres siglos; un terrible estado de cosas, que hizo necesario la aparición de las primeras leyes del nuevo Derecho del Trabajo, a mediados del siglo XIX.

En 1950, bajo el gobierno de Mariano Ospina Pérez, se divulgó el decreto legislativo 2663 y el decreto 3743, que dieron origen a nuestro Código sustantivo de trabajo; allí se seleccionó la cantidad de normas que, en forma dispersa y caótica, existían sobre las relaciones de trabajo y sobre los derechos y garantías de los trabajadores, cuyo objetivo, es lograr la justicia en las relaciones que surgen entre empleador y colaborador, dentro de un espíritu de coordinación económica y equilibrio social. Los numerosos decretos y leyes expedidas por cada administración son producto de las luchas perseverantes de los trabajadores colombianos, por tener una igualdad material en el cual el gobierno tiene la obligación de regular e introducir medidas donde el ser humano no quede en desventaja, en lo que se refiere al acceso de bienes económicos, sociales y culturales dado que actualmente los trabajadores quienes contra su voluntad continúan en condiciones desfavorables en cuanto a derechos, protecciones y la integridad de la vida y salud de las personas, establecen una inquietud de interés social en la que participan el gobierno y los particulares, para garantizar el mejoramiento de las condiciones de trabajo de la ciudadanía laboral colombiana. Se reconocen tres aspectos de suma importancia en la finalidad de las normas laborales, a saber: la justicia en las relaciones empleador-empleado; la coordinación económica y el equilibrio social, aspectos que han de conjugarse en forma armónica, teniendo en cuenta las condiciones de cada empleador y empleado, el desarrollo de la



economía del país y la forma de contratar sin abusar de la parte más débil que siempre será el empleado quien busca la manera de satisfacer sus necesidades a través de una actividad que le brinde una retribución económica .

La mejora de las condiciones laborales constituye un elemento de gran importancia para el desarrollo de todos los procesos donde intervienen el recurso humano. Las diferencias en este sentido puede ser causa de insatisfacción laboral. De ahí la importancia de medir la percepción de los empleados con respecto a sus condiciones de trabajo, a través del tiempo se puede evidenciar que la motivación surge como alternativa para que un individuo actúe y se comporte de una determinada manera. *“Es una combinación de procesos intelectuales, fisiológicos y psicológicos que decide, en una situación dada, con qué vigor se actúa y en qué dirección se canaliza la energía”*. Dentro del origen etimológico el término motivación proviene del latín “moveré”, que significa mover, pues motivar es “mover” voluntades de ahí implica acción, hace referencia a los estímulos que mueven a la persona a realizar determinadas acciones y persistir en ellas hasta su terminación Steers I (2004.) También se define la motivación como el impulso y el esfuerzo que se llevan a actuar y que obligan a los seres humanos a poner más empeño en sus labores, lo cual les ayuda a superar obstáculos, satisfacer deseos y alcanzar metas; las personas han de tener suficiente activación y energía, un objetivo claro, la capacidad y disposición de emplear su carácter durante un período de tiempo lo suficientemente largo para poder alcanzar su fin. En materia laboral el empleado puede hallarse motivado, afirma la teoría de Romero (2005) dice que es un proceso mediante el cual, un trabajador impulsado por fuerzas internas que actúan sobre él, inicia, dirige y mantiene una conducta orientada a alcanzar determinados incentivos donde le permite la satisfacción de sus necesidades, mientras que de forma simultánea intenta alcanzar las metas de la organización En el entorno de todas las disciplinas que argumentan el concepto de motivación se identifica que en la Administración de personal es un factor muy importante, puesto que permite conducir al personal a interesarse más por su trabajo y a tratar de alcanzar sus objetivos y los de la empresa, razón por la cual es significativo conocerla y dominarla considerando que la gerencia debe determinar las debilidades que impiden el paso a los estímulos motivacionales que garantizan la participación eficaz y efectiva del individuo



dentro de la organización pues es un factor que conlleva a el mismo motivarse y canalizar ese potencial en su equipo de trabajo; Un subordinado con este impulso busca siempre, desarrollarse, crecer, progresar y avanzar por el camino adecuado, mejorando al mismo tiempo la calidad de vida , el empleado siempre busca que lo más importante de una empresa es que brinde oportunidades de crecimiento, es decir, la promesa de seguir creciendo y de sentirse productivo. Por ejemplo, comenzar con un cargo asistencial o de aprendizaje y saber que si se muestran capacidades se podrá seguir escalando, esto acompañado claro, de mejor sueldo, responsabilidades y crecimiento profesional.

En la actualidad las administraciones tienen una conciencia empresarial nueva donde poco a poco se han venido dando cuenta que sus activos más valiosos son inmateriales es decir que los valores económicos ya no habitan en edificios o en la maquinaria ni tan siquiera en los productos, sino en la propiedad intelectual ,el potencial innovador y los conocimientos técnicos y especializados de las persona junto con el factor motivacional que es el que impulsa todos aquellos acciones para conseguir ventajas verdaderamente competitivas para la organización; razón por la cual, una responsabilidad de los gerentes es asegurar que cada persona tenga oportunidades de accesos a todos aquellos mecanismos donde el objetivo no sea otro sino el de obtener el máximo beneficio de los empleados, lo que debe equilibrarse por medio de factores intrínsecos como el desarrollo personal y de oportunidades y de factores extrínsecos como la compensación monetaria entre otros; razón por la cual el fenómeno de la motivación laboral no se puede ser ignorado especialmente en casos del sector de la construcción, puesto que es uno de los sectores industriales donde es más dependiente del sector humano siendo esta, una de las actividades más intensivas en mano de obra de la economía, adicional es un campo de investigación que pocos estudios se han realizado.

El empleado es un factor importante dentro de la organización y es de este que depende el funcionamiento efectivo de la empresa, ya que por su conducta dentro de esta se podrán guiar hacia los objetivos, que como propósito se tienen. Los empleados necesitan que intensivamente se les motive, que sean observados como un eje importante donde se sienta incentivados para



realizar su trabajo y dependiendo de lo fuerte que sea esta motivación logre despertar en ellos un ambiente agradable con una actitud positiva, compromiso y sentido de pertenencia dentro de su organización, es por esto que el gerente quien es el líder se encarga de agregar valor a la empresa y a sus empleados la capacidad tanto para desarrollar sus funciones como para solucionar los inconvenientes que se presenten, también tiene el objetivo de tener la capacidad de planificación que contribuya a la eficiencia que se espera obtener dentro de esta, es necesario para que se motive correctamente el evaluar al grupo de trabajo, una vez esta evaluación se haya aplicado se tendrá una idea más clara de cómo motivarlos ; es recomendable que se aprecie al personal por su rendimiento y no por sus costumbres o su aspecto físico, ni que exista un favoritismo por algunas personas lo que conllevaría a que exista alguna clase de conflicto de interés.

La motivación laboral y el desempeño conforman uno de los ejes más concentrados en la investigación dentro de comportamiento organizacional, se considera que los factores de estos cambios han sido, desarrollos tecnológicos ,económicos ,sociales que han ido cambiando la naturaleza de los trabajos y como consecuencia provoca un gran interés en el estudio de temas como lo son trabajo, ambiente laboral ,motivación que son algunos de los efectos que influyen en el comportamiento de los empleados .Se (Juan Pérez L. 1990) relaciona la motivación como los factores que llevan a una persona a la acción y se puede clasificar dependiendo de su origen y destino en tres tipos: Motivación Extrínseca, Motivación Intrínseca y Motivación Trascendente.

Esta clasificación nos permite de una manera práctica y sencilla entender el cómo se motiva a las personas o colaboradores. De acuerdo a Juan Pérez L. para actuar se tienen los siguientes motivos: Extrínsecos: cualquier tipo de motivo que sea ajeno a la persona que realiza la acción. Intrínsecos. Motivo o excusa interna generada por la persona que realiza la acción. Trascendente. Estado o resultado provocado en otra persona debido a la acción de la persona motivada Los enfoques de auto percepción se desarrollaron a partir de la tesis de Robert White, quien afirmó que *"las conductas intrínsecamente motivadas son aquellas en que la persona participa para poder evaluarse como competente y auto determinante con relación al entorno"* (Reeve, 1994).



La retroalimentación que obtiene la persona acerca de sus acciones impacta en su percepción de competencia y en su capacidad de iniciar y regular nuevos actos. Reafirmando dicha idea, Deci&Ryan Reeve, (1994) sostienen que las actividades que provoquen percepciones de competencia aumentarán la motivación intrínseca, mientras que las actividades que provoquen percepción de incompetencia o falta de habilidad la reducirán.

La tesis de White (1968), otro autor decidió abordar el tema de la autodeterminación o causación personal. Postuló que los sujetos se esfuerzan por ser agentes causales de su propia conducta, es decir, ser iniciadores y defensores de su propia acción. El control externo, o motivación extrínseca, puede ser menos efectivo que aquel que da pie a la autodeterminación conductual. Las personas auto-determinadas se perciben a sí mismas iniciando acciones, seleccionando los resultados deseados y seleccionando una línea de acción determinada que los conduzca a los resultados deseados Reeve, (1994).

*“La Teoría de la Motivación Intrínseca parte del hecho de que las organizaciones actuales no buscan la “sumisión” del trabajador, sino su compromiso y su iniciativa. Por lo tanto no son suficientes las recompensas externas con las que antes se “compraba” esa sumisión”.*

Kenneth Thomas (2001) El nuevo estilo de trabajo supone que los trabajadores buscan algo más que el dinero y el interés propio en el trabajo, que los trabajadores buscan recompensas intrínsecas con la manera de ejecución del trabajo, que esas recompensas internas tienen un alto contenido emocional y que “hacer lo que se debe hacer” provoca que la gente se sienta bien. Estas circunstancias hacen que el trabajador busque en su labor, un propósito valioso, para alcanzar los objetivos donde cada individuo sea capaz de diagnosticar, planear y ejecutar sus metas, esta autodirección exige más iniciativa y compromiso, lo que depende de satisfacciones más profundas que aquellas ofrecidas por las recompensas externas.





Judith Gordón (1996) señala que: *"todos los administradores enfrentan un reto enorme: motivar a los empleados para que produzcan los resultados deseados, con eficiencia, calidad e innovación"*. Con este argumento la motivación se convierte en un elemento importante, donde se puede utilizar para identificar que motiva a los trabajadores para producir más y mejor; cabe aclarar que no siempre se busca reconocimientos económicos o de bienestar personal o profesional, adicional a esta también es una búsqueda continua para mejorar la ejecución del trabajo contribuyendo al desarrollo organizacional en todo su aspectos productivo de bienestar, crecimiento, comunicación. Con el objetivo de realizar las cosas con excelencia a partir de sus propias procesos hasta aspiraciones superiores como la autorrealización.

Se encuentra la estimulación para completar la tarea con un grado de calidad suficiente con el fin de obtener la recompensa, sin tener muy en cuenta el interés o sea perfecto el alcance a la excelencia pues se sabe que en la organización se tiene la recompensa al final Víctor Vroom (1990) fue crítico en los factores explícitos por F. Herzberg (1967) donde señala que:

*"La motivación en el ambiente laboral está asociado por el producto de insatisfacción en sus lugares de trabajo, factores que son denominados como higiénicos abarcando aspectos como: las condiciones físicas del trabajo, la supervisión, las remuneraciones, las prestaciones, las políticas administrativas entre otros. Cuando existe ausencia de estos factores dentro la organización no permite que el empleado se sienta motivado, por lo tanto sus labores no son eficientemente realizadas; si por el contrario la existencia de estos fuera permanente indicaría que los empleados contribuirían a disminuir o eliminar la desmotivación El segundo factor que se manifiesta es de experiencias satisfactorias que los empleados viven cada día en sus puestos de trabajo, denominados según los motivadores; tales como el desarrollo personal, el reconocimiento por sus labores, las oportunidades de avanzar profesionalmente y el crecimiento en la organización entre otros. Esto contribuye a elevar un alto de grado de motivación en la empresa por parte del empleado, estimulando un gran desempeño. La importancia de factores higiénicos y motivadores indica que el personal necesita de los elementos que contemplan estos factores para mejorar sus condiciones laborales, permitiendo que el desarrollo de sus tareas sea eficiente para lograr el buen funcionamiento de la empresa y su desarrollo personal dentro de la misma"*.



Mientras que Maslow establece una serie de necesidades que impulsan la motivación de forma generalizada en una serie de niveles en que, conforme se satisfacen las necesidades de un nivel (por ejemplo las fisiológicas) se intenta satisfacer las del siguiente (siguiendo el ejemplo: seguridad), Frederick Herzberg (1967) contextualizó su teoría enfocándola en el área de trabajo llamándola la “*Teoría de los dos factores de la motivación*” donde realizaron un estudio de la actitud laboral de 200 ingenieros y contadores, clasifico las respuestas dentro de un de 16 categorías como : relación con la satisfacción laboral y con la insatisfacción laboral I. En razón de esta investigación, se llegó a la conclusión de que la satisfacción y la insatisfacción laboral se deben a dos series independientes de factores. Por ende, la teoría se llama teoría de los dos factores. Los factores de la insatisfacción (que llamo higiénicos) incluyen los sueldos y salarios. Las condiciones laborales y la política de la compañía; es decir, todos los que afectan el contexto donde se realiza el trabajo. De estos dos factores, el más importante es la política de la compañía, que en opinión de muchos es una causa primordial de la ineficiencia y la ineficacia. No se puede hablar de motivación sin hablar de Maslow, ni de motivación laboral sin hablar de Herzberg, ya que son siempre los pilares centrales sobre los que se basan la mayoría de estudios sobre la temática, manuales de auto ayuda o seminarios de organización empresarial.

Herzberg propone dos tipos de factores que influyen sobre la motivación en el trabajo, los factores de higiene (desmotivan) y los factores de auténtica motivación (motivan). Los factores de higiene son factores que influyen negativamente sobre el trabajador y que, si se corrigen, el trabajador no se sentirá insatisfecho. Son factores de higiene por ejemplo la política de empresa, la supervisión, el sueldo o el status en el trabajo. Al contrario de lo que se pueda creer el sueldo, por ejemplo, no es un factor motivador, sino des motivador, es decir, si el empleado no tiene un rango salarial acorde con sus actividades este se siente insatisfecho y decae su motivación, por el contrario, si el salario es adecuado se siente conforme pero no se motiva en exceso. Por ese motivo los factores de higiene, aunque no motivan propiamente, deben ser tratados para “*limpiar*” el entorno de trabajo o la situación del trabajador de forma que no se desmotive, mientras que los factores de motivación (como pueden ser el reconocimiento, la responsabilidad o un ascenso) sí que aumentan tu motivación y ganas por cumplir un objetivo Basándose en



Víctor Vroom (1964), también se ha analizado la relación entre la motivación de los técnicos de la construcción de Canadá y su rendimiento, concluyendo que los factores con mayor valencia para ellos son: "*seguridad en la obra*", "*espíritu de equipo con la gente que trabajas*", "*oportunidades para aprender cosas nuevas*" y "*ver el resultado del propio trabajo*" (Zhou, 2004).

En la teoría ERC contiene una dimensión de frustración y regresión se observa que cuando una necesidad superior se frustra, se despierta, acentuado, el deseo del individuo de compensar una necesidad inferior. Por último afirma que la satisfacción de las necesidades de orden inferior lleva al deseo de satisfacer las superiores, pero varias necesidades pueden fungir como alicientes al mismo tiempo y la frustración del intento por satisfacer una necesidad superior puede incitar a un retroceso de necesidad inferior.

La motivación, según Espada (2006):

*“es un factor emocional básico para el ser humano y para cualquier profesional, estar motivado significa realizar las tareas cotidianas sin apatía y sin un sobreesfuerzo adicional; aunque para unos el trabajo o las actividades de todo orden pueden representar una carga, para otros es un estímulo, una medicina y a veces una liberación”.*

Muchos seres humanos encuentran en el trabajo un refugio a sus frustraciones personales y profesionales, y se auto motivan en su trabajo, por ser la única forma de alcanzar la autoestima y el reconocimiento profesional y social. Existen innumerables individuos que poseen mucho más reconocimiento fuera de su hogar que dentro del mismo, pues el ser humano necesita buscar cualquier forma de afecto y autoestima aunque sea fuera de su entorno laboral, hay personas que su motivación no depende exclusivamente de ellas mismas sino de sus superiores jerárquicos, su entorno social y profesional, por otro lado concurren innumerables empresas muy bien estructuradas, con excelentes profesionales pero con un liderazgo exento de capacidad motivadora; si bien es cierto que la motivación la debe emplear primero el responsable de la empresa, los subordinados deben ser conscientes que ellos también deben motivar al jefe. La



estimulación es un factor que se realimenta con la aportación de todos. No va en una sola dirección, la exaltación debe ser interactiva y de esta forma se comparte mejor; soportar siempre la responsabilidad de motivar a los demás exclusivamente es una carga que se hace difícil e insoportable, en cambio cuando la entrega es mutua empleador – trabajador se convierte en un trabajo más humanizado y productivo.

Las teorías de la motivación han sido clasificadas en dos grupos, las teorías centradas en la motivación que buscan conceptualizar e investigar la motivación como un fenómeno estático interesándose por determinar la conducta motivada de cada individuo y sus planteamientos transcurren en una serie de necesidades “cuya anticipación de satisfacción determinarían el nivel de motivación que experimenta la persona ” y las teorías centradas en los procesos, haciendo énfasis cuando una conducta se vuelve en una conducta motivada, interesándose por analizar los procesos en gran parte de tipo cognitivo involucrados en la dirección y persistencia de la conducta motivada, sugiriendo establecer relaciones casuales dentro del mismo contexto laboral. A partir de los noventa existe una notable caída en los estudios de motivación laboral según Steer, Mowday & Shapiro (2004) puesto que en los libros más recientes donde hablan sobre este tema, la mayoría de sus teorías discutidas proceden de los años sesenta y setenta con intentos de desarrollar nuevos aportes.

La presente investigación es conveniente debido a que en la compañía Seguridad Nativa los empleados presentan problemas que se asemejan a personal desmotivado puesto que se evidencia la alta rotación de empleados, la falta de interés por la compañía, la inestabilidad y poco compromiso que existe en las labores diarias lo que nos lleva a realizar un estudio donde se logre de manera óptima la disminución de estos factores que influyen de manera evidente en el cumplimiento de los objetivos de la empresa; así mismo se hace necesario la aplicación de diferentes teorías que conlleven a la estabilidad de los empleados, a la mejora en los procesos, y al crecimiento tanto de los empleados como de la empresa.



## 2.2 Identificación de las Variables

Para el estudio que estamos realizando en Seguridad Nativa se hace necesaria la identificación de diferentes variables que son indispensables para lograr la disminución de la rotación en los empleados. Dentro de las variables que encontramos son:

- **Aplicación:** El proyecto a realizar se llevara a cabo en la empresa Seguridad Nativa puesto que se detecta un problema de rotación el cual no solo está afectando a la alta gerencia sino también a cada uno de los integrantes de todas las áreas, se realizarán estudios tanto externos como internos para detectar la problemática e implementar medidas que permitan la disminución de la misma.
- **Viabilidad:** Se hace indispensable el tener claro que para la realización del tema a desarrollar la Universidad ha dado un espacio para indagar los problemas a los cuales queremos dar solución, mediante la recolección de datos, estudios de campo y lo requerido para realizar el proyecto. Así mismo se tiene presente los gastos que generará el proyecto y para ello se cuenta con el consentimiento de todos los integrantes del grupo, además de tener la facilidad de obtener la información de la empresa a estudiar cómo sus bases de datos, empleados, historia, evolución y lo que concierne para cumplir con las expectativas del proyecto, además se cuenta con el asesoramiento del tutor encargado quien se encarga de guiarnos paso a paso a cumplir los objetivos antes mencionados.
- **Factibilidad:** Se ha detectado que en la empresa Seguridad Nativa la rotación de personal en los cargos operativos ha venido aumentando en los últimos años afectando a la compañía considerablemente, de manera que, mediante este proyecto se busca minimizar el índice de rotación con la aplicación de estrategias buscando la sostenibilidad y crecimiento de Seguridad Nativa, para ello es preciso el tener al alcance los recursos que se necesitan para la realización del proyecto contando así con la disponibilidad de ir a la



empresa para presenciar el comportamiento de cada uno de los empleados e incursionar en la problemática que lleva a la rotación de personal.

- **Motivación:** Se puede decir que la motivación es un impulso que permite mantener una cierta continuidad en la acción que acerca a la consecución de un objetivo.
- **Motivación Laboral :** un alto desempeño, por esto es necesario pensar en qué puede hacer uno por estimular a los individuos y a los grupos a dar lo mejor de ellos mismos, en tal forma que favorezca tanto los intereses de la organización como los suyos propios
- **Motivación intrínseca:** Cualquier tipo de motivo que sea ajeno a la persona que realiza la acción se refiere a lo que se obtiene en sí del trabajo mismo.
- **La mejora de las condiciones laborales** Consiste en aumentar la motivación laboral mejorando los factores higiénicos, los relacionados con el texto laboral que permiten a los individuos satisfacer sus necesidades de orden superior y que eviten la insatisfacción laboral.
- **Evaluación del rendimiento laboral** Consiste en evaluar los resultados de la conducta laboral y proporcionar la información obtenida al trabajador. Esto supone un importante estímulo motivador.
- **Motivación extrínseca** Motivo o excusa interna generada por la persona que realiza la acción, afectada en principio, cuando trabajan, las personas buscan la propia subsistencia y el bienestar material, pero las personas trabajan a pesar de tener sus necesidades económicas completamente satisfechas.



- Salario: el dinero cumple el papel de ser un instrumento para obtener resultados deseados. El dinero en sí o por sí mismo no es importante, ya que adquiere importancia como medio para la satisfacción de necesidades.



### 3. METODOLOGIA

La investigación se debe abordar desde un enfoque cualitativo por ser considerado el más apropiado para responder al siguiente cuestionamiento:

¿Existen estrategias que garanticen la retención del personal clave (guardas de seguridad) dentro de la organización?

Lo que se pretende es indagar y determinar las razones del porque este tipo de cargos tienen una alta rotación, a pesar de adoptar las prácticas administrativas y de gestión del talento para retenerlos.

Una vez se determinó el cuestionamiento inicial, se realizó una revisión bibliográfica sobre el tema y se procederá a construir una prueba piloto para evaluar la viabilidad de esbozar un proyecto de investigación. A partir de allí, se llegó a la definición de los objetivos y se seleccionaron los participantes sociales de la investigación.

Se especificó que la organización de estudio es la empresa Seguridad Nativa ubicada en la ciudad de Bogotá.

Para conseguir los datos correspondientes se recurrirá a entrevistas que buscan explorar la existencia de estrategias de retención de personal y la efectividad de su implementación, adicionalmente se realizaran encuestas a los trabajadores de la empresa con el fin de determinar su nivel de satisfacción o insatisfacción lo que nos lleva a deducir que tipos de factores repercuten más en la permanencia del trabajador en la empresa.





### 3.1 Diseño de técnicas de recolección de Información

Se procederá a codificar y categorizar los datos. El cuestionario para determinar la estrategia consta de 10 interrogantes, de las cuales cinco buscan indagar por la existencia de las estrategias de retención (preguntas 1-5) y las otras cinco por su efectividad (preguntas 6-10). El alcance de las estrategias se obtendrá del análisis e interpretación de la información de dicho cuestionario. El cuestionario para los trabajadores constará de 15 preguntas, distribuidas de la siguiente manera: cinco sobre compensación monetaria, cinco sobre compensación no monetaria, diez sobre compensación no monetaria que incluye aspectos como bienestar, clima organizacional, comunicación, entre otras.

Este proceso se realizará para abordar las preguntas referidas a cada categoría. En total, se realizarán 3 entrevistas sobre estrategias y 100 entrevistas a trabajadores de la empresa.

Después se procederá a realizar la verificación de la información y evaluar la pertinencia de aquellos actores entrevistados, se decidirá el número de entrevistas con las que se trabajará. La recopilación de la información será realizada por los integrantes del equipo de trabajo.

### 3.2 Población y Muestra

Además del número de empleados en la empresa, se determinó que las empresas seleccionadas cumplieran con las tres (3) condiciones que se nombran a continuación:

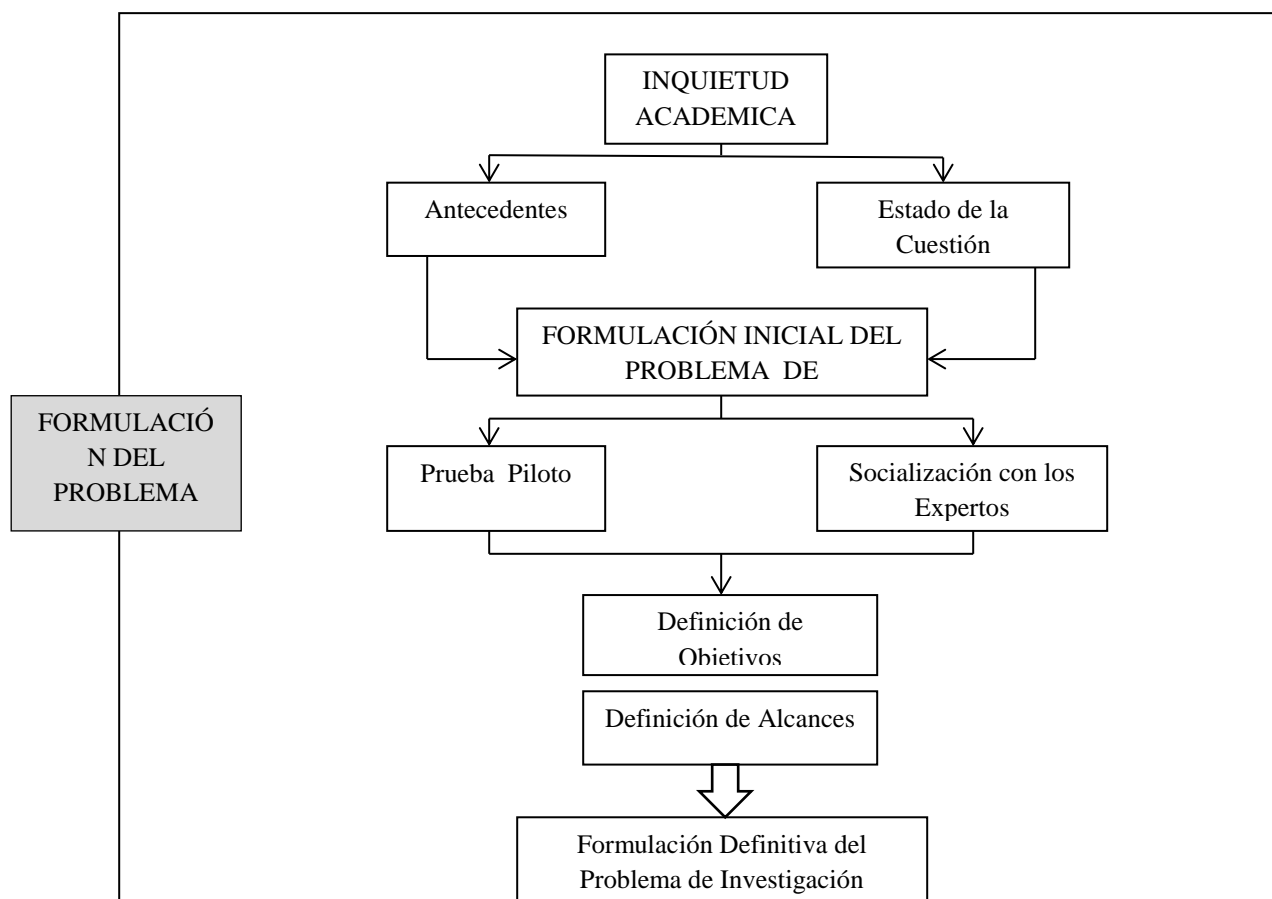
- Tener un departamento, área, sección o dependencia que se encargara de llevar a cabo los procesos de GH, concretamente “procesos implementados” para retener al personal.
- Ser una empresa de carácter privado.

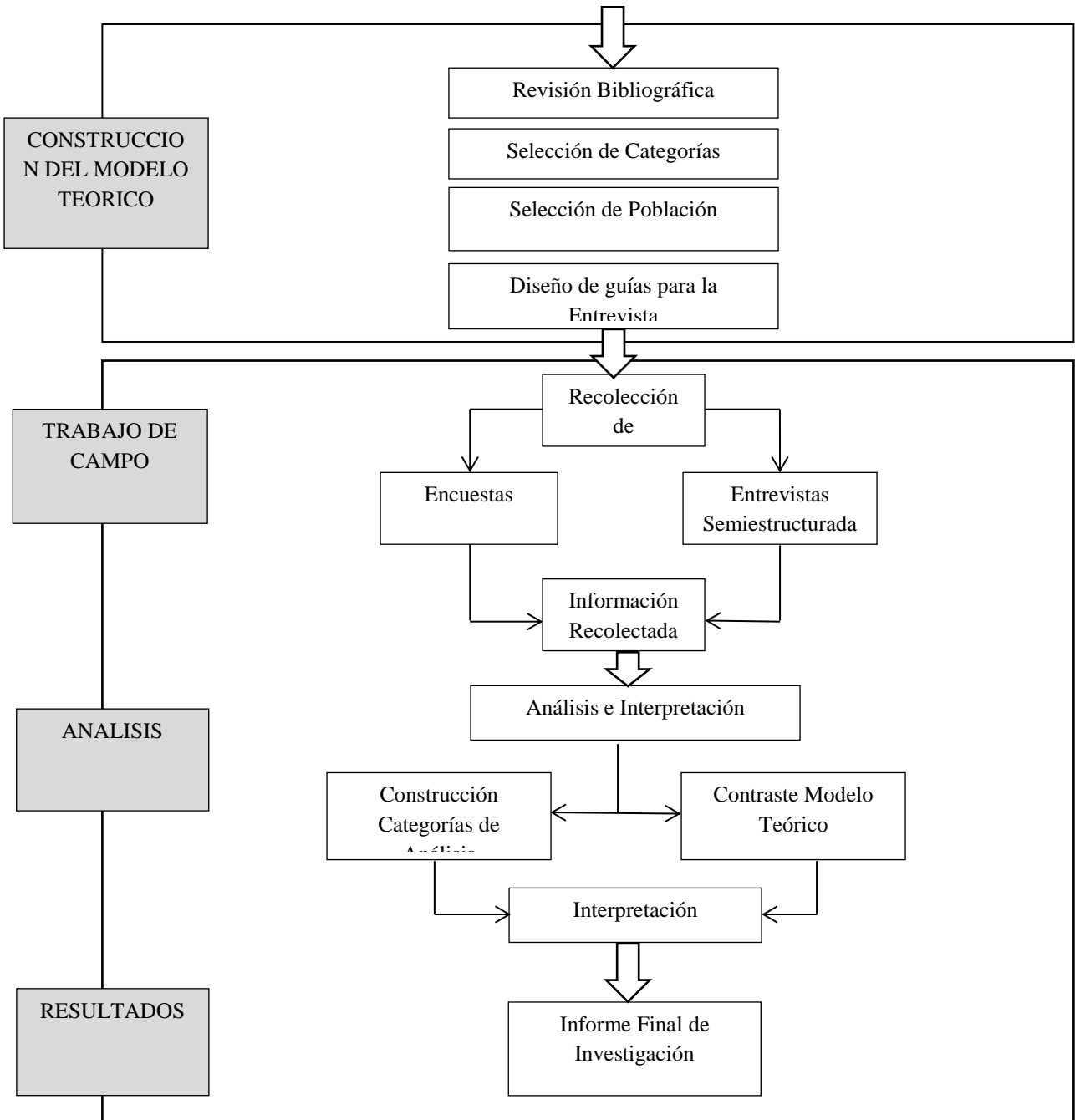


- El entrevistado sería el responsable de GH o quien, en su defecto, tuviera conocimiento de la implementación de las estrategias de retención del personal.

Las entrevistas autorizadas serán grabadas y posteriormente transcritas. Posterior a esta fase del trabajo de campo, se procederá a realizar el proceso de categorización y análisis para cada una de las preguntas.

### 3.4 Técnicas de Análisis



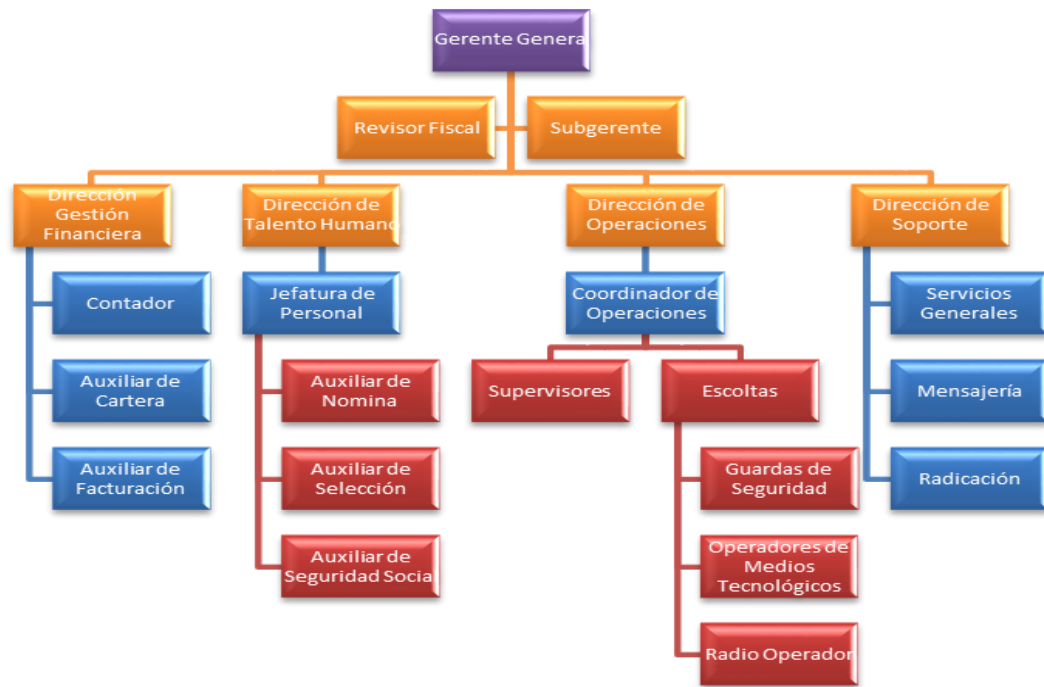




## 4. ASPECTOS ADMINISTRATIVOS

### 4.1 Recursos Humanos

*Ilustración 1.* Organigrama de Seguridad Nativa de Colombia Ltda.



*Fuente:* Tomado de un Brochure de Seguridad Nativa de Colombia Ltda.

La empresa Seguridad Nativa de Colombia Ltda., se encuentra conformada conformada por Trescientos Ochenta (380) Guardas de Seguridad, doce (12) Operadores de medios tecnológicos, ocho (8) Escoltas, nueve (9) Supervisores Motorizados, un (1) Coordinador de Operaciones y un *staff* administrativo en donde se encuentra el Gerente General, el Director Financiero, la Directora de Recursos Humanos, un Jefe de Personal, un contador, dos auxiliares administrativas y dos auxiliares de talento humano.



El personal operativo representa un 97.45% de la organización, mientras que el staff administrativo el 2.55%.

Los servicios que presta Seguridad Nativa de Colombia Ltda., tienen una gran ventaja en cuanto a la carga laboral de los trabajadores, pues se tendran los trabajadores que se requieran para los contratos que se estan ejecutando, a medida que los contratos aumenten o disminuyan la cantidad de trabajadores sera directamente proporcional.

De acuerdo a la entrevista realizada con la Directora de Recursos Humanos, la empresa tiene contratos laborales a termino de obra o labor para los Guardas de Seguridad dependiendo el cliente a donde se asignen para prestar el servicio de vigilancia fisica. Para los Supervisores Motorizados, el coordinador de operaciones y el *staff* administrativo los contratos laborales son a termino indefinido. La totalidad de los Guardas de Seguridad cuenta con seguro exequial que esta cubierto 100% por la empresa y se otorgan dos (2) días mas de vacaciones a los trabajadores que cumplan el año de trabajo con la organización.

Aunque el organigrama presenta una Dirección de Operaciones, en la realidad se pudo evidenciar que este cargo no existe dentro de la organización, estas responsabilidades del Director Operativo se dividen entre la Dirección de Talento, la Dirección Financiera y la Gerencia General quienes tienen funciones de dirección y control frente al coordinador de operaciones. En entrevista realizada con la Alta Dirección, comentaron que esta decisión se tomo porque al ser los cargos de Dirección desempeñados por personas que pertenecen al mismo nucleo familiar se tiene la confianza de descentralizar todas las funciones inherentes al cargo de Director Operativo. Asi las cosas, no es necesario nombrar a un funcionario externo que atienda las funciones de Director Operativo, que a juicio de la Gerencia General es el cargo más critico de la organización, debido a que practicamente es quien tiene una relación mas cercana con los clientes.



De acuerdo a lo manifestado por la Gerencia General por experiencias negativas anteriores no se tiene a ningún funcionario desempeñando el cargo de Director Comercial, función que realiza la Gerencia General y la Dirección Financiera, quienes atienden todas las reuniones de clientes potenciales.

#### **4.1.1 Cultura Organizacional**

Seguridad Nativa de Colombia Ltda., es una empresa familiar, por lo que presenta complejidades en cuanto a instrucciones claras para el personal que se encuentra en un orden jerárquico menor dentro de *staff* administrativo. La percepción que se pudo verificar *in situ* del personal que trabaja en la sede principal de la organización es que tienen tres jefes (que hacen parte del núcleo familiar) y que tienen que reportar la misma información a todos.

#### **4.1.2 Reglamento Interno de Trabajo:**

En el Reglamento Interno de Trabajo se dan lineamientos claros al servicio a prestar por parte de los Guardas de Seguridad, aclarando el proceso disciplinario para cualquier falla posible en la prestación del servicio. Ahora bien, teniendo en cuenta que el objeto del servicio está enfocado a la minimización de riesgos que atenten contra la vida y bienes de los usuarios contratantes del servicio, no es posible que la flexibilidad del servicio de los Guardas de Seguridad en cuanto a turnos o procedimientos sea amplia. Se deben seguir protocolos de operación claros y precisos para cumplir con dicho objeto. Se hace claridad, que la actividad es de medios y no de resultados.

#### **4.1.3 Tradiciones**

En la empresa existe la tradición de no aceptar a un vigilante que haya sido expulsado anteriormente de la empresa, o haya abandonado su puesto de trabajo.



#### **4.1.4 Rituales**

Los rituales se realizan en la empresa pero sólo con el personal administrativo y no con el personal operativo por la dispersión geográfica de los servicios.

#### **4.1.5 Normas grupales**

Las normas se asemejan a una estructura militar donde no está permitido el tuteo y la confianza con los jefes o usuarios del servicio.

Por la naturaleza del servicio ninguno de los empleados puede generar relaciones dentro o fuera con los usuarios

#### **4.1.6 Protocolo de reuniones**

Se realizan muy pocas reuniones con el personal operativo, se convoca de manera bimensual a reuniones con la Red de Apoyo de la Policía Nacional y con la Aseguradora de Riesgos Laborales (ARL). Con los supervisores motorizados y el coordinador de operaciones se tienen reuniones semanales para realizar ajustes a los servicios, las reuniones con el *staff* administrativo no se realizan de manera continua ni específica, por lo que no hay seguimiento a la gestión de procesos administrativos.



## 4.2 Presupuesto

*Tabla 1.* Presupuesto del proyecto por fases y por entregables

| PROYECTO  | FASE                       | ENTREGABLE   | MONTO EN COP MILES |                  |               |
|---|----------------------------|--|--------------------|------------------|---------------|
| Implementación de estrategia de incentivo al personal | 1. Documentos Preliminares | 1.1 Reporte de visitas de inspección                   | \$ 661             |                  |               |
|   |                            | 1.2 Documentos de PQR Personal Interno                 | \$ 150             |                  |               |
|   |                            | 1.3 Documentos para inicio de actividades de retención | \$ 184             |                  |               |
|   | <b>Total Fase</b>          |  |                    | \$               | <u>995</u>    |
|   | 2. Costo Administrativo    | 2.1 Nuevas Contrataciones                              | \$ 15.000          |                  |               |
|   |                            | 2.2. Planes de Bienestar                               | \$ 922             |                  |               |
|   |                            | 2.3 Equipos para regalo                                | \$ 153             |                  |               |
|   | <b>Total Fase</b>          |  |                    | \$               | <u>16.075</u> |
|   | 3. Costo Operativo         | 3.1 Capacitaciones In Situ                             | \$ 430             |                  |               |
|   |                            | 3.2 Reportes de capacitación y compromiso              | \$ 376             |                  |               |
|   | <b>Total Fase</b>          |  |                    | \$               | <u>806</u>    |
|   | 4. Empleados capacitados   |  |                    | \$ 5.083         |               |
|   | <b>Total Fase</b>          |  |                    | \$               | <u>5.083</u>  |
|   | 5. Documentos de entrega   | 5.1 Reporte de rotación por servicio                   | \$ 214             |                  |               |
|   |                            | 5.2 Reporte de servicios sin implementación.           | \$ 113             |                  |               |
|   | <b>Total Fase</b>          |  |                    | \$               | <u>327</u>    |
| <b>TOTAL FASES</b>                                    |                            |  |                    | <u>\$ 23.286</u> |               |
| <b>Reserva de Contingencia</b>                        |                            |  | \$                 | 2.329            |               |
| <b>Reserva de Gestión</b>                             |                            |  | \$                 | 2.329            |               |
| <b>PRESUPUESTO DEL PROYECTO</b>                       |                            |  |                    | <u>\$ 27.943</u> |               |

*Fuente:* Elaboración propia





Tabla 2. Presupuesto Cronológico – Tiempos tempranos

| Presupuesto Cronologico - Tiempos tempranos |                     |       |     |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
|---|---------------------|-------|-----|----------------------------|-----|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|----|----|
| ACTIVIDAD ID                                | Ce                  | Cu    | DUR | Miles de Pesos Colombianos |     |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | DÍAS  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
|   |                     |       |     | 0                          | 1   | 2   | 3   | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    | 13    | 14    | 15    | 16    | 17    | 18    | 19    | 20    | 21    | 22    | 23    | 24    | 25    | 26    | 27    | 28    | 29    | 30    | 31    | 32    | 33    |    |    |    |
| A   | 188                 | 47    | 4   | 47                         | 47  | 47  | 47  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| B   | 183                 | 46    | 4   | 46                         | 46  | 46  | 46  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| C   | 107                 | 27    | 4   | 27                         | 27  | 27  | 27  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| D   | 183                 | 46    | 4   | 46                         | 46  | 46  | 46  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| E   | 39                  | 19    | 2   |                            |     |     |     | 19    | 19    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| F   | 38                  | 19    | 2   |                            |     |     |     | 19    | 19    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| G   | 35                  | 18    | 2   |                            |     |     |     | 18    | 18    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| H   | 39                  | 19    | 2   |                            |     |     |     | 19    | 19    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| I   | 184                 | 37    | 5   | 37                         | 37  | 37  | 37  | 37    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| J   | 8.514               | 2.129 | 4   |                            |     |     |     | 2.129 | 2.129 | 2.129 | 2.129 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| K   | 6.486               | 1.622 | 4   |                            |     |     |     | 1.622 | 1.622 | 1.622 | 1.622 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| L   | 922                 | 461   | 2   |                            |     |     |     | 461   | 461   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| M   | 75                  | 38    | 2   | 38                         | 38  |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| N   | 78                  | 39    | 2   | 39                         | 39  |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| O   | 208                 | 42    | 5   |                            |     |     |     |       |       |       |       | 42    | 42    | 42    | 42    | 42    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| P   | 221                 | 44    | 5   |                            |     |     |     |       |       | 44    | 44    | 44    | 44    | 44    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| Q   | 116                 | 29    | 4   |                            |     |     |     | 29    | 29    | 29    | 29    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| R   | 44                  | 15    | 3   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       | 15    | 15    | 15    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| S   | 41                  | 21    | 2   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       | 21    | 21    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| T   | 45                  | 23    | 2   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 23    | 23    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| U   | 46                  | 23    | 2   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 23    | 23    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| V   | 43                  | 22    | 2   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       | 22    | 22    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| W   | 41                  | 20    | 2   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       | 20    | 20    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| X   | 4.481               | 640   | 7   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 640   | 640   | 640   | 640   | 640   | 640   | 640   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| Y   | 129                 | 26    | 5   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 26    | 26    | 26    | 26    | 26    |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| Z   | 126                 | 42    | 3   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 42    | 42    | 42    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| AA  | 119                 | 60    | 2   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 60    | 60    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| AB  | 227                 | 45    | 5   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 45    | 45    | 45    | 45    | 45    |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| AC  | 39                  | 19    | 2   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 19    | 19    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| AD  | 176                 | 25    | 7   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 25    | 25    | 25    | 25    | 25    | 25    | 25    |       |       |       |       |       |    |    |    |
| AE  | 35                  | 18    | 2   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       | 18    | 18    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |    |
| AF  | 39                  | 19    | 2   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 19    | 19 |    |    |
| AG  | 39                  | 10    | 4   |                            |     |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 10    | 10 | 10 | 10 |
| 23.285                                      | <b>TOTAL DIARIO</b> |       |     | 278                        | 278 | 202 | 202 | 4.352 | 4.315 | 3.823 | 3.823 | 86    | 86    | 86    | 59    | 59    | 57    | 57    | 15    | 680   | 680   | 686   | 686   | 640   | 640   | 640   | 198   | 198   | 138   | 96    | 96    | 44    | 44    | 10    | 10    | 10    | 10    |    |    |    |
|   | <b>TOTAL ACUMUL</b> |       |     | 278                        | 557 | 759 | 961 | 5312  | 9627  | 13451 | 17274 | 17360 | 17446 | 17532 | 17591 | 17650 | 17707 | 17764 | 17778 | 18458 | 19138 | 19824 | 20509 | 21150 | 21790 | 22430 | 22628 | 22826 | 22964 | 23061 | 23157 | 23201 | 23246 | 23256 | 23266 | 23275 | 23285 |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia



Tabla 3. Presupuesto Cronológico – Tiempos tardíos

| Presupuesto Cronologico - Tiempos tardios |                     |       |     |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
|---|---------------------|-------|-----|----------------------------|-----|-----|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|----|----|
| ACTIVIDAD ID                              | Ce                  | Cu    | DUR | Miles de Pesos Colombianos |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | DÍAS  |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
|   |                     |       |     | 0                          | 1   | 2   | 3     | 4     | 5     | 6     | 7     | 8     | 9     | 10    | 11    | 12    | 13    | 14    | 15    | 16    | 17    | 18    | 19    | 20    | 21    | 22    | 23    | 24    | 25    | 26    | 27    | 28    | 29    | 30    | 31    | 32    | 33    | 34    |    |    |
| A   | 188                 | 47    | 4   | 47                         | 47  | 47  | 47    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| B   | 183                 | 46    | 4   | 46                         | 46  | 46  | 46    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| C   | 107                 | 27    | 4   |                            |     |     | 27    | 27    | 27    | 27    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| D   | 183                 | 46    | 4   | 46                         | 46  | 46  | 46    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| E   | 39                  | 19    | 2   |                            |     |     |       |       |       | 19    | 19    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| F   | 38                  | 19    | 2   |                            |     |     |       |       |       | 19    | 19    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| G   | 35                  | 18    | 2   |                            |     |     |       |       |       | 18    | 18    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| H   | 39                  | 19    | 2   |                            |     |     |       |       |       | 19    | 19    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| I   | 184                 | 37    | 5   |                            |     |     | 37    | 37    | 37    | 37    | 37    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| J   | 8.514               | 2.129 | 4   |                            |     |     | 2.129 | 2.129 | 2.129 | 2.129 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| K   | 6.486               | 1.622 | 4   |                            |     |     | 1.622 | 1.622 | 1.622 | 1.622 |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| L   | 922                 | 461   | 2   |                            |     |     |       |       | 461   | 461   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| M   | 75                  | 38    | 2   |                            |     |     |       |       | 38    | 38    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| N   | 78                  | 39    | 2   |                            |     |     |       |       | 39    | 39    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| O   | 208                 | 42    | 5   |                            |     |     |       |       |       | 42    | 42    | 42    | 42    | 42    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| P   | 221                 | 44    | 5   |                            |     |     |       |       |       |       | 44    | 44    | 44    | 44    | 44    | 44    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| Q   | 116                 | 29    | 4   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 29    | 29    | 29    | 29    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| R   | 44                  | 15    | 3   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       | 15    | 15    | 15    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| S   | 41                  | 21    | 2   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 21    | 21    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| T   | 45                  | 23    | 2   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 23    | 23    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| U   | 46                  | 23    | 2   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 23    | 23    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| V   | 43                  | 22    | 2   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 22    | 22    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| W   | 41                  | 20    | 2   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 20    | 20    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| X   | 4.481               | 640   | 7   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 640   | 640   | 640   | 640   | 640   | 640   | 640   | 640   |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| Y   | 129                 | 26    | 5   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 26    | 26    | 26    | 26    | 26    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| Z   | 126                 | 42    | 3   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 42    | 42    | 42    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| AA  | 119                 | 60    | 2   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 60    | 60    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| AB  | 227                 | 45    | 5   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 45    | 45    | 45    | 45    | 45    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| AC  | 39                  | 19    | 2   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 19    | 19    |       |    |    |
| AD  | 176                 | 25    | 7   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 25    | 25    | 25    | 25    | 25    | 25    | 25    |       |       |       |       |       |       |       |       |       |    |    |
| AE  | 35                  | 18    | 2   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 18    | 18    |       |    |    |
| AF  | 39                  | 19    | 2   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 19    | 19    |       |    |    |
| AG  | 39                  | 10    | 4   |                            |     |     |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       |       | 10    | 10    | 10 | 10 |
| 23.285                                    | <b>TOTAL DIARIO</b> |       |     | 138                        | 138 | 138 | 202   | 3.814 | 3.814 | 4.351 | 4.399 | 117   | 86    | 86    | 86    | 86    | 59    | 15    | 15    | 640   | 640   | 640   | 640   | 640   | 669   | 669   | 690   | 75    | 142   | 184   | 181   | 198   | 198   | 81    | 56    | 10    | 10    | 10    | 10 |    |
|   | <b>TOTAL ACUMUL</b> |       |     | 138                        | 277 | 415 | 617   | 4431  | 8245  | 12595 | 16995 | 17111 | 17197 | 17283 | 17369 | 17455 | 17514 | 17528 | 17543 | 18183 | 18823 | 19463 | 20104 | 20773 | 21442 | 22131 | 22206 | 22348 | 22532 | 22712 | 22910 | 23108 | 23190 | 23246 | 23256 | 23266 | 23275 | 23285 |    |    |

Fuente: Elaboración propia



Consolidando la información obtenida de los presupuestos cronológicos, se realiza el siguiente resumen de Totales Acumulados para los dos presupuestos:

**Tabla 4.** Costo acumulado por día transcurrido del proyecto en los presupuestos cronológicos de tiempos tempranos y tiempos tardíos.

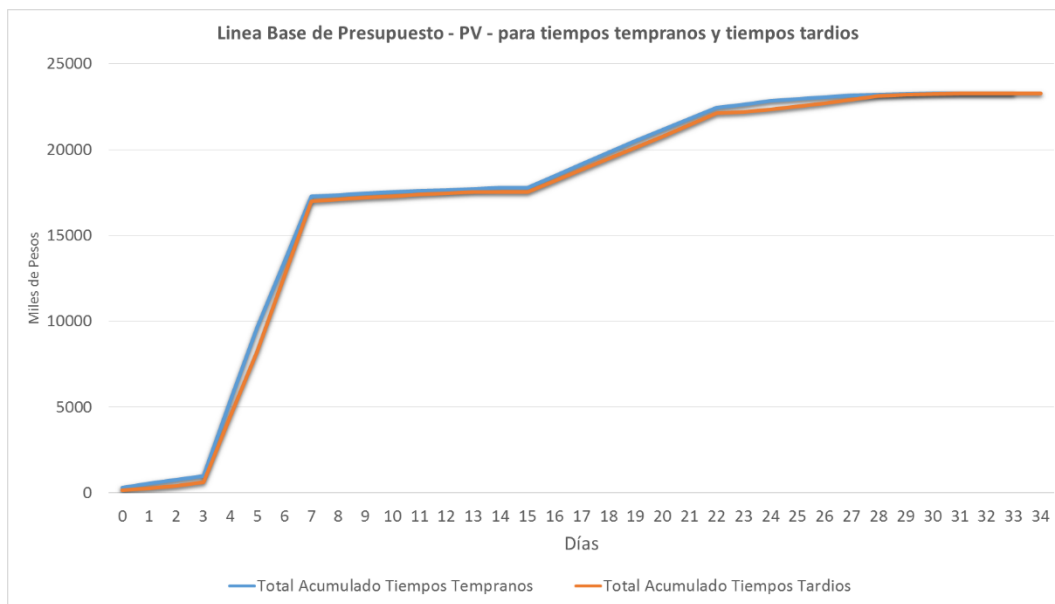
| Días | Total Acumulado<br>Tiempos Tempranos | Total Acumulado Tiempos Tardíos |
|------|--------------------------------------|---------------------------------|
| 0    | 278                                  | 138                             |
| 1    | 557                                  | 277                             |
| 2    | 759                                  | 415                             |
| 3    | 961                                  | 617                             |
| 4    | 5312                                 | 4431                            |
| 5    | 9627                                 | 8245                            |
| 6    | 13451                                | 12595                           |
| 7    | 17274                                | 16995                           |
| 8    | 17360                                | 17111                           |
| 9    | 17446                                | 17197                           |
| 10   | 17532                                | 17283                           |
| 11   | 17591                                | 17369                           |
| 12   | 17650                                | 17455                           |
| 13   | 17707                                | 17514                           |
| 14   | 17764                                | 17528                           |
| 15   | 17778                                | 17543                           |
| 16   | 18458                                | 18183                           |
| 17   | 19138                                | 18823                           |
| 18   | 19824                                | 19463                           |
| 19   | 20509                                | 20104                           |
| 20   | 21150                                | 20773                           |
| 21   | 21790                                | 21442                           |
| 22   | 22430                                | 22131                           |
| 23   | 22628                                | 22206                           |
| 24   | 22826                                | 22348                           |
| 25   | 22964                                | 22532                           |
| 26   | 23061                                | 22712                           |
| 27   | 23157                                | 22910                           |
| 28   | 23201                                | 23108                           |
| 29   | 23246                                | 23190                           |
| 30   | 23256                                | 23246                           |
| 31   | 23266                                | 23256                           |
| 32   | 23275                                | 23266                           |
| 33   | 23285                                | 23275                           |
| 34   |                                      | 23285                           |

*Fuente:* Elaboración propia



Como se evidencia, el costo del proyecto es de COP\$23.285.000, dinero que se obtendrá de recursos propios de la organización, no se requiere deuda para la ejecución del proyecto, con los tiempos tempranos y tardíos del presupuesto cronológico se realiza la siguiente grafica de Línea Base de Presupuesto:

**Gráfica 1.** Línea Base de Presupuesto – PV – para tiempos tempranos y tiempos tardíos



**Fuente:** Elaboración propia

A primera vista parece que no existen diferencias significativas en el presupuesto ni en el cronograma si el proyecto se ejecuta con tiempos tempranos o tardíos, por lo que podría pensarse que resultaría indiferente la elección de uno u otro. Sin embargo, al realizar un análisis diario del costo acumulado, prestando especial énfasis en la variación diaria, se puede evidenciar que tendría un menor impacto económico la realización del proyecto por tiempos tardíos, por lo que se desembolsaría menor cantidad de dinero diaria y la duración del proyecto se prolongaría únicamente un día más.



Tabla 5. Variación del costo acumulado diario

| <b>Línea Base de Presupuesto - PV -</b> | 0          | 1          | 2          | 3          | 4          | 5           | 6          |
|---|------------|------------|------------|------------|------------|-------------|------------|
| TOTAL ACUMULADO (Tiempos Tempranos)     | 278        | 557        | 759        | 961        | 5312       | 9627        | 13451      |
| TOTAL ACUMULADO (Tiempos Tardíos)       | 138        | 277        | 415        | 617        | 4431       | 8245        | 12595      |
| <b>VARIACIÓN</b>                        | <b>140</b> | <b>280</b> | <b>344</b> | <b>344</b> | <b>882</b> | <b>1383</b> | <b>855</b> |

| DÍAS       |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |            |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 7          | 8          | 9          | 10         | 11         | 12         | 13         | 14         | 15         | 16         | 17         | 18         |
| 17274      | 17360      | 17446      | 17532      | 17591      | 17650      | 17707      | 17764      | 17778      | 18458      | 19138      | 19824      |
| 16995      | 17111      | 17197      | 17283      | 17369      | 17455      | 17514      | 17528      | 17543      | 18183      | 18823      | 19463      |
| <b>279</b> | <b>248</b> | <b>248</b> | <b>248</b> | <b>222</b> | <b>195</b> | <b>193</b> | <b>235</b> | <b>235</b> | <b>275</b> | <b>315</b> | <b>360</b> |

| DÍAS       |            |            |            |            |            |            |            |            |           |           |           |
|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|-----------|-----------|-----------|
| 19         | 20         | 21         | 22         | 23         | 24         | 25         | 26         | 27         | 28        | 29        | 30        |
| 20509      | 21150      | 21790      | 22430      | 22628      | 22826      | 22964      | 23061      | 23157      | 23201     | 23246     | 23256     |
| 20104      | 20773      | 21442      | 22131      | 22206      | 22348      | 22532      | 22712      | 22910      | 23108     | 23190     | 23246     |
| <b>406</b> | <b>377</b> | <b>348</b> | <b>298</b> | <b>422</b> | <b>478</b> | <b>432</b> | <b>348</b> | <b>247</b> | <b>93</b> | <b>56</b> | <b>10</b> |

| DÍAS      |           |           |            |
|-----------|-----------|-----------|------------|
| 31        | 32        | 33        | 34         |
| 23266     | 23275     | 23285     |            |
| 23256     | 23266     | 23275     | 23285      |
| <b>10</b> | <b>10</b> | <b>10</b> | <b>-10</b> |

Fuente: Elaboración propia



### 5. CRONOGRAMA

Tabla 6. Diagrama de Gantt

| DIAGRAMA DE GANTT |     |    |    |            |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|-------------------|-----|----|----|------------|------|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| ACTIVIDAD ID      | DUR | ES | LF | HOLGURA SL | DÍAS |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|                   |     |    |    |            | 0    | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 | 24 | 25 | 26 | 27 | 28 | 29 | 30 | 31 | 32 | 33 | 34 |
| A                 | 4   | -  | 4  | -          | █    | █ | █ | █ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| B                 | 4   | -  | 4  | -          | █    | █ | █ | █ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| C                 | 4   | -  | 7  | 2,5        | █    | █ | █ | █ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| D                 | 4   | -  | 4  | -          | █    | █ | █ | █ |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| E                 | 2   | 4  | 9  | 2,5        |      |   |   | █ | █ |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| F                 | 2   | 4  | 9  | 2,5        |      |   |   | █ | █ |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| G                 | 2   | 4  | 9  | 2,5        |      |   |   | █ | █ |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| H                 | 2   | 4  | 9  | 2,5        |      |   |   | █ | █ |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| I                 | 5   | -  | 9  | 3,3        | █    | █ | █ | █ | █ |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| J                 | 4   | 4  | 8  | -          |      |   |   | █ | █ | █ | █ |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| K                 | 4   | 4  | 8  | 0,2        |      |   |   | █ | █ | █ | █ |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| L                 | 2   | 4  | 8  | 2,0        |      |   |   | █ | █ |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| M                 | 2   | -  | 8  | 6,0        | █    | █ |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| N                 | 2   | -  | 8  | 6,0        | █    | █ |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| O                 | 5   | 8  | 13 | -          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| P                 | 5   | 6  | 13 | 2,5        |      |   |   |   |   | █ | █ | █ | █ |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Q                 | 4   | 4  | 24 | 16,2       |      |   |   | █ | █ | █ | █ | █ | █ |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| R                 | 3   | 13 | 16 | -          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| S                 | 2   | 16 | 24 | 5,7        |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| T                 | 2   | 18 | 26 | 5,7        |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| U                 | 2   | 18 | 26 | 5,7        |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| V                 | 2   | 13 | 27 | 11,7       |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| W                 | 2   | 13 | 27 | 11,7       |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| X                 | 7   | 16 | 23 | -          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Y                 | 5   | 23 | 29 | 0,8        |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Z                 | 3   | 23 | 29 | 2,7        |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| AA                | 2   | 23 | 29 | 3,7        |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| AB                | 5   | 23 | 29 | 0,7        |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| AC                | 2   | 16 | 31 | 12,2       |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| AD                | 7   | 23 | 31 | -          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| AE                | 2   | 11 | 31 | 17,7       |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| AF                | 2   | 28 | 31 | 0,7        |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| AG                | 4   | 31 | 35 | -          |      |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Fuente: Elaboración propia



## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Después de haber analizado los factores que conllevan a una alta rotación del personal, basándonos inicialmente en las principales teorías sobre el tema, recurrimos a autores como JacFitz-enz, Kjell A. Nordström y Jonas Ridderstråle, donde nos muestran diferentes puntos de vista para retener el personal, enfocándose en la actitud de los jefes, la falta de información corporativa y la emocionalidad del colaborador, se hace necesario construir todo un esquema que nos permita llevar estos componentes a la realidad de la empresa Seguridad Nativa de Colombia. La rotación de personal forma parte de toda la empresa, que mirándolo desde una perspectiva donde hay un alto nivel de rotación, genera el estancamiento de la empresa y sus colaboradores, así como costos elevados en el reclutamiento, capacitación y entrenamiento de los mismos; así mismo, evaluando efectividad, factores y costos que nos permitan llevar a cabo este proyecto, así como un benchmarking de las principales estrategias de las entidades que han logrado con éxito minimizar su índice de rotación.

Por otra parte, lo que se busca con cada etapa del proceso de selección, es lograr conocer mejor al candidato, es decir, sus capacidades profesionales y personales. Con ello después de hacer un estudio profundo del aspirante se podrá tomar la decisión si ésta persona es la adecuada para el cargo vacante o si se debe seguir con la búsqueda de otra persona.

Debido a esto se puede concluir que uno de los principales aspectos para lograr resultados satisfactorios en este campo consiste en realizar una inversión en tiempo, estrategia y sobre todo conocimiento de nuestros colaboradores con el fin de hacerlos parte de la cultura organizacional logrando así fidelización y retención en cada uno de ellos.



## BIBLIOGRAFIA

CASTILLO, Serna. Conrado. Nuevas tendencias en la retención y mejora del talento profesional y directivo. Fundación EOI, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestión del talento humano. Capítulo 1, “Introducción a la moderna gestión del talento humano”. Colombia: McGraw Hill, 2005.

CRAVINO, Luis María. Un trabajo Feliz: Tendencias en la gestión del capital humano que impactaran en nuestro futuro. Argentina: Temas Grupo Editorial, 2003.

DYCHTWARD, Ken. Retención del talento. Estados Unidos: LID Editores, 2007.

FITZ-ENZ, Jac. Cómo medir la gestión de Recursos Humanos. Estados Unidos: Deusto, 1999.

GERENCIE.COM. Gestión del Talento Humano. Ensayo. Disponible en: <http://www.gerencie.com/gestion-del-talento-humano.html>.

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS, Documentación, presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Sexta Actualización. Bogotá: ICONTEC, 2008. NTC 1486.

LOZANO, Ballesteros. Jaime. La retención del talento humano, una estrategia en la economía del conocimiento. Bogotá: Universidad Militar Nueva Granada, 2004.

MARTÍNEZ, Yulymar; PIÑA; Ramses; RAMÍREZ, Aliribeth; RODRÍGUEZ, Lileidy y VILLALTA, Luisana. (2009). Captación, Selección, Retención y Gestión del Capital Humano. Disponible en: <http://google.over-blog.es/article-28522437.html>.





MBA & EDUCACION EJECUTIVA. 8 claves para retener el talento humano. Disponible en:

<http://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/8-claves-para-retener-el-talento-humano>.

NORDSTRÖM, Kjell A. y RIDDERSTRÅLE, Jonas. Funky Bussiness. Estados Unidos: Pearson Educacion, 2000.

PORTAFOLIO.COM. Gestión y retención del talento, retos de recursos humanos. Disponible en:

<http://www.portafolio.co/tendencias/gestion-retencion-talento-retos-recursos-humanos-58262>.