



PROYECTO FINAL
MONOGRAFÍA

TITULO:

Factores Asociados a la rotación de personal de la Cámara de Comercio Colombo Americana de
Bogotá D.C.

PRESENTA:

Daniela Andrea Santos Borja
César Eduardo Gil Calderón

DIRECTOR DEL PROYECTO:

Marta Gisela Durán Gamba

15 julio de 2016

Bogotá D.C.

TÍTULO DEL PROYECTO

Factores Asociados a la rotación de personal de la Cámara de Comercio Colombo Americana - AmCham de la ciudad de Bogotá.

CONTENIDO

LISTA DE TABLAS	3
LISTA DE FIGURAS.....	4
RESUMEN	5
Palabras clave:.....	5
INTRODUCCIÓN	6
Definición y planteamiento del problema	6
OBJETIVOS	8
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.....	8
JUSTIFICACIÓN	8
REVISIÓN DE LA LITERATURA	11
METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS.....	19
ASPECTOS METODOLÓGICOS	19
RESULTADOS.....	21
ANÁLISIS DE RESULTADOS	28
DISCUSIÓN DE RESULTADOS	48
CONCLUSIONES	53
ANEXOS:	54
Anexo 1. Encuesta.....	54
Anexo 2. Resultados detallados de la encuesta.....	60

BIBLIOGRAFÍA	73
--------------------	----

LISTA DE TABLAS

Tabla 1. Tiempo de labores en la compañía	21
Tabla 2. Coordinación y comunicación con otras áreas de la empresa / Paquete de Beneficios y compensaciones	21
Tabla 3. Capacitación / Motivación	22
Tabla 4. Relación con compañeros de trabajo	22
Tabla 5. Desarrollo de habilidades.....	22
Tabla 6. Selección de un empleado.....	23
Tabla 7. Equipo de Trabajo.....	23
Tabla 8. Desarrollo de carrera.....	23
Tabla 9. Condiciones salariales.....	23
Tabla 10. Impacto de la rotación de personal	24
Tabla 11. Manual de funciones	24
Tabla 12. Nivel de satisfacción.....	24
Tabla 13. Motivación a un cambio de trabajo.....	24
Tabla 14. Objetivos y Ambiciones profesionales	25
Tabla 15. Aspiraciones laborales	25
Tabla 16. Actividades culturales.....	25
Tabla 17. Beneficios	26
Tabla 18. Incentivos Actuales.....	27
Tabla 19. Opción de cambio de trabajo.....	27

LISTA DE FIGURAS

Figura 1, Tiempo de labores en la compañía	29
Figura 2, Métodos utilizados para seleccionar a un empleado para un futuro ascenso.	30
Figura 3, Efectos con el cambio de empleados o la rotación con respecto a los servicios ofrecidos.....	31
Figura 4, Paquete de Beneficios / Motivación con el trabajo relacionado.....	32
Figura 5, Condiciones Salariales con respecto a las funciones realizadas.....	33
Figura 6, En el momento de ubicación laboral ¿Qué espera de una empresa?.....	34
Figura 7, ¿Siente usted que los empleados de esta empresa tienen un lugar de trabajo que alienta sus objetivos y ambiciones profesionales?	35
Figura 8, ¿Realizan actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la empresa para fomentar el compañerismo?.....	36
Figura 9, Si su empresa le ofreciera escoger un paquete de beneficios acorde a sus intereses/necesidades personales, ¿cuáles escogería?.....	37
Figura 10, ¿Existen manuales de funciones establecidos para el cargo que desempeña actualmente?	38
Figura 11, En su puesto de trabajo usted puede desarrollar al máximo sus habilidades	39
Figura 12, Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo	40
Figura 13, ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?	41
Figura 14, ¿Cómo califica la coordinación y comunicación con las otras áreas de la empresa?..	42
Figura 15, ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo?	43
Figura 16, ¿Se siente parte de un equipo de trabajo? ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?	44
Figura 17, A nivel de satisfacción con sus funciones dentro de la compañía en que categoría se ubicaría.....	44
Figura 18, ¿Qué le motivaría para un cambio de trabajo?	45
Figura 19, ¿Qué valora más de su trabajo actual?	46
Figura 20, ¿Considera cambiar de trabajo en lo que resta del 2016?	47

RESUMEN

En la presente monografía se realizó un análisis con respecto de los factores asociados a la rotación de personal dentro de la organización Cámara de Comercio Colombo Americana donde se resaltaron aspectos negativos y positivos para evaluar propuestas viables a la mejora del área de recursos humanos de la misma.

Bajo este contexto la rotación del personal se define como la suma de la creación de empleos (nuevos generados en un año determinado) y la destrucción de empleos (antiguos empleos destruidos en un año dado). Se entiende como la suma de la creación de empleos (nuevos empleos generados en un año determinado) y la destrucción de empleos (antiguos empleos destruidos en un año dado) (Inter-American Development Bank, 2004).

Dicho lo anterior se realizó una investigación cualitativo-descriptiva mediante la aplicación de encuestas la cual se identificó los aspectos asociados a la rotación del personal. Las encuestas se aplicaron a dos (2) miembros de cada área de la compañía, con el apoyo del director ejecutivo y la directora administrativa y financiera de la Cámara de comercio Colombo Americana, se convocaron a un ejecutivo de cada área (Director y Ejecutivo), para un total de 15 funcionarios.

En conclusión el análisis de los resultados reflejan varios factores obtenidos en esta monografía que se reflejan de manera significativa al momento de análisis de respuestas proporcionadas por los funcionarios las cuales se encontró falencias con respecto a la gestión de los talentos humanos que se consideran causas asociadas a la rotación de personal como contratación, motivación, paquete de beneficios, desarrollo y capacitaciones del personal contratado, posibilidades de crecimiento, condiciones salariales, entre otros.

Palabras clave: Factores, rotación de personal, motivación, contratación, retención,

INTRODUCCIÓN

Definición y planteamiento del problema

Descripción de la compañía:

La Cámara de Comercio Colombo Americana - AmCham es una asociación sin ánimo de lucro con 60 años de experiencia en el estímulo del comercio y la inversión entre Estados Unidos y Colombia. Desde 1955 ha fomentado el comercio e inversión entre los dos países representando los intereses de los afiliados frente a ambos gobiernos y facilitando nuevas oportunidades de negocios para ellos. Hoy en día está compuesta por oficinas en Bogotá, Barranquilla, Cali, Cartagena y Medellín. (AmChamCol, s.f.).

Dentro de dicha organización la seccional Bogotá D.C. cuenta con siete (7) áreas y/o direcciones la cuales son: 1). Dirección ejecutiva y subdirección. 2). Dirección administrativa y financiera. 3). Dirección comercial y de Afiliaciones. 4). Dirección del Centro de Comercio e Inversión. 5). Dirección de Comités y Asuntos Jurídicos. 6). Dirección de medios y comunicaciones. 7). Dirección de Eventos.

Actualmente la Cámara de Comercio Colombo Americana cuenta con aproximadamente 25 personas vinculadas directamente a la compañía con un contrato estipulado a término indefinido.

Para profundizar la problemática que se genera debido a la rotación de personal en la compañía se analizará cómo está estructurada la parte administrativa y financiera, área en la que parten todo los procesos con respecto a contratación; se encuentra una directora administrativa y financiera persona encargada de todos los temas administrativos como facturación, manejo de proveedores, pagos administrativos, contabilidad, informes de junta directiva, pago de nómina, contratación, entre otros. La directora cuenta con el apoyo de una asistente administrativa y financiera no capacitada para este tipo de temas, dicha persona es la encargada de realizar el proceso de contratación de todas los funcionarios de la compañía falencia que se toma como evidente logrando resultados de la alta rotación de personal.

La curva de aprendizaje, hablando en términos del área de recursos humanos en las organizaciones, puede ser un factor determinante a la hora de seleccionar el personal apto para cumplir una función en un cargo determinado, debido a la alta rotación de personal; si este proceso no se lleva a cabo con unas normas y procedimientos acorde a las necesidades de la organización podrá generar aspectos negativos como bajo rendimiento, se invierte tiempo y dinero a la hora de capacitar a un funcionario nuevo en la compañía, se evidencia la baja productividad debido a que los nuevos trabajadores no tienen conocimiento general de la empresa como sus políticas, normas, procedimientos, esto causa un tiempo de espera en adaptación para alcanzar las metas propuestas (Stoner, 2007).

Por lo anterior es importante adaptar esta información a organizaciones que puedan estar siendo involucradas y afectadas a esta situación en los procesos administrativos como rotación de personal. La cámara de Comercio Colombo Americana, con sus siglas AmCham, dicha organización no cuenta con un área especializada en recursos humanos que se encargue de la contratación, capacitación y desarrollo del personal, factor que a cualquier organización afecta de manera directa o indirectamente la rotación de personal.

¿Cuáles son los factores asociados a la rotación de los colaboradores de la Cámara de Comercio Colombo Americana, en Bogotá D.C.?

OBJETIVOS

Objetivo General

Determinar cuáles son los factores que conllevan a la rotación de personal de la Cámara de Comercio Colombo Americana a fin de aportar a los procesos operativos, la productividad y el desempeño del personal.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico de los factores y aspectos que se relacionan con la rotación de personal en la Cámara de Comercio Colombo Americana AmCham.
- Identificar y analizar los factores que conllevan a la rotación de personal.
- Sugerir propuestas de mejora para la Cámara de Comercio Colombo Americana AmCham.

JUSTIFICACIÓN

El presente documento se realiza como consecuencia de experiencias laborales donde se eleva un interés de investigación en las organizaciones orientado al área de talento humano, debido a que hoy en día empresas tanto del sector real como de servicios existen cambios y rotaciones que generan resultados positivos y negativos para cualquier tipo de organización, se habla de rotación de personal cuando se ve afectada una organización por la productividad, la consecución de fallas y/o errores a la hora de un procedimiento realizado por algún funcionario que se encuentre realizando su trabajo como personal nuevo en la compañía. (Stoner, 2001)

Esta investigación beneficiará a la Cámara de Comercio Colombo Americana – AmCham, ya que en el transcurso de sus 61 años de trayectoria aún no se ha implementado procedimientos que mejoren la gestión, contratación y capacitación adecuada a sus trabajadores

generando así un alto índice de rotación de personal. Al momento de establecer los beneficios para la compañía dentro del transcurso de este proyecto se evaluarán diferentes aspectos que se podrán tener en cuenta para resolver esta problemática teniendo en cuenta el estado actual y el futuro de esta organización.

La cámara de Comercio Colombo Americana no cuenta con un área especializada en Recursos humanos, únicamente se establece un área administrativa y financiera la cual es la encargada de toda la parte administrativa facturación, contratación, retención, nomina, capacitaciones y demás, no se cuenta con una persona especializada en estas funciones de los temas correspondientes al área de recursos humanos.

De acuerdo con la Asociación Nacional de Industriales (ANDI), la Organización Internacional del Trabajo (OIT) y la Cámara Junior de Colombia (CJC), señalan que la gran mayoría de compañías se ven afectadas debido al alto índice de rotación de personal produciendo inconvenientes como elevados costos de selección y capacitación a los funcionarios, la falta de sentido de pertenencia de los funcionarios hacia la misión y visión de la compañía, generación de la baja reputación de la imagen de la compañía debido a que esta podrá ser percibida en un espacio de trabajo en la que los trabajadores no encuentran un lugar apropiado para crecimiento, avance y permanencia en la misma, o inconvenientes de gravedad como pérdida de información confidencial (OIT, 2001).

Según estos factores, los inconvenientes generados a partir de la rotación de personal se podrá ver la conveniencia y pertinencia de realizar una investigación basada en el análisis de experiencias, donde se evaluarán personas, instituciones y organizaciones involucrados en este tipo de situación dando un aporte significativo para la solución de problemas ya sean teóricos como prácticos dentro del área afectada (Área de recursos humanos), adicionalmente se determinará la importancia de investigación basada en el factor humano midiendo así su rendimiento y satisfacción de tipo productivo, eficiencia y satisfacción con la labor a realizar dentro de sus funciones.

En este sentido tanto las empresas del sector real como las de servicios en algún momento debido a sus procesos se verán afectados por este inconveniente que es la rotación de personal.

Al respecto Vila (2015) determinó las causas y consecuencias derivadas de esta situación, las causas comunes de este género llamado “la fluctuación laboral” son:

- Salidas inevitables que están relacionadas con el término de la vida laboral de las personas.
- Bajas socialmente necesarias
- Retiros por motivos personales o razones que dependen de la organización, aunque en algunas organizaciones existe una tendencia a reflejar estos retiros como decisión del trabajador.

Otras de las causas a mencionar al respecto es en el momento en el que el área de recursos humanos tiene la decisión y el consentimiento a la hora de escoger un candidato para una vacante, ya que esta convocatoria se deberá realizar por las competencias de los postulados para esto se deberá tener en cuenta la misión y visión según la organización en la cual va a trabajar, posibilidades de ascenso, entre otros, teniendo presentes los principios y valores corporativos. Adicionalmente hay que resaltar las causas forzosas de esta rotación de personal como jubilación, enfermedad, muerte, incapacidad en un tiempo prolongado extenso, renuncia del trabajador ya sea por nuevas ofertas de trabajo, como búsqueda de crecimiento profesional y/o laboral, búsqueda de mejores condiciones, mala relación con compañeros de trabajo o ajuste de su salario (Ministerio de trabajo, 2007).

Así mismo, con respecto a la rotación de personal, toda organización al realizar la selección se debe considerar la información anteriormente mencionada,

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Concepto de rotación

Al hacer referencia la rotación de personal en las organizaciones está relacionado con el tiempo en la cual un trabajador permanece en una organización Church (2015) menciona que cada cuatro años (48 meses) es una muestra clara de capacidad para cumplir una función, lo socialmente aceptado son 18 meses, este período da la impresión que el funcionario sobrevivió a la evaluación y a una estabilización en el cargo, salir de una compañía en menos de ocho (8) meses daría la impresión que la persona no pasó la evaluación de los seis meses o no tuvo condiciones para mantenerse en esa posición.

En muchas ocasiones se ve reflejado que el trabajador de la compañía analiza factores que influyen en su permanencia dentro de una organización como plan de desarrollo y línea de carrera, crecimiento personal o profesional, niveles salariales, ambiente laboral, motivaciones e incentivos, horarios de trabajo, entre otros. También las compañías tienden a involucrar más a sus colaboradores con respecto a comunicaciones internas para la generación de nuevas vacantes y así generar oportunidades de aprendizaje y crecimiento dentro de la misma, aspectos que permiten que cada trabajador administre su propia carrera y promueva el proceso de crecimiento (Bravo, 2012).

Proceso de contratación

Hoy en día vemos organizaciones en la que constantemente están realizando procesos de contratación, de igual manera muchos trabajadores se encuentran en constante cambio tomando decisiones que afectan a su futuro laboral, según Inter-American Development Bank (2004) “en promedio, cada año se crea o desaparece hasta uno de cada cuatro empleos un alto porcentaje de trabajadores se desplaza de un empleo a otro, pasa de una situación de empleo a una de desempleo o a la inactividad” situación que se evidencia en el mercado laboral. Así mismo lo que sucede con este intercambio laboral afecta directamente a más del 70% de los hogares en

América Latina involucrando no solamente a los trabajadores sino también a sus familias ya que depende directamente de un salario.

El área de recursos humanos no solo se enfoca en realizar un proceso de evaluación, capacitación y desarrollo del personal, va más allá de lo operativo a lo personal debido a que la gran mayoría de las personas acuden a un trabajo para obtener un sustento, por necesidad entre las razones que determinan la permanencia en su puesto de trabajo se encuentra: el tener que brindar seguridad económica a su familia, cubrir necesidades de superación, seguridad y además necesidades que se proporcionan un sentido de superioridad frente a los demás individuos que conforman una sociedad, Bravo (2012). Aspectos importantes que ayudan a definir ciertos criterios por la cual una persona se mantiene o no estable en su puesto de trabajo.

Causas de la rotación

Por otra parte el personal de una compañía rota de manera voluntaria cuando el trabajador renuncia debido a aspectos como búsqueda de crecimiento personal, conflictos en su ambiente de trabajo, tiempo, presupuesto entre otros, la rotación involuntaria se da cuando un empleado es despedido ya sea por reestructuración, presupuesto de la compañía o bajo desempeño del mismo funcionario. Complementariamente Chiavenato (1990) menciona que “la rotación de personal no es una causa sino el efecto de algunas variables externas o internas” siendo así variables externas como necesidades sociales, muerte, jubilación, entre otros, adicionalmente tomando como base las variables internas como los incentivos, reconocimientos y oportunidades de crecimiento, dentro de la misma organización; por lo tanto son dos variables que repercuten en impactos tanto positivos como negativos.

Así mismo la rotación de personal en las compañías está íntimamente relacionada con situaciones de motivación de la persona vinculada a una organización, por consiguiente la Oficina Internacional del Trabajo (OIT) estudia el comportamiento de la situación mundial del empleo generando preocupaciones de millones de personas. Según “la OIT a finales del año 2000 el desempleo afecta directamente a unos 160 millones de personas, son cada vez los

empleos de mala calidad, con remuneración insuficiente, carga de trabajo excesiva, condiciones insalubres y pocas seguras” (OIT, 2002).

Según reciente estudio realizado por Leverone (2015) de la empresa Lee Hecht Harrison, afiliado a la Cámara de comercio Colombo Americana AmCham, líder en el desarrollo del talento humano, especialista en asesorar a organizaciones a alcanzar sus objetivos del área de recursos humanos, afirma:

Cuatro estrategias para disminuir la tasa de rotación de personal en un mercado competitivo: El movimiento en el mercado laboral no es inusual, pero es perjudicial cuando las empresas no cuentan con un plan de retención y pierden talentos difíciles de reemplazar. Esto puede afectar el crecimiento e impactar negativamente el rendimiento y la productividad. Pero ¿qué está motivando estos cambios? La insatisfacción general y la falta de oportunidades de mejora, siguen siendo los principales factores detrás de la rotación (Leverone, 2015).

Fattorin (2013) menciona que el nivel de rotación anual de personal en las empresas del país en el año 2013 según artículo publicado por el periódico El Portafolio refleja que el porcentaje oscila en un 15%, la cifra ideal debería ser de un 7%. Por esta razón se realizó un estudio de la firma consultora organizacional IPSOS en conjunto con AmCham “el menor nivel se da en las empresas que tienen como esquema de trabajo quedarse con aquellos talentos que coincidan con su modelo de desarrollo y saben que los están formando para enfrentar obstáculos que se presenten” comentó Sebastián Márquez, vicepresidente del comité del comité de recursos humanos en el año 2013 de AmCham. Asimismo se refleja de manera negativa el sector servicios es el que tiene la tasa de rotación más alta con un porcentaje de 18.6%, ya que muchas organizaciones no solo están dispuestas a que haya un modelo de rotación si no que de una u otra manera no afecta su productividad ya sea en ventas o en producción como si lo vería afectado en una empresa del sector real (Fattorini, 2013). Una de las razones mencionadas en este estudio para que un funcionario se encuentre satisfecho con su puesto de trabajo ya sea gerente, ejecutivo, entre otros, es evidente que la prioridad con respecto a su estabilidad sería una oferta con mejores condiciones económicas, una oferta de un puesto más alto o de responsabilidad jerárquica, oportunidades de desarrollo, proyectos personales, horarios de trabajo y por ultimo relaciones personales con su jefe.

Factores que facilitan la retención de personal

Para mencionar las estrategias propuestas y que de una u otra manera ayudarán a tener un enfoque con respecto a la rotación de personal en las organizaciones se ve reflejado que están involucrados aspectos como el comprometerse con el desarrollo integral de crecimiento personal de los trabajadores, es decir, realizar capacitaciones que proporcionen a sus empleados metas y oportunidades de desarrollo, realizar conexiones personales y relaciones interpersonales con el equipo de trabajo, ya que así se construye lealtad y compromiso dentro de sus funciones y para finalizar la organización podrá identificar apoyos estratégicos como el mentoring y/o coaching a sus funcionarios para alcanzar mejores resultados (Alcoba, 2000).

En particular los procesos de gestión en el área de recursos humanos tienden a enfatizar en enfoques estratégicos que conllevan a un estudio de rendimiento, buen desempeño, resultados cualitativos y cuantitativos, estímulos hacia los empleados, entre otros, estrategias que llevan a analizar y a realizar una serie de investigaciones para considerar el concepto de “cliente interno” en todas las organizaciones, esto implica relacionar términos como compensación laboral, estimulación al trabajo, estimulación salarial y bienestar, término que a su vez se relacionan directamente con la satisfacción de las necesidades primarias de la pirámide de Boeree (2003). Donde se evidencia de manera lineal desde las necesidades primarias hasta de realización ya sea profesional, personal y/o espiritual.

A continuación se amplían algunos de los factores y alternativas relacionados con la rotación de personal para un mejor desarrollo de competencias dentro de las organizaciones:

Desarrollo de competencias

El desarrollo de competencias en las organizaciones tiene diferentes metodologías para su aplicación, ya sea en función de habilidades gerenciales para el mejoramiento de prácticas o métodos alternativos como experiencias en el trabajo o tareas diarias en su aprendizaje. El desarrollo de las capacidades se da a través de la práctica por medio de los conocimientos

adquiridos con el paso del tiempo, por lo general un proceso general para aplicar es: 1. Una persona comienza su vida laboral, 2. Pone en juego sus competencias para ganar experiencias, 3. Proceso de observación y reflexión sobre la experiencia vivida y 4. Si se obtiene un resultado exitoso se verifica un incremento en el desarrollo de la competencia (Alles, 2007).

Por consiguiente los métodos más frecuentes para el desarrollo de personas dentro del trabajo son: coaching / mentoring, la rotación de puestos, la asignación de task forces, asignación a comités / nuevos proyectos, asignación como asistente de posiciones dirección, paneles de gerentes para entrenamiento, Los métodos más frecuentes para el desarrollo de personas fuera del trabajo son: cursos formales de capacitación o formación, lecturas guiadas, capacitación online, seminarios externos, métodos de estudios de caso, juegos gerenciales, programas relacionados con universidades, role-playing, licencias sabáticas, actividades fuera del ámbito laboral, entre otros.

Hoy en día grandes organizaciones como General Electric, Procter & Gamble y SAP con reconocidos CEOs, son un ejemplo como compañías que fijan metas altas y ambiciosas para mejorar índices de rotación de personal, es por esto que tienen altos y exitosos resultados, dado que un gerente o los mismos trabajadores se establecen metas ya sea a corto o a largo plazo; allí se aplica la administración por objetivos (APO), donde se enfoca en un programa que incluye metas específicas, establecidas en forma participativa, para un periodo de tiempo explícito, con retroalimentación sobre el avance para lograrlas (Robbins, 2009). Hacer un desglose de objetivos es definirlos dependiendo de una jerarquía de la organización empezando por gerencia general, es decir, los objetivos generales de la compañía, seguidos de los objetivos divisionales, junto con los objetivos departamentales y por último los objetivos individuales, de manera que se proporcionen objetivos para alcanzar mejores desempeños personales, grupales y organizacionales.

De manera que dentro del desarrollo de competencias en las distintas organizaciones encontramos diversos métodos utilizados en donde lo que se busca es el desarrollo de personas dentro del trabajo y sus funciones, lo cual se relaciona de forma directa con conocimientos y competencias que estas mismas personas poseen a través de su experiencia laboral.

Actualmente uno de los métodos más utilizados por las distintas organizaciones para aumentar la motivación y desempeño de los colaboradores es el coaching, donde encontramos ejemplos como el grupo Bancolombia quienes desde el año 2007 deciden implementar programas de coaching en los distintos niveles organizacionales enfocados en el liderazgo y las competencias de su personal, uno de los programas más recientes es el coaching individual organizacional con líderes del grupo, adicionalmente dentro de este grupo de ejemplos encontramos a la Organización Corona Gamma quien a partir del año 2011 desarrolla el programa de competencias conversacionales basadas en el coaching ontológico, y por último el programa de liderazgo transformacional con el equipo de líderes de diferentes áreas desarrollado en el año 2015-2016 (Villegas, 2015). Siendo así ejemplos claros de la aplicación del desarrollo de sus competencias; dado que por medio de sus habilidades, además considerado el segundo método más eficaz para el desarrollo de competencias dentro del trabajo (Alles, 2007) debido que esta se relaciona en gran cantidad con la actitud de la persona que con las técnicas utilizadas, logrando de esta manera un cambio en su comportamiento y la manera de cómo esta enfrenta los problemas que se presentan, reflejándose de forma directa en el éxito de la organización.

La motivación del talento humano

Según Robbins (2009) define motivación como los procesos que inciden en la intensidad, dirección y persistencia del esfuerzo que realiza un individuo para la consecución de un objetivo, por consiguiente se puede definir como intensidad a todo lo relacionado con un elemento interno de la persona, ya sea a la motivación por conductas o su desempeño dentro del trabajo, dirección como el esfuerzo dirigido a las metas y a la visión de la organización y por último a la persistencia como todos aquellos esfuerzos medidos en tiempo para alcanzar un objetivo propuesto.

De igual manera existen diferentes estudios basados en la motivación dentro de las organizaciones uno de estos es “la teoría de los dos factores o también llamada Teoría de motivación e higiene propuesta por el psicólogo Frederik Herzberg donde se describen factores que son adecuados para un puesto, tranquilizan a los trabajadores, como la política y

administración de la compañía, la supervisión y el salario, las personas no estarán insatisfechas si dichos factores son apropiados” (Herzberg, 2003).

Sin embargo el pensamiento sistémico va de la mano con una visión compartida dentro de una organización, los modelos mentales de cada trabajador, el aprendizaje en equipo, y el dominio personal para así alentar a la motivación personal para su constante aprendizaje, cabe resaltar que cualquier compañía diferentes percepciones de la manera de pensar, actuar y responder a las responsabilidades diarias, una organización inteligente frecuentemente tiene cambios de perspectivas conectándose a su vez a los factores externos alentando así a un compromiso a largo plazo donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad (Senge, 1990).

Insatisfacción en el trabajo

Dentro de la relación de los factores que se ven íntimamente relacionados con la rotación de personal están involucrados aquellos factores intrínsecos que conducen a la insatisfacción extrema de un trabajador es: la política y administración de la compañía, la relación con el supervisor, malas condiciones del trabajo, un salario justo, relación con los compañeros de trabajo, en muchas ocasiones influye los problemas de la vida personal, la relación con los subordinados y por último la seguridad dentro de las funciones realizadas diariamente, junto con esto los factores extrínsecos con la satisfacción laboral se pueden mencionar como logros, reconocimiento, responsabilidades ejecutadas, avance, crecimiento, entre otros.

Así mismo el dominio del personal en las organizaciones hace referencia a la visión personal de cada trabajador de esta manera se podrán concentrar sus objetivo y su realidad, por lo general vemos organizaciones que no estimulan el crecimiento de sus funcionarios trayendo como consecuencia un desperdicio en el recurso humano, se podrá desperdiciar actitudes esenciales para la organización, como personas inteligentes, que aportan de conocimientos importantes para los procesos generados, una mente brillante que aporten ideas y soluciones, las mismas organizaciones provocan que sus colaboradores pierdan el sentido de pertenencia por sus labores hasta por su propia compañía, para que esto no suceda se deberá enfocar en lo

verdaderamente importante para las personas y así ir construyendo una cultura organizacional exitosa.

Tipo de contratación

Por último cabe mencionar que influye también el los factores de rotación es el tipo de contratación que se maneja en la mayoría de las empresas en Colombia, incide de manera directa en el comportamiento y la motivación con que los empleados realizan y llevan a cabo sus labores, puesto que de acuerdo al tipo de contrato que se maneje repercute directamente en el bienestar del trabajador, lo cual se ve reflejado en el resultado como organización. Puesto que en la actualidad y dentro del régimen común del país, todas las formas de vinculación son diferentes y especiales según la necesidad del empleador, desmintiendo de esta manera la creencia que se tiene de que un contrato es mejor que otro, puesto que la escogencia del mismo depende única y exclusivamente del caso en particular.

Dentro de las distintas opciones de contratación que se pueden presentar al momento de vincular a una persona en una compañía encontramos; contrato a término fijo, contrato a término indefinido, contrato de obra o labor, contrato civil por prestación de servicios, contrato de aprendizaje y contrato ocasional de trabajo. Todas estas opciones creadas con la finalidad de sellar un compromiso entre empleador y empleado (García, 2011).

Para concluir existen múltiples tipos de contrato, influye la manera en la cual se realiza un proceso de contratación adecuado el cual este acorde con el perfil profesional del personal a contratar, de lo contrario esto puede ser un factor más de inconformidad dentro de la misma organización, por lo tanto hace que exista de cierta manera rotación de personal, cualquier hallazgo empírico descrito en el transcurso de este proyecto va relacionado con el análisis y profundización de identificar los factores que están contribuyendo a la rotación de personal en la Cámara de comercio Colombo Americana – AmCham, utilizando así métodos que enriquecen una investigación con base a un diagnóstico y análisis de factores para que como resultado final se obtengan propuestas de mejora.

METODOLOGÍA Y PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

ASPECTOS METODOLÓGICOS

1. Tipo de investigación

La presente investigación es de corte cualitativo-descriptivo, enfocándose a profundizar el problema de investigación de fenómenos obtenidos dentro del área de recursos humanos de la Cámara de comercio Colombo Americana – AmCham, tomando como perspectiva experiencias de los mismos funcionarios dentro de la organización, teniendo como bases elementos de justificación como conveniencia, pertinencia, relevancia del estudio a realizar, implicaciones, utilidad, entre otros.

Por consiguiente los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades y características importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que se someta a un análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar. En un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas. Los estudios descriptivos sirven para analizar como es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes (Hernández, Fernández & Baptista, 2010).

De esta manera se logra identificar los puntos importantes, que han permitido que en los últimos años la rotación del personal aumente progresivamente dentro de la compañía. Dicho de otro modo, que elementos o variables conforman el proceso de rotación de personal, realizando el estudio de cada una de ellas de manera independiente, para que de esta forma se logre describir el proceso adecuado. Dicho estudio cuenta con autorización y consentimiento de parte del Director Ejecutivo de AmCham, la cual se asegura de su completo interés dando observaciones de confidencialidad de toda la información que se suministre al respecto.

2. Instrumentos

Se utilizaron métodos de mediciones dentro de la misma organización mediante encuestas diseñadas de acuerdo con las necesidades de estudio de manera que se dé lugar a realizar un diagnóstico de la situación; por consiguiente las preguntas a realizar dentro del marco de la encuesta se darán a conocer mediante invitación vía correo electrónico, dándoles instrucciones de la misma para su diligenciamiento. Esta encuesta se llevó a cabo en un tiempo máximo de 20 minutos, para así analizar elementos relevantes dentro de la Cámara de Comercio Colombo Americana – AmCham, teniendo como soporte los resultados generados y factores que son relevantes para la satisfacción laboral analizando así los factores de la rotación de personal.

3. Participantes

La empresa se elige fundamentalmente por su accesibilidad y abierta disposición para colaborar con la investigación en términos de la recolección de la muestra. Los participantes se identificaron a través de las bases de datos de la organización Cámara de comercio Colombo Americana – AmCham, la cual pertenece al sector de entidades sin ánimo de lucro con la prestación de servicios que fomentan el comercio y la inversión entre Colombia y Estados Unidos, ubicada en ciudad de Bogotá D.C. Dicho esto las encuestas se aplicaron a dos (2) miembros de cada área de la compañía, con el apoyo del director ejecutivo y la directora administrativa y financiera de la Cámara de comercio Colombo Americana – AmCham, se convocaron a un ejecutivo de cada área (Directora Comercial y Ejecutiva comercial), para un total de 15 funcionarios.

4. Procedimiento

Mediante el apoyo de directivos de la organización se convocó a los trabajadores de la Cámara de Comercio Colombo Americana - AmCham a participar voluntariamente en el estudio. La aplicación del instrumento (encuestas) se hizo de forma presencial en los puestos de trabajo

de los participantes y vía correo electrónico para el diligenciamiento de las preguntas por medio de aplicación de Google Docs, para generar resultados inmediatos con estadísticas.

RESULTADOS

Teniendo en cuenta el objetivo de la presente investigación se realizó una encuesta a funcionarios de la Cámara de Comercio Colombo americana con el fin de identificar los factores asociados a la rotación de personal las cuales se dieron los siguientes resultados para su respectiva evaluación:

Tabla 1. Tiempo de labores en la compañía

<i>Menos de un año</i>	5	33,3%
<i>De 1 a 2 años</i>	5	33,3%
<i>3 años</i>	4	26,7%
<i>Más de 3 años</i>	1	6,7%
TOTAL	15	100,0%

Tabla 2. Coordinación y comunicación con otras áreas de la empresa / Paquete de Beneficios y compensaciones

	<i>¿Cómo califica la coordinación y comunicación con las otras áreas de la empresa?</i>	<i>Cómo califica el paquete de beneficios y compensaciones e incentivos dado por su empresa</i>
EXCELENTE	1	1
BUENO	7	7
REGULAR	5	5
MALO	2	2
DEFICIENTE	0	0
TOTAL	15	15

Tabla 3. Capacitación / Motivación

	<i>Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo</i>	<i>Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla</i>
EXCELENTE	3	2
BUENO	2	8
REGULAR	7	4
MALO	1	1
DEFICIENTE	2	0
TOTAL	15	15

Tabla 4. Relación con compañeros de trabajo

<i>¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo?</i>	
EXCELENTE	5
BUENO	10
REGULAR	0
MALO	0
DEFICIENTE	0
TOTAL	15

Tabla 5. Desarrollo de habilidades

<i>En su puesto de trabajo usted puede desarrollar al máximo sus habilidades</i>		
SI	6	40%
NO	8	53,3%
OTRO	1	6,67%
TOTAL	15	100%

Tabla 6. Selección de un empleado

¿Qué métodos utilizan habitualmente para seleccionar a un empleado para un futuro ascenso

<i>Tiempo dentro de la compañía</i>	1	6,7%
<i>Estudios realizados</i>	1	6,7%
<i>Experiencia Laboral</i>	2	13,3%
<i>Ninguna de las anteriores</i>	11	73,3%
TOTAL	15	100%

Tabla 7. Equipo de Trabajo

¿Se siente parte de un equipo de trabajo? ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

<i>SI</i>	12	80%
<i>NO</i>	2	13,3%
<i>OTRO</i>	1	6,7%
TOTAL	15	100%

Tabla 8. Desarrollo de carrera

¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?

<i>SI</i>	3	20%
<i>NO</i>	12	80,0%
TOTAL	15	100%

Tabla 9. Condiciones salariales

¿Las condiciones salariales con respecto a las funciones realizadas son acordes a cargos similares en el mercado laboral?

<i>SI</i>	3	20%
<i>NO</i>	11	73,3%
<i>OTRO</i>	1	6,7%
TOTAL	15	100%

Tabla 10. Impacto de la rotación de personal

El cambio de empleados o la rotación de los mismos, ¿cree que afecta el servicio que da a los clientes de la compañía?

<i>Positivamente</i>	1	6,7%
<i>Negativamente</i>	10	66,7%
<i>No afecta</i>	4	26,7%
TOTAL	15	100%

Tabla 11. Manual de funciones

¿Existen manuales de funciones establecidos para el cargo que desempeña actualmente?

<i>SI</i>	4	26,7%
<i>NO</i>	11	73,3%
TOTAL	15	100%

Tabla 12. Nivel de satisfacción

A nivel de satisfacción con sus funciones dentro de la compañía en que categoría se ubicaría

<i>Satisfecho</i>	7	46,7%
<i>Ni satisfecho ni insatisfecho</i>	8	53,3%
<i>Insatisfecho</i>	0	0,0%
TOTAL	15	100%

Tabla 13. Motivación a un cambio de trabajo

¿Qué le motivaría para un cambio de trabajo?

<i>Beneficios</i>	0	0,0%
<i>Tipo de contrato de trabajo actual</i>	0	0,0%
<i>Horario</i>	1	6,7%
<i>Interés en mudarse para otra ciudad</i>	0	0,0%
<i>Interés en mudarse para otro país</i>	1	6,7%
<i>Metas profesionales</i>	3	20,0%

Salario	8	53,3%
Insatisfacción con jefe directo actual	2	13,3%
Cultura Organizacional de la empresa	0	0,0%
Otro	0	0,0%

Tabla 14. *Objetivos y Ambiciones profesionales*

¿Siente usted que los empleados de esta empresa tienen un lugar de trabajo que alienta sus objetivos y ambiciones profesionales?

SI	3	20,0%
NO	11	73,3%
OTRO	1	6,7%
TOTAL	15	100%

Tabla 15. *Aspiraciones laborales*

En el momento de ubicación laboral ¿Qué espera de una empresa?

Buen clima organizacional	2	13,3%
Compromisos con empleados	2	13,3%
Plan de carrera	3	20,0%
Posibilidades de crecimiento	8	53,3%
TOTAL	15	100%

Tabla 16. *Actividades culturales*

¿Realizan actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la empresa para fomentar el compañerismo?

SI	4	26,7%
NO	10	66,7%
OTRO	1	6,7%
TOTAL	15	100%

Tabla 17. Beneficios

Si su empresa le ofreciera escoger un paquete de beneficios acorde a sus intereses/necesidades personales, ¿cuáles escogería?

<i>Productos propios de su empresa</i>	0	0,0%
<i>Flexibilidad de horario</i>	5	33,3%
<i>Celular</i>	2	13,3%
<i>Opción de préstamos</i>	5	33,3%
<i>Seguros</i>	3	20,0%
<i>Alimentación</i>	6	40,0%
<i>Educación externa para el empleado</i>	7	46,7%
<i>Educación externa para el empleado y su familia</i>	2	13,3%
<i>Entretenimiento</i>	5	33,3%
<i>Deporte</i>	1	6,7%
<i>Medicina prepagada</i>	3	20,0%
<i>Más días de vacaciones</i>	2	13,3%
<i>Acciones de la empresa</i>	0	0,0%
<i>Licencias remuneradas por celebraciones especiales</i>	2	13,3%
<i>Vehículo</i>	2	13,3%
<i>Conductor</i>	1	6,7%
<i>Acción de Club Social</i>	0	0,0%
<i>Gimnasio</i>	5	33,3%
<i>Guardería infantil</i>	2	13,3%
<i>Salas de lactancia</i>	0	0,0%
<i>Otro</i>	0	0

Tabla 18. Incentivos Actuales

¿Qué valora más de su trabajo actual?

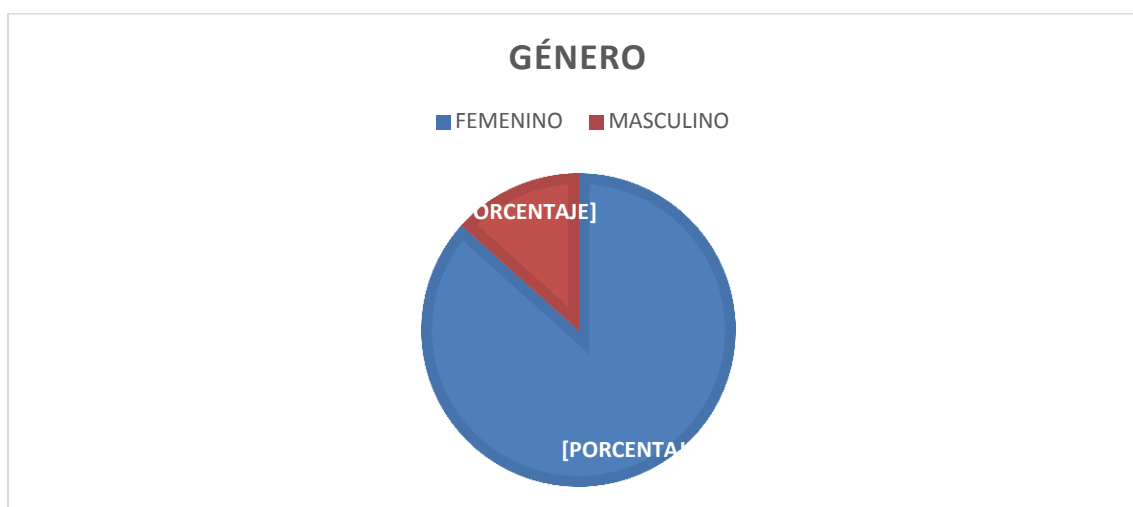
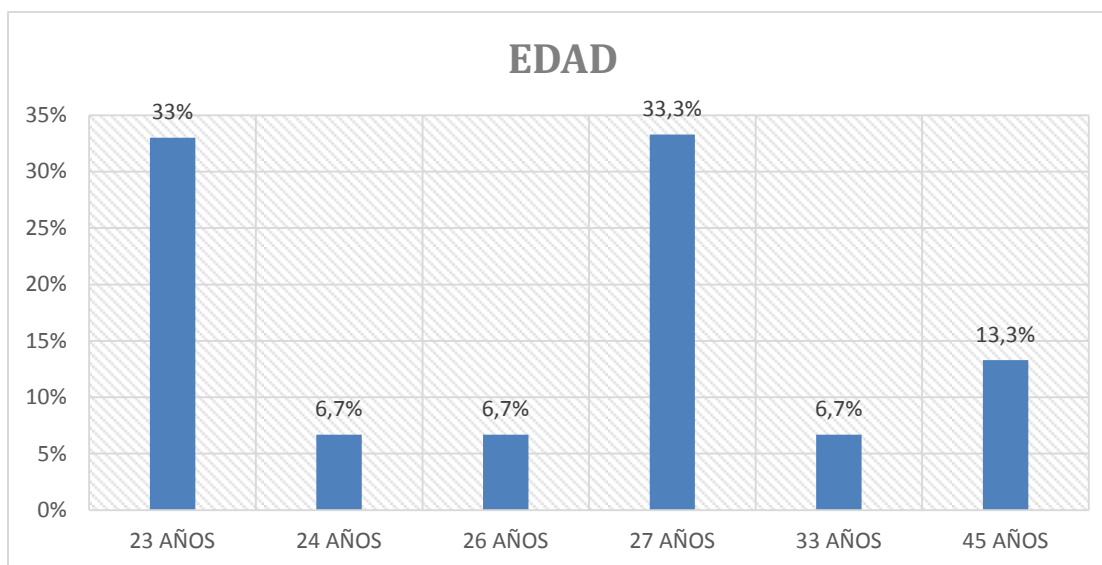
<i>Actividad que realiza</i>	7	46,7%
<i>Beneficios</i>	1	6,7%
<i>Expectativa de crecimiento</i>	1	6,7%
<i>Tipo de contrato de trabajo actual</i>	3	20,0%
<i>Horario</i>	8	53,3%
<i>Salario</i>	0	0,0%
<i>Cultura Organizacional de la empresa</i>	7	46,7%
<i>Otro (especifique)</i>	0	0,0%

Tabla 19. Opción de cambio de trabajo

¿Considera cambiar de trabajo en lo que resta del 2016?

<i>SI</i>	10	66,7%
<i>NO</i>	5	33,3%
<i>TOTAL</i>	15	100%

ANALISIS DE RESULTADOS



Según lo reflejado en las anteriores gráficas, se observa que el 66% de las personas encuestadas en la Cámara de Comercio Colombo Americana son de rangos de edades de 23 años y 27 años, prevaleciendo así el género Femenino con un porcentaje del 87% con tan solo el 13% de personal masculino.

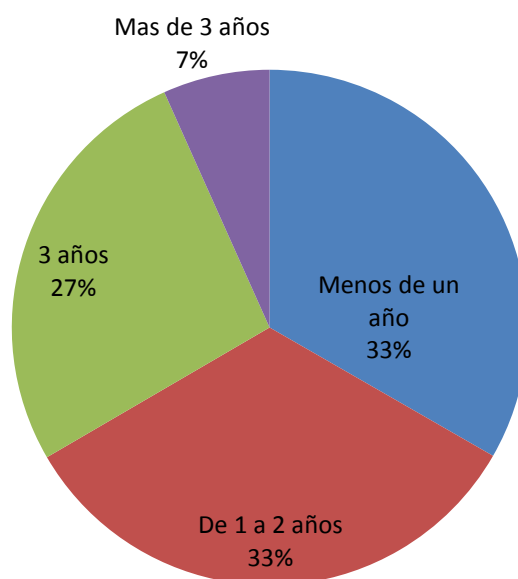
Contratación: (Rotación de funciones)

Figura 1, Tiempo de labores en la compañía

En la Cámara de Comercio Colombo Americana se ve reflejado que más del 60% del personal lleva menos de 3 años laborando en la compañía (de 1 a 3 años), tan solo un 7% cuenta con una experiencia laboral estable de más de 3 años, claro ejemplo a la hora de conseguir un empleo estable en las personas jóvenes como son los colaboradores de esta compañía refleja cada vez más existe un interés en mejorar sus hojas de vida, teniendo experiencia en diferentes labores asignadas, mejorando su perfil no solo en una compañía si no también adquiriendo conocimientos de funciones varias.

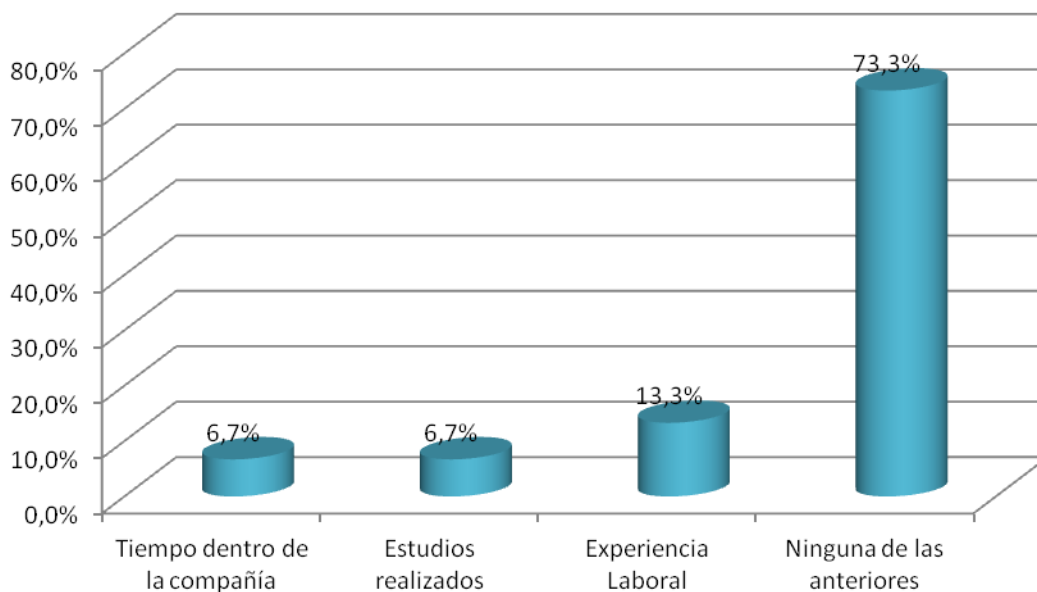


Figura 2, Métodos utilizados para seleccionar a un empleado para un futuro ascenso.

Respecto a los métodos utilizados dentro de la organización al tener en cuenta a un trabajador para un futuro ascenso se evidenció que el 73.3% de los encuestados mencionan que no se toman en cuenta aspectos básicos como tiempo laborando de la compañía, los estudios realizados, y la experiencia adquirida con conocimientos ya existentes.

Un motivo por el cual un trabajador es estable dentro de una organización son las posibilidades de futuros ascensos, dentro de la Cámara de Comercio Colombo Americana se refleja que no existe la posibilidad de aplicar a cargos superiores debido a que el proceso de contratación dentro de la compañía ya que se encuentra estructurado a la búsqueda de nuevos aspirantes dentro del mercado laboral dejado a un lado a los mismos funcionarios con experiencia y conocimientos previos de la organización.

El cambio de empleados o la rotación de los mismos, ¿cree que afecta el servicio que da a los clientes de la compañía?

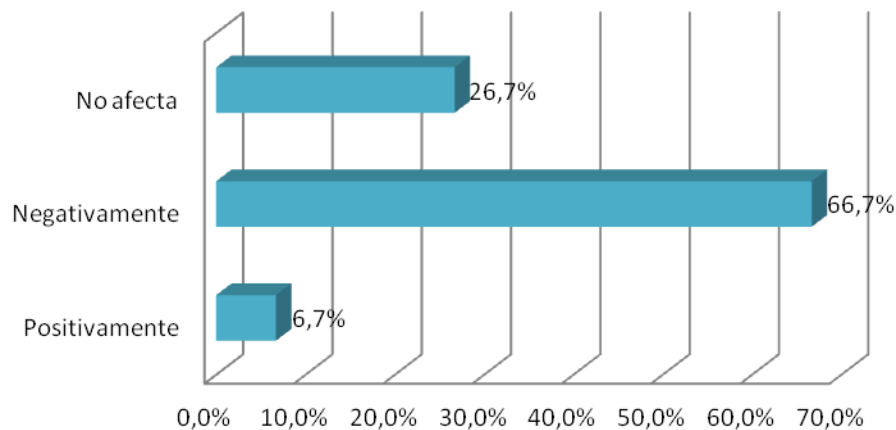


Figura 3, Efectos con el cambio de empleados o la rotación con respecto a los servicios ofrecidos.

Como todo proceso que requiere ajustarse a nuevos cambios en la organización se evidencia que el cambio constante o entendidos como los retiros voluntarios e involuntarios afecta negativamente en un 66.7%, debido a que conlleva a obtener niveles de productividad más bajos junto con la realización de capacitaciones del personal nuevo, gastos tanto económicos como de tiempo a la hora de hacer una nueva contratación.

Así mismo el 26.7% de los empleados opinaron que no afecta de gran manera los procesos que se llevan a cabo para los servicios ofrecidos, considerando que es un aspecto importante al hablar de servicios ofrecidos a los clientes de la compañía.

La rotación de personal puede perjudicar la capacidad que tiene la compañía de mantener clientes y ofrecer un servicio de alta calidad (Hamel, 2001). Los clientes de una u otra manera pueden sentirse incómodos al tener que transmitir sus necesidades con personas que no han tenido una comunicación previa, no obstante es importante que la Cámara de Comercio Colombo Americana la cual actualmente genera contactos con cargos como gerentes generales, representantes legales y directores comerciales de las empresas más grandes del país, afecte de manera significativa el vínculo y relacionamiento con dichas entidades, “Un estudio de 2008 elaborado por la Escuela de Negocios de Harvard sobre una cadena líder de librerías minoristas,

encontró que la rotación de personal más alta estaba asociada con un servicio al cliente de menor calidad” (Zeynep & Huckman, 2008)

Retención (Incentivos, Motivación, Remuneración, Reconocimientos)

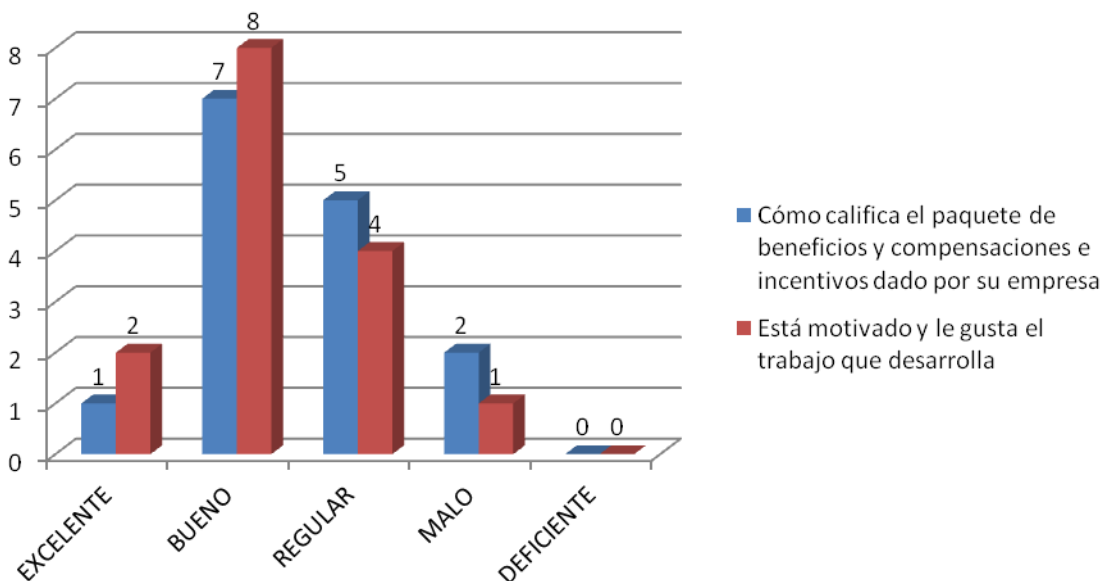


Figura 4, Paquete de Beneficios / Motivación con el trabajo relacionado

Se observa que dentro de los aspectos fundamentales dentro de la retención de personal está contemplado el estudio del paquete de beneficios y compensaciones e incentivos dados por la compañía, 7 de las 15 personas encuestadas menciona que la calificación fue “buena”, mientras que 5 personas expusieron que dicho paquete es “regular”, calificación que lleva a un análisis del por qué los trabajadores no contemplan la opción de calificar este ítem de manera excelente.

Uno de los retos que hoy en día las organizaciones deben tener en cuenta para evitar la rotación de personal es el plan de incentivos a todos sus colaboradores, no solamente la parte económica sino también compensaciones e incentivos como bonificaciones, comisiones de ventas, gimnasio, transporte, entre otros generando motivación y además gozar del interés de todas las personas contratadas al realizar una labor dentro de sus funciones. Por lo tanto si dentro de los beneficios dados por la organización no se cuenta con los factores de incentivos anteriormente mencionados se reflejará la falta de compromiso de parte de los empleados, se

observará menos atractiva la función que desempeña, tomando como consecuencias rotación de personal, el ausentismo, falta de satisfacción, pérdida del tiempo, deterioro en la salud mental y emocional, quejas, reclamos, sentimientos de ansiedad y desconfianza por parte del empleado y hasta pérdida de rentabilidad y competitividad de la organización (Wherter & Davis, 2000).

La motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual (Duane, 2007). Según esta última afirmación se refleja que la motivación en esta organización parte desde elementos personales y profesionales que cada empleado tenga a la hora de ejercer sus labores, en otras palabras es hacer un paralelo entre las aspiraciones personales con la misión y visión de la compañía.

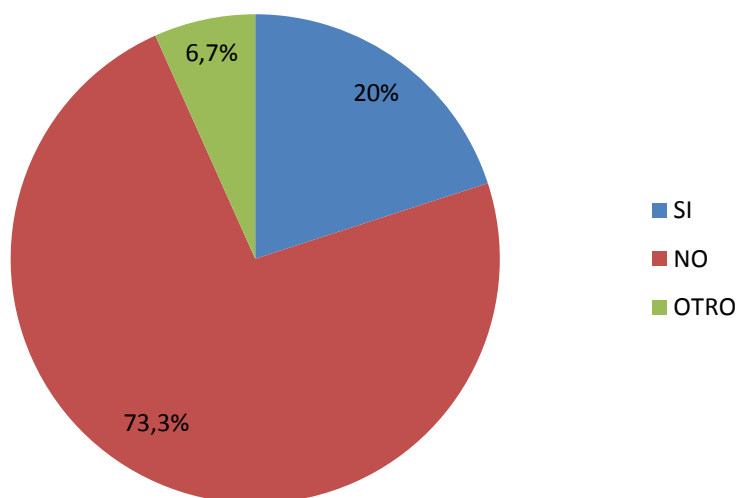


Figura 5, Condiciones Salariales con respecto a las funciones realizadas

La Figura 5 muestra en detalle la insatisfacción hacia a las condiciones salariales con respecto a las funciones realizadas la cual no son acordes con cargos similares en el mercado laboral, el 73.3% de los empleados encuestados señalan su inconformidad mientras que el 20% de los restantes está de acuerdo con su salario, según observaciones adicionales de los empleados la cual se menciona que no es acorde su salario mensual con las funciones realizadas es debido a que tanto en el área comercial como en el área del centro de comercio e inversión se requieren labores que van más allá de lo estipulado en contrato laboral, adicionalmente el área comercial

no cuenta con un esquema de comisiones o bonificaciones a la hora de “venta” solamente cuenta con un sueldo básico en la que determina todas las funciones realizadas por parte de esta área.

Haciendo análisis con respecto a este tema de salario hay que aclarar que dentro del mercado laboral se tienen en cuenta los siguientes aspectos: situación actual de la compañía, normatividad laboral, nivel educativo, experiencia laboral, perfil profesional, entre otros. Sin embargo lo que las empresas buscan con un salario digno es la estimulación de su motivación, recompensa por aquella labor desempeñada y dedicación, incremento de la productividad, incentivar a mejores responsabilidades y compromisos dados dentro de sus funciones. (Davis & Newstrom, 2000).

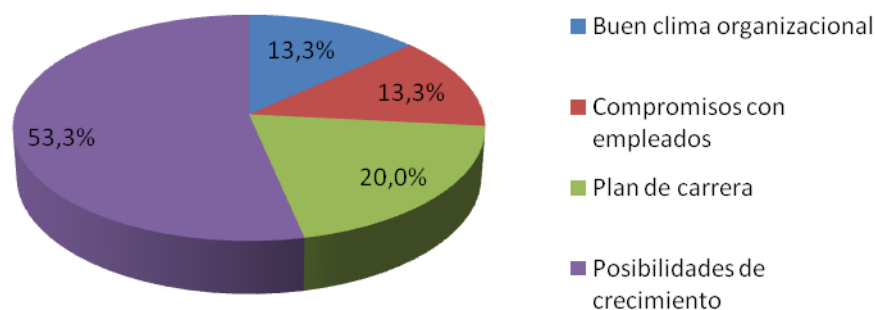


Figura 6, En el momento de ubicación laboral ¿Qué espera de una empresa?

Con respecto a la perspectiva de los empleados en la búsqueda de un empleo formal se menciona que son más importantes las posibilidades de crecimiento con un porcentaje de 53.3% seguido de un plan de carrera dentro de una organización con 20% y por último el buen clima organizacional junto con los compromisos que la compañía genere con sus empleados con un porcentaje de 13.3% cada uno respectivamente.

Está visto que las posibilidades de crecimiento no solamente son para las compañías ya estructuradas si no también con respecto al crecimiento de sus mismo empleados en un mercado laboral tan competitivo como lo se está observando en pleno siglo XXI, un ejemplo claro de competitividad son los “millennials” también conocidos como Generación del Milenio, el cual

comprende un grupo de personas con fechas de nacimiento desde 1980 hasta 1993, (Horovitz, 2012). La principal característica y ventaja de los millennials es su capacidad de hacer varias cosas a la vez, tener multitareas, el apego a la tecnología y las ideas innovadoras, esto los convierte en un sector altamente competitivo y bien preparado, aunque estas características representan riesgos de adaptación a la cultura organizacional, pues esta nueva generación no congenia con los horarios fijos, la convivencia con otras generaciones y el ahorro. (Villafranco, 2016)

Según artículo publicado en la revista Dinero¹ se afirma que este tipo de jóvenes realizan un proyecto de vida o plan de carrera dentro de las organizaciones para su crecimiento profesional y así más adelante ven la posibilidad de que en Colombia haya oportunidades para convertirse en emprendedor. Los Millennials también están buscando una educación que los prepare para el éxito futuro y están concentrados en sus carreras profesionales (Hernández, 2014). Por lo tanto aspectos como compromisos de los empleados, desarrollo de plan de carrera y posibilidades de crecimiento dentro de la Cámara de Comercio Colombo Americana se deben considerar a la hora de tomar decisiones en el área de recursos humanos.

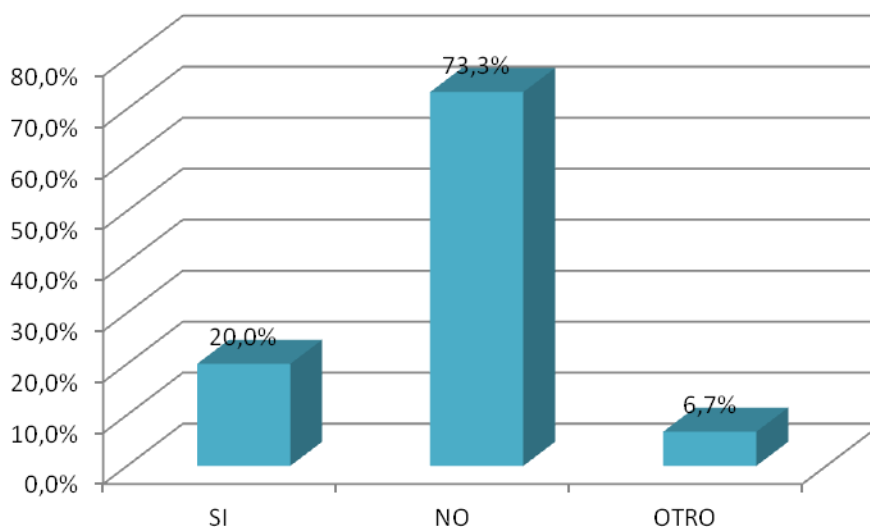


Figura 7. ¿Siente usted que los empleados de esta empresa tienen un lugar de trabajo que alienta sus objetivos y ambiciones profesionales?

¹ Dinero, R. (26 de Noviembre de 2014). Dinero. Obtenido de Jóvenes colombianos sí creen en el emprendimiento: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/resultados-para-colombia-encuesta-global-millennials-telefonica/203508>

Dando continuación al tema de retención, sin lugar a dudas los objetivos y ambiciones profesionales son aspectos que influyen en la decisión de estabilidad laboral de todo trabajador, en la Cámara de Comercio Colombo Americana el 73.3% de los encuestados no siente que la compañía estimule aspectos de calidad de vida laboral mientras que el 20% respondieron positivamente a esta respuesta que involucra aspectos de objetivos y ambiciones.

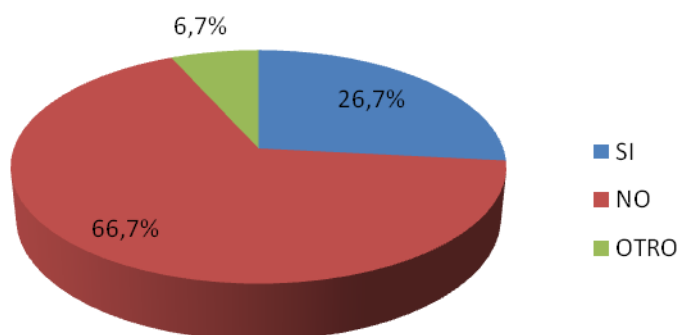


Figura 8, ¿Realizan actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la empresa para fomentar el compañerismo?

De acuerdo a la información obtenida en los resultados correspondiente a las actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la compañía se evidencia que los empleados calificaron en la encuesta en un 66.7% de los encuestados mencionan que no se considera un valor agregado a la calidad de vida en el trabajo beneficios con respecto a estas actividades culturales, deportivas o sociales, mientras que el 26.7% está en desacuerdo, en este ítem se observa que se obtuvo el 6.7% de observaciones de un empleado en la cual relaciona que la compañía realiza actividades de despedidas de fin de año como actividades para fomentar el compañerismo.

Sin dejar a un lado las responsabilidades laborales es indispensable que las organizaciones tomen en cuenta actividades que fomenten el compañerismo debido a que todos los seres humanos requieren de una diversión ocasional y relacional, organizar y ejecutar actividades recreativas y deportivas tales como: campeonatos de algún deporte de gustos en común (futbol, bolos, basquetbol, entre otros), jornadas recreativas y deportivas, organización y ejecución de actividades de integración, sociales y culturales tales como: día de la mujer, día de

la secretaria, día de la madre, día del trabajo, almuerzos y celebraciones programas navideños, entre otros (Weinberg, 1996).

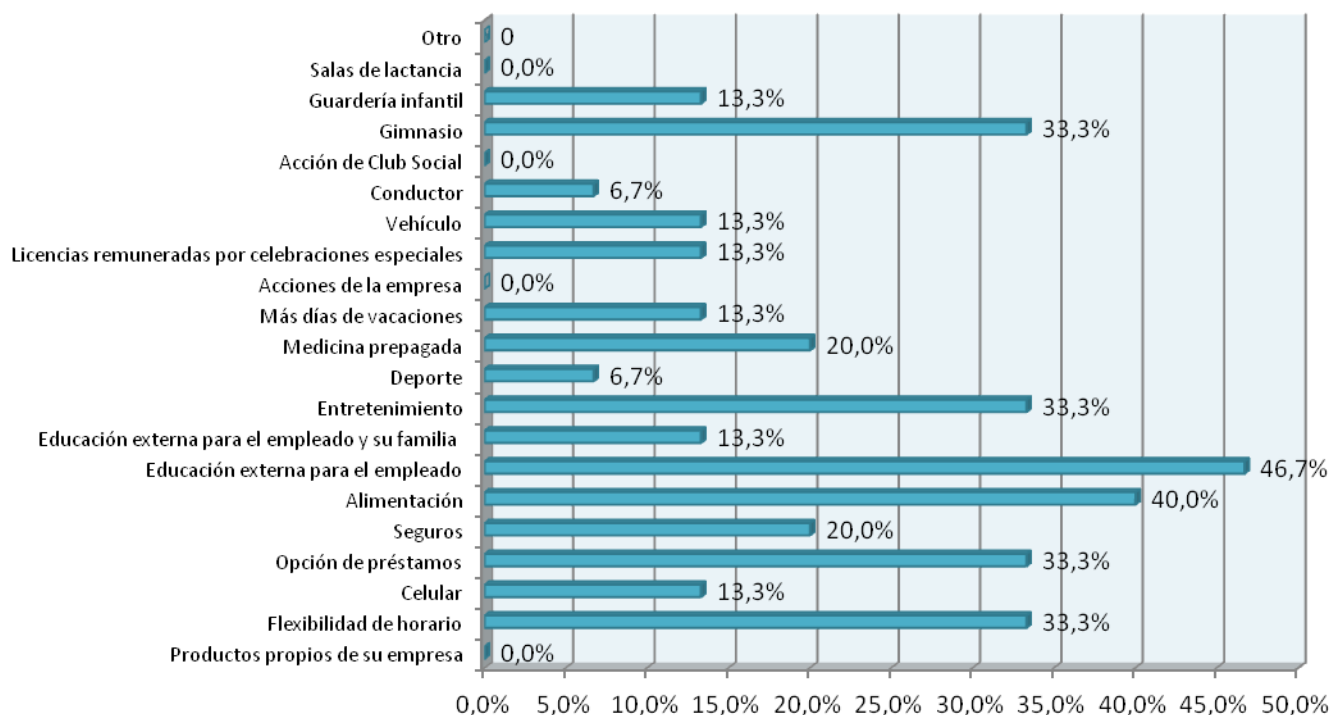


Figura 9, Si su empresa le ofreciera escoger un paquete de beneficios acorde a sus intereses/necesidades personales, ¿cuáles escogería?

Como se menciona anteriormente el paquete de beneficios se puede complementar con diferentes intereses según las necesidades de cada empleado, en la encuesta realizada se obtuvieron resultados interesantes con respecto al paquete de beneficios con resultados significativos que ayudan a un aporte de propuestas a la compañía, respuestas relacionadas con educación externa para el empleado con un porcentaje de 46.7%, seguido con beneficios de alimentación con 40% y por ultimo con resultados del 33.3% contemplar la opción de acceso a gimnasio, entretenimiento, opciones de préstamos, y flexibilidad de horario, entre otros.

Desarrollo de competencias (Indicadores de medición, Funciones Según manual de procedimientos)

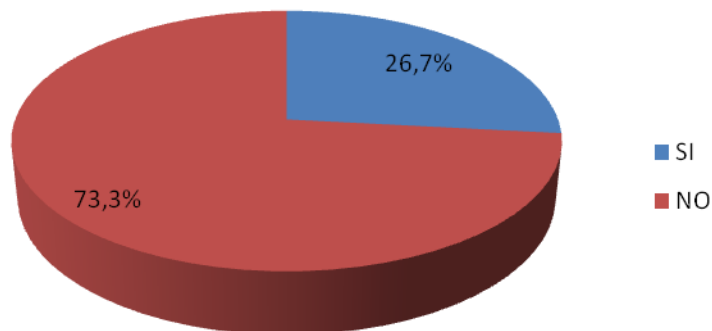


Figura 10, ¿Existen manuales de funciones establecidos para el cargo que desempeña actualmente?

Hoy en día normalmente las compañías del sector servicios cuentan con una estructura generalizada con respecto a sus manuales de funciones, en la Cámara de Comercio Colombo Americana se evidencia que el 73.3% de los trabajadores encuestados se evidencia que no cuentan con un manual de funciones establecido para ejercer sus labores, mientras que en un 26.7% de los empleados menciona que si cuentan con funciones asignadas correspondientes la cual se encuentran en el respectivo contrato laboral que se da a conocer en el momento de firmar un contrato inicial.

Los manuales de funciones son aquellos documentos que presentan información detallada con respecto a las funciones asignadas en cada puesto de trabajo, describen funciones, actividades, responsabilidades, requerimientos, riesgos, entre otros, que ayudan y facilitan la consecución de labores según el puesto y/o cargo desempeñado. Hoy en día es necesario tener este tipo de documentos, no solo porque todas las certificaciones de calidad (ISO, OHSAS, etc.), lo requieran, sino porque su uso interno y diario, minimiza los conflictos de áreas, marca responsabilidades, divide el trabajo y fomenta el orden, etc. (Juárez, 2000). Sin este documento dentro de la organización hay posibilidades de que los empleados no cuenten con las especificaciones de sus funciones y así pueda generar retrasos en llevar a cabo una labor para las personas que llegan nuevas a la compañía.

Formación de líderes (Competencias, Capacitaciones)

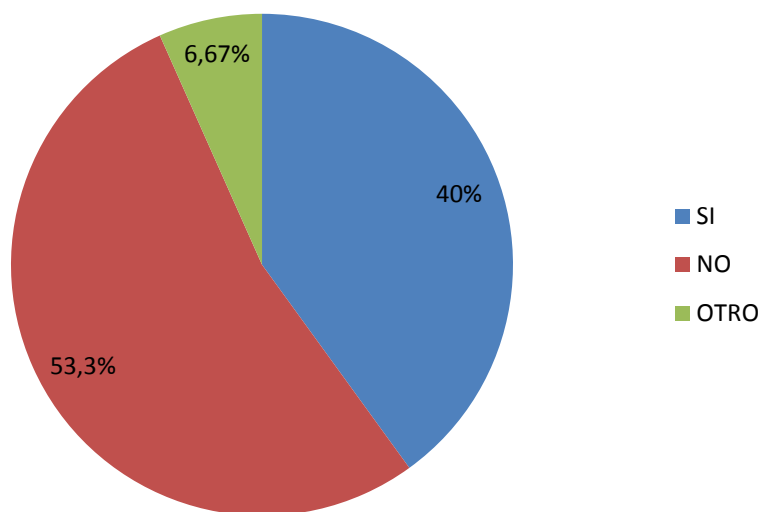


Figura 11, En su puesto de trabajo usted puede desarrollar al máximo sus habilidades

Como se evidencia en la Figura N° 12, se observa que el 53.3% de los encuestados no logran desarrollar al máximo sus habilidades dentro de la organización, un 40% da respuestas positivas a este interrogante más un 6.67% refleja observaciones como adquisición de conocimiento respecto a buenas prácticas a nivel empresarial. Existen, niveles principales para en el desarrollo, la puesta en marcha y la evaluación de las actividades de formación, la estimación de las necesidades consiste en examinar las metas en los niveles de la organización, el trabajo, la tarea, el conocimiento/habilidad/capacidad, así como la persona/individuo, este proceso identifica las brechas que se convierten en los objetivos de la instrucción.

En las etapas de formación y desarrollo, los objetivos se usan para seleccionar y diseñar el programa de instrucción, y para impartir la formación. Por último, la fase de evaluación abarca la aplicación de criterios que reflejen los objetivos y los modelos de evaluación con el fin de determinar si la formación cumplió con los objetivos originales (Cerna, 2010).

El desarrollo de habilidades del área de talento humano con respecto a la planificación de las necesidades tanto de la organización como de los mismos empleados según sus aspiraciones es fundamental, para esto es necesario establecer metas claras y definidas las cuales aporten a un programa de aprendizaje constante que cumpla con las expectativas generales tanto de los

empleados como de los empleadores. Adicionalmente es fundamental que toda una organización este basada en fortalecer habilidades de sus funcionarios como dirección o enfoque estratégico, comunicaciones interpersonales, estrategias y técnicas de negociación, manejo de conflictos, trabajo en equipo, liderazgo y motivación, diagnóstico de problemas y toma de decisiones, administración del tiempo y delegación, reuniones productivas (Codina, 2001).

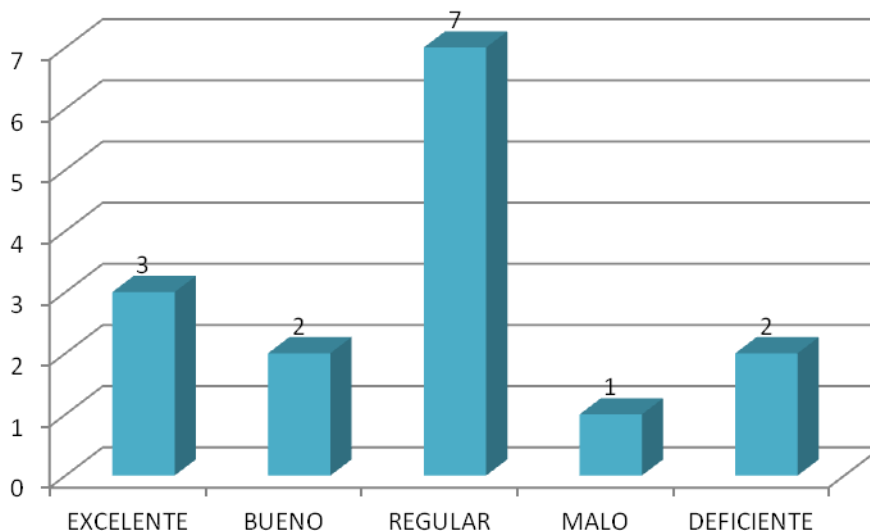


Figura 12, Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo

Asimismo 7 de los 15 empleados encuestados mencionan que las capacitaciones brindadas por la compañía son de manera regular siendo un aspecto fundamental a la hora de desempeñar sus funciones, solo 3 empleados mencionan que es excelente la calificación debido a los respectivos comités y reuniones que se hacen con clientes. De acuerdo a (Huemann, Keegan & Turner 2007).

La capacitación se considera como una de estas prácticas, ya que al ayudan a desarrollar en los empleados conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas, a través de experiencias de aprendizaje, se logra un desempeño eficaz de cada actividad o serie de actividades, lo cual ayuda a alcanzar los objetivos del proyecto.

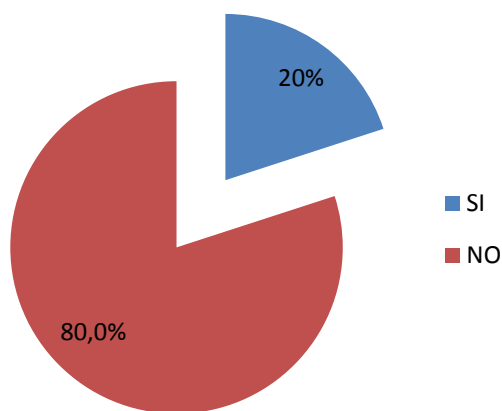


Figura 13, ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?

Se observa que la compañía no cuenta con oportunidades para desarrollar carrera debido a que los resultados arrojan que el 80% de los encuestados la organización no les brinda oportunidades de desarrollar su carrera, la gran mayoría de los colaboradores han cursado carreras como administración de empresas y en su gran mayoría negocios internacionales, dentro de una organización una motivación adicional es el factor de crecimiento y desarrollo dentro de la misma compañía, la carrera de un empleado se considera como una actividad organizada, estructurada y en continuo proceso, cuyo objetivo general es hacer del trabajador uno de los activos más valiosos de las empresas (Rojas, 2010).

El concepto de desarrollo de carrera se refiere en la actualidad que los empleados están más motivados a trabajar en compañías que promuevan iniciativas como intercambios al extranjero, capacitaciones en áreas coyunturales, poder tener conocimientos de otras áreas dentro de la misma organización, realización de proyectos enfocados, entre otros.

Motivos de Retiro (Satisfacción en el trabajo)

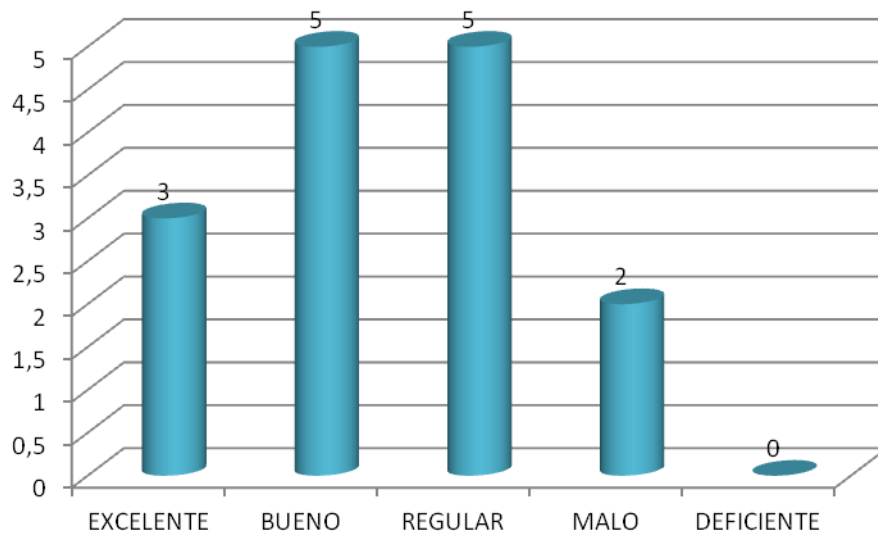


Figura 14, ¿Cómo califica la coordinación y comunicación con las otras áreas de la empresa?

Dentro del ámbito de clima organizacional se encuentra las opciones de evaluar la coordinación y comunicación con otras áreas de la compañía, solamente 3 empleados respondieron positivamente con una calificación de este ítem de manera excelente, 10 de las 15 personas encuestadas respondieron con calificativos buenos y regulares, mencionando que en algunas ocasiones hay información que se distorsiona entre áreas con respecto a responsabilidades y/o tareas realizadas con clientes.

Como seres humanos se tiene la necesidad de estar en constante comunicación con las personas que nos rodean en nuestra vida cotidiana, en una compañía los empleados ocupan más del 70% de su tiempo la cual se requiere de comunicación ya sea con los mismos compañeros de trabajo, jefes y/o clientes diariamente, la comunicación cumple funciones tales como: toma de decisiones, coordinación, interacción, resolución de conflictos, entre otros (Luengo, 2006).

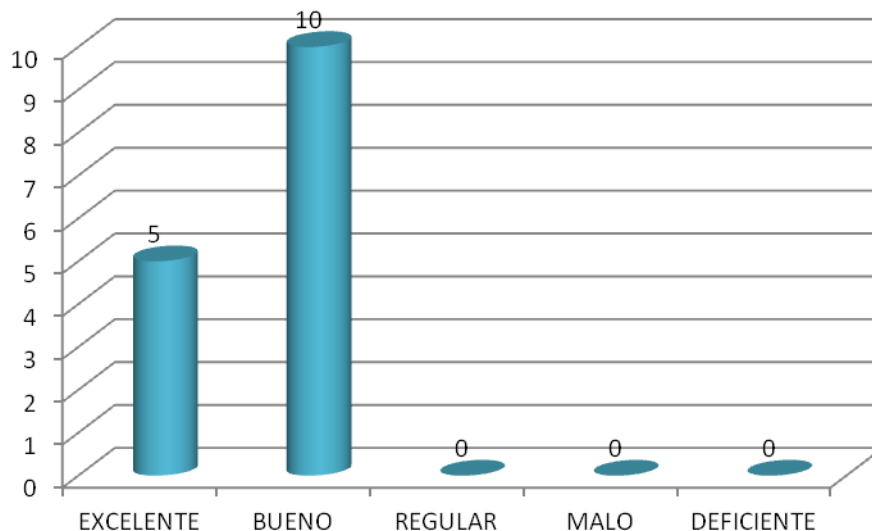


Figura 15, ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo?

El clima organizacional comprende el estudio de la relación con pares de trabajo, en la encuesta realizada se evidencia que el 33.3% mencionan que es excelente su comunicación mientras que el 66.6% de los restantes expresan que relación con sus compañeros es buena, la Cámara de comercio Colombo Americana se destaca por tener trabajadores que aportan conocimientos, actitudes y un buen ambiente laboral a pesar de que la mayoría de estos son mujeres jóvenes no se tiene un ambiente de rivalidades, discordias, peleas y/o desacuerdos con compañeros de trabajo.

Para obtener una buena relación y favorecer el clima organizacional es fundamental dedicar un buen tiempo a conocer y escuchar a los que se encuentran en el mismo ambiente, así mismo la empatía es un factor relevante, evitar conversaciones que conlleven a malos entendidos o comentarios que no sean apropiados, la diligencia es primordial para el trabajo en equipo.

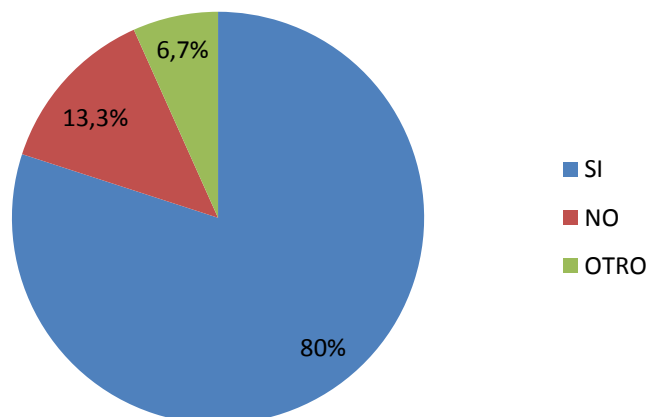


Figura 16, ¿Se siente parte de un equipo de trabajo? ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

Continuando con este análisis cabe señalar que el 80% de los empleados mencionan que se siente parte de un equipo de trabajo, junto con la satisfacción de poder expresar sus opiniones dentro de sus labores asignadas, solo el 13.3% expresan su inconformidad con este ítem, solamente un 6.7% nombra una observación respecto a que a veces se siente conforme de expresar sus opiniones. Respecto al trabajo en equipo junto con la expresión de opiniones se refleja que no es un factor crítico con respecto a la rotación de personal y no es una razón por la cual los empleados de la Cámara De Comercio Colombo Americana se encuentren en situaciones de búsqueda de empleo.

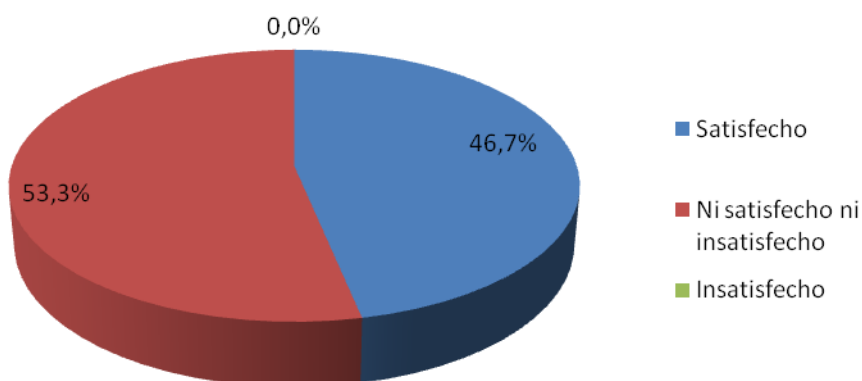


Figura 17, A nivel de satisfacción con sus funciones dentro de la compañía en que categoría se ubicaría

Es importante que los empleados de toda organización se encuentren en un estado de satisfacción conforme a sus funciones según los resultados arrojados encontramos que el 53.3% se encuentra en un estado medio en la que no están ni satisfechos ni insatisfechos, adicionalmente se cuenta con otro porcentaje de 46.7% la cual expresa total satisfacción con su trabajo, se evidencia también que ningún empleado se encuentra totalmente insatisfecho.

Según lo relacionado en la revisión de la literatura se da insatisfacción total de los empleados cuando se ve afectada algunos de los siguientes aspectos: ambiente de trabajo, ingresos económicos, posibilidades de formación y promoción, relaciones con los compañeros de trabajo, jefes y/o colaboradores, entre otros.

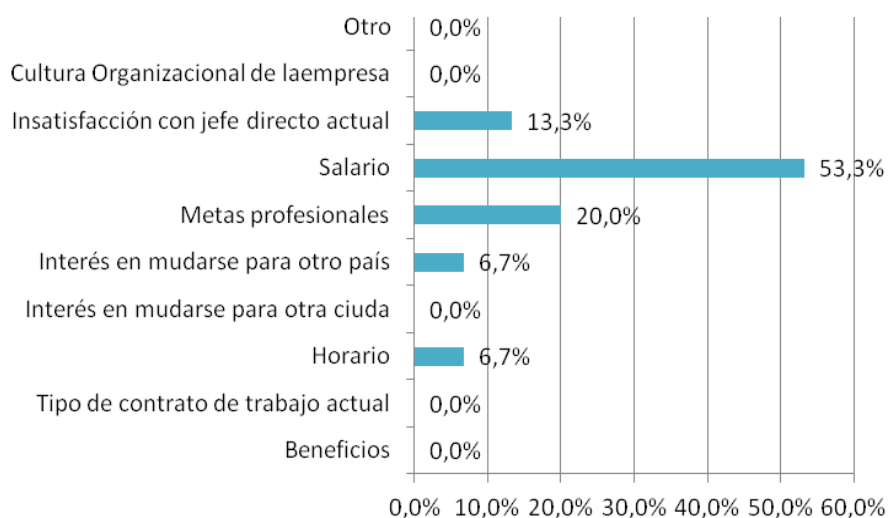


Figura 18. ¿Qué le motivaría para un cambio de trabajo?

El análisis de algunos factores por la cual los empleados de la Cámara de Comercio Colombo Americana tuvieran un motivo para aspirar a un cambio de trabajo es el salario con un puntaje de 53.3%, seguido de metas profesionales (20%), insatisfacción con su jefe directo actual (13.3%) y por último con un porcentaje de 6.7% Intereses de mudarse a otro país y horario respectivamente.

El factor dinero es un aspecto fundamental a la hora de obtener una total satisfacción dentro de las actividades realizadas de un trabajador, las leyes laborales regulan las condiciones de empleo asalariado al establecer los diferentes tipos de contrato que pueden darse a

los trabajadores, las condiciones salariales pueden negociarse, los salarios mínimos y otros aspectos de la relación entre empleados y empleadores (Inter-American, 2004).

Para analizar este aspecto crucial al momento de definir factores que influyen en la rotación de personal se evidencia que uno de los principales motivos para que los empleados se sientan satisfechos son los salarios, la problemática de la remuneración como factor probable de influencia en la decisión de los trabajadores para retirarse de la empresa, cuando considera que es insuficiente

“Un elemento esencial para mantener y motivar la fuerza de trabajo es la compensación adecuada. Los empleados deben recibir sueldos y salarios justos a cambio de una contribución productiva. Cuando sea adecuado y aconsejable, los incentivos deben cumplir una función importante. La compensación insuficiente quizá ocasione una alta tasa de rotación de personal. Si la compensación es demasiado alta puede perder su capacidad de competir en el mercado” (Wherter & Davis, 2000).

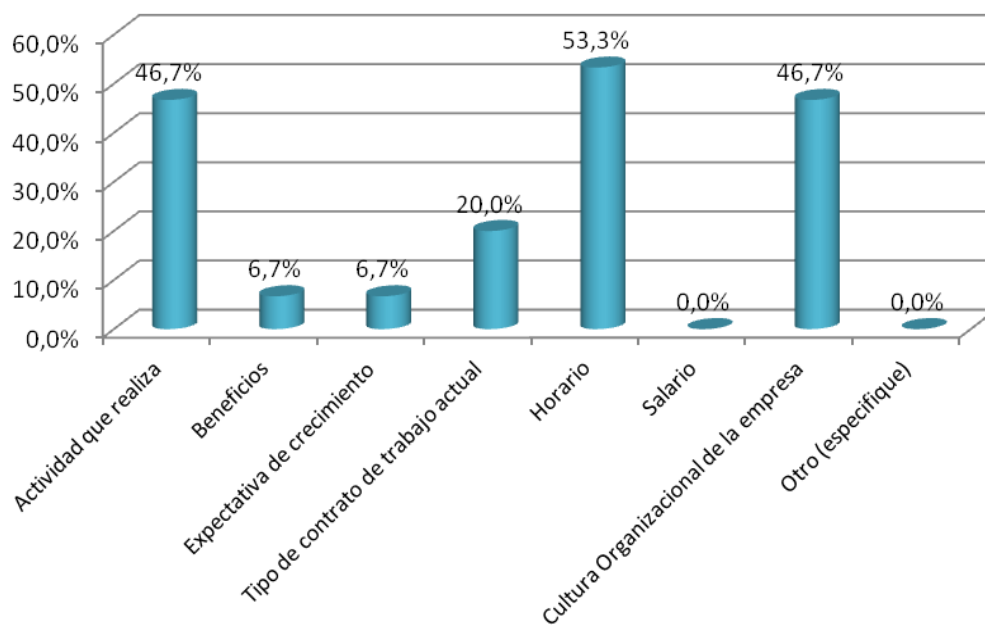


Figura 19, ¿Qué valora más de su trabajo actual?

Sin duda esta última figura ayuda a tener una información puntual con respecto a el porque los trabajadores valoran su trabajo hoy en día en la Cámara de Comercio Colombo Americana, se reflejan aspectos como horario con un porcentaje de 53.3% seguido de Cultura

organizacional y actividades que realiza con puntuaciones de 46.7% respectivamente, el horario en esta organización es fijo de lunes a viernes de 8:00 am a 5:00 pm, no se cuenta con funciones extra laborales que afecten otras áreas personales, junto con este aporte de la compañía cuenta con una buena cultura organizacional y por último los empleados valoran las actividades generadas como el contacto directo con cargos de primer nivel de las empresas más grandes del país contando con el crecimiento de conocimientos en eventos realizados con el gobierno colombiano y americano que aporta experiencia y posicionamiento en un mercado laboral competitivo.

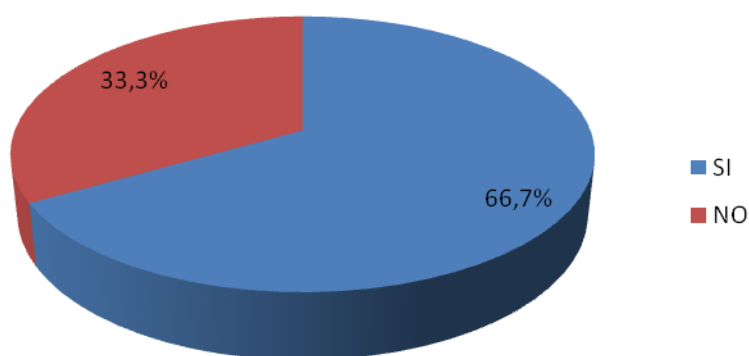


Figura 20, ¿Considera cambiar de trabajo en lo que resta del 2016?

Por el contrario el 66.7% de los empleados consideran la posibilidad de cambiar de trabajo en lo que resta del año 2016, cifra lastimosamente negativa que refleja que se llevará a cabo cambios de personal que genera costos y tiempo extra para la contratación de un nuevo personal para cubrir dicha vacante, se genera costos como reclutamiento y selección, registro y documentación, efectos en la productividad, entre otros. Adicionalmente a los costos generados la ausencia de un trabajador se debe analizar si el proceso de contratación y reclutamiento se está haciendo de manera adecuada con una persona apta para realizar las respectivas entrevistas y análisis de perfiles los cuales se obtenga personal que cuente con las aptitudes y los requisitos del puesto de trabajo (Beltrán, 1998).

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Según los resultados alcanzados en esta investigación se encontraron factores asociados con el análisis de rotación de personal en la Cámara de Comercio Colombo Americana, las cuales se evidencian significativamente para su estudio y mejoramiento, a continuación se relacionará la discusión correspondiente de los hallazgos obtenidos.

De los resultados anteriormente mencionados se puede deducir que el 73.3% de la compañía menciona que no existe la posibilidad de aplicar a cargos superiores o tener un ascenso debido a que el proceso de contratación dentro de la compañía se encuentra estructurado a la búsqueda de nuevos aspirantes dentro del mercado laboral externo dejado a un lado a los mismos funcionarios con experiencia y conocimientos previos de la organización. Del mismo modo la motivación con el trabajo relacionado según los funcionarios se encuentra en calificación media (52.7%), la motivación es el deseo de hacer mucho esfuerzo por alcanzar las metas de la organización, condicionado por la necesidad de satisfacer alguna necesidad individual (Duane, 2007).

Además el 73.3% de los funcionarios mencionaron su inconformidad con respecto a las condiciones salariales, por lo cual se observa como factor que aumenta la rotación del personal, es decir la estimulación de las motivaciones, recompensa por aquella labor desempeñada y dedicación, incremento de la productividad, incentivar a mejores responsabilidades y compromisos dados dentro de sus funciones. (Davis & Newstrom, 2000).

Por ende se relaciona directamente con la falta de aliento de objetivos y ambiciones profesionales junto con la falla en el impulso al desarrollo de habilidades personales de los colaboradores con un calificación de 53.3%, más aún por obtener un recurso humano joven dentro de la organización la cual requiere que se tengan en cuenta las opciones de capacitaciones de manera que se alcancen posiciones orientadas al desarrollo de carrera y éxito, las personas que se encuentran con un compromiso dentro de la misma tienden a estar dispuestos a tener un sentido de pertenencia y a encaminar la misión y visión de la compañía con sus objetivos propios.

Por otra parte la falta de actividades deportivas y/o sociales, dichos eventos de dispersión fuera del contexto laboral generan atmosferas confiables y agradables en los colaboradores,

dicho esto el respectivo análisis se da por que la Cámara de Comercio Colombo Americana calificó en un 66.7% que no genera dichos espacios de esparcimiento donde se obtiene la retención e incentivos por parte de los mismos debido a que no solamente se está enfocando el trabajo como productividad, rendimiento y alcance de metas. En cuanto a análisis de rotación se identifica que el 73.3% de los funcionarios menciona que no se cuenta con los respectivos manuales de funciones para la continuidad de un cargo, la cual atrasa procesos operativos y genera pérdida de tiempo a la hora de brindar información de las funciones a realizar del candidato nuevo en la organización.

Adicionalmente se demuestra que menos del 33% de los empleados no cuentan con una experiencia de más de 3 años dentro de la organización este es uno de los resultados con respecto a la rotación de personal constante, incluso es un factor que afecta el relacionamiento con clientes.

Otra posible explicación del para entender la rotación de personal en la Cámara de Comercio Colombo Americana se evidencia en la falta de capacitaciones para la labor desempeñada en un determinado rol de responsabilidad, el entrenamiento del personal es indispensable para evitar ambientes de caos y desorden al momento de desempeñar una función, por otra parte si un colaborador no cuenta con las capacitaciones necesarias se ve afectado el nivel de producción el cual se ven afectados aspectos como tiempo y dinero de la compañía. Esto está íntimamente ligado con hallazgos como la satisfacción que los empleados tienen dentro de la compañía es de manera neutra, ya que según los resultados el 53.3% no se encuentran totalmente satisfechos ni totalmente insatisfechos, factor que lleva a evaluar las medidas a tomar con respecto a la satisfacción plena de todos los funcionarios dentro de la organización.

Uno de los hallazgos principales de esta investigación es el alto porcentaje con respecto a la consideración del cambio de trabajo en lo que resta del año 2016, el 66.7% respondieron de manera positiva, cifra que refleja que se llevará a cabo cambios de personal que generan costos y tiempo extra para la contratación de un nuevo personal para cubrir dicha vacante, entrevistas y análisis de perfiles los cuales se obtenga personal que cuente con las aptitudes y los requisitos del puesto de trabajo (Beltrán, 1998).

Esta investigación corrobora adicionalmente factores que contribuyen a la organización de manera positiva haciendo que dichos factores que contrarresten con aspectos como el paquete de beneficios y compensaciones dado por la entidad, la motivación de los empleados con el trabajo desarrollado, la coordinación y comunicación con otras áreas de la empresa ya que para obtener una buena relación y favorecer el clima organizacional es fundamental dedicar un buen tiempo a conocer y escuchar a los que se encuentran en el mismo ambiente, así mismo la empatía es un factor relevante, evitar conversaciones que conlleven a malos entendidos o comentarios que no sean apropiados, la diligencia es primordial para el trabajo en equipo.

Por otro lado se reflejaron resultados que promueven la calidad de vida laboral relacionados con horario (53.3%), actividades realizadas laboralmente (46.7%), tipo de contrato (20%), entre otros, las cuales apoyan a un análisis y apoyo a aquellos factores que inciden directamente en la rotación de personal.

PROPUESTAS DE MEJORA:

Finalmente a partir de todos los resultados anteriormente relacionados en esta investigación es importante considerar aspectos fundamentales para el mejoramiento de la gestión del talento humano de la Cámara de Comercio Colombo Americana como la realización del reclutamiento interno para promociones y/o transferencias, brindar un acompañamiento al reclutamiento externo con el apoyo de organizaciones expertas en recursos humanos como Head Hunters o empresas temporales la cuales realicen el respectivo filtro para la selección del mejor candidato para las vacantes que se requieren ocupar, hoy en día vemos organizaciones en la que constantemente están realizando procesos de contratación, de igual manera muchos trabajadores se encuentran en constante cambio tomando decisiones que afectan a su futuro laboral, según Inter-American Development Bank (2004).

Se recomienda generar un plan de incentivos económicos y no económicos la cual propicie la estabilidad laboral y el aumento de la motivación de los empleados como aumento del

sueldo base, bonificaciones, comisiones, planes de préstamos, reembolsos de servicios médicos, generar espacios de buen clima organizacional de esparcimiento con actividades sociales como: áreas de descanso en los intervalos de trabajo, música que facilite la consecución de actividades dentro de los horarios laborales, pausas activas, salidas o excursiones programadas anualmente. Cabe resaltar que cualquier compañía cuenta con diferentes percepciones de la manera de pensar, actuar y responder a las responsabilidades diarias, una organización inteligente frecuentemente tiene cambios de perspectivas conectándose a su vez a los factores externos alentando así a un compromiso a largo plazo donde la gente descubre continuamente cómo crea su realidad (Senge, 1990).

Igualmente generar espacios con actividades deportivas como: campeonatos de algún deporte de favoritismo en común (fútbol, tenis, bolos, entre otros), generación de expectativas a futuro, brindar el reconocimiento de logros ya que en muchas ocasiones es indispensable el buen trato, las felicitaciones, hacer sentir que los empleados de la compañía son un factor clave al momento de mantener la productividad.

Para complementar la creación de manuales de funciones a todas y cada una de las áreas que componen la Cámara de Comercio Colombo Americana; es indispensable esta creación del documento por parte de personas expertas e involucradas con la compañía debido a que es una herramienta que describirá de manera detallada las funciones de todos los puestos de trabajo, incluye la descripción del perfil, indicadores de medición, agiliza procesos de inmersión con labores, minimiza tiempo de capacitaciones, define responsabilidades, fomenta el orden y principalmente se requiere en una certificación de calidad en caso si en un hecho futuro se obtenga ya que es un documento que soporta el rendimiento y efectividad de la organización.

Por último incentivar un plan de capacitaciones a todos los empleados bien sea de un tema que abarque sus funciones en particular o una temática que genere crecimiento de conocimientos coyunturales y que aporte a sus conocimientos profesionales, dichas capacitaciones pueden ser enfocadas a las temáticas relacionadas con coaching en ventas y relacionamiento con clientes, postconflicto, finanzas y contabilidad, Comercio internacional, entre otros.

Para concluir este análisis, Manpower Profesional² resalta que: “Las estrategias de retención del talento, desde las facilidades educativas hasta los salarios emocionales, deben enfocarse siempre en ayudar a que cada individuo con su trabajo y su capacitación crezca como persona. Así, la gente comprometida, responsable y con criterio es la que defiende la empresa ante cualquier cambio del entorno y convierte la crisis en oportunidades, porque las cosas o el dinero solamente sirven de algo cuando las personas con sus talentos las utilizan y generan valor con ellas” (Montoya, 2016).

² Montoya, R. P. (28 de marzo de 2016). Retener el talento en tiempos de crisis, la clave. Portafolio, pág. 22.

CONCLUSIONES

Del análisis e identificación de los factores que conllevan a la rotación de personal mediante previa investigación y realización de encuestas con respecto la Cámara de Comercio Colombo Americana se concluye los siguientes aspectos:

De acuerdo con el objetivo específico N° 1 y 2: Se concluye que aspectos tales como condiciones salariales, posibilidades de crecimiento, estabilidad laboral, falta de aliento de objetivos y ambiciones profesionales junto con el desarrollo de habilidades personales llevan a obtener una rotación dentro de la organización. A lo largo de la presente investigación logró demostrarse que la escases de actividades deportivas y/o sociales, la falta organización con respecto a los respectivos manuales de funciones, y la insatisfacción con respecto a capacitaciones otorgadas se toman en cuenta en la compañía como motivos por la cual un funcionario no lleva a cabo sus funciones laborales con total satisfacción por ende se ve afectado un esquema de retención de personal.

Como resultado al objetivo N° 3 se relacionan las siguientes propuestas de mejora:

1. Reclutamiento interno para promociones y/o transferencias
2. Reclutamiento externo con el apoyo de organizaciones expertas en recursos humanos como Head Hunters
3. Generar un plan de incentivos económicos y no económicos
4. Generar espacios con actividades deportivas
5. Creación de manuales de funciones

Finalmente se puede destacar que la gestión de talento humano de la Cámara de Comercio Colombo Americana hace su esfuerzo con respecto a la retención de personal contribuyendo en su punto máximo el aporte tanto a clima y cultura organizacional, ambiente de trabajo, horario, estabilidad laboral, entre otros. Siendo así una compañía que genera espacios para que los colaboradores obtengan su experiencia profesional y crecimiento laboral.

ANEXOS:**Anexo 1. Encuesta**

FECHA			
NOMBRES Y APELLIDOS			
EMPRESA:			
EDAD:			
GENERO:	FEMENINO	MASCULINO	
ÁREA / DEPARTAMENTO			

Las siguientes preguntas se realizan con el propósito de conocer el nivel de satisfacción laboral de los colaboradores de la Cámara de Comercio Colombo Americana – AmCham, se analizarán aspectos como contratación, retención, desarrollo de competencias, formación de líderes y motivos de retiro.

1. Mencione cuánto tiempo lleva laborando en la compañía

- Menos de un año
- De 1 a 2 años
- 3 años
- Más de 3 años

Favor de seleccionar la respuesta que más le satisfaga de cada pregunta

1. ¿Como califica la coordinación y comunicación con las otras áreas de la empresa?

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente

2. Cómo califica el paquete de beneficios y compensaciones e incentivos dado por su empresa

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente

3. Recibe la capacitación necesaria para desempeñar correctamente su trabajo.

Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente

4. Está motivado y le gusta el trabajo que desarrolla.	Excelente	Bueno	Regular	Malo	Deficiente

5. En su puesto de trabajo usted puede desarrollar al máximo sus habilidades

a. Si

b. No

¿Por qué?

6. Qué métodos utilizan habitualmente para seleccionar a un empleado para un futuro ascenso

a. Tiempo dentro de la compañía

b. Estudios realizados

c. Experiencia Laboral

d. Ninguna de las anteriores

7. ¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo?

a. Excelente

b. Buena

c. Regular

d. Mala

¿Por qué?

8. ¿Se siente parte de un equipo de trabajo? ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?

a. Si

b. No

¿Por qué?

9. ¿Las condiciones salariales con respecto a las funciones realizadas son acordes a cargos similares en el mercado laboral?

- a. Si
- b. No

¿Por qué?

10. ¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?

- a. Si
- b. No

¿Por qué?

11. El cambio de empleados o la rotación de los mismos, ¿cree que afecta el servicio que da a los clientes de la compañía?

- a. Positivamente
- b. Negativamente

¿Por qué?

12. ¿Existen manuales de funciones establecidos para el cargo que desempeña actualmente?

- a. Si
- b. No

13. A nivel de satisfacción con sus funciones dentro de la compañía en que categoría se ubicaría:

- a. Satisfecho
- b. Ni satisfecho ni insatisfecho
- c. Insatisfecho

14. En el momento de ubicación laboral ¿Qué espera de una empresa?

- a. Buen clima organizacional
- b. Compromisos con empleados
- c. Plan de carrera
- d. Posibilidades de crecimiento

15. ¿Siente usted que los empleados de esta empresa tienen un lugar de trabajo que alienta sus objetivos y ambiciones profesionales?

- a. Si
 - b. No
- ¿Por qué?
-

16. ¿Qué le motivaría para un cambio de trabajo?

- Beneficios
- Tipo de contrato de trabajo actual
- Horario
- Interés en mudarse para otra ciudad del país
- Interés en mudarse para otro país
- Metas profesionales
- Salario
- Insatisfacción con jefe directo actual
- Cultura Organizacional de la empresa
- Otro (especifique)

17. ¿Realizan actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la empresa para fomentar el compañerismo?

a. Si

b. No

¿Cuáles? _____

18. ¿Sus funciones asignadas contribuye a su desarrollo profesional y personal?

a. Si

b. No

¿Por qué?

19. Si su empresa le ofreciera escoger un paquete de beneficios acorde a sus intereses/necesidades personales, cuáles escogería?

- Productos propios de su empresa
- Flexibilidad de horario
- Celular
- Opción de préstamos
- Seguros
- Alimentación
- Educación externa para el empleado
- Educación externa para el empleado y su familia
- Entretenimiento
- Deporte
- Medicina prepagada
- Más días de vacaciones
- Acciones de la empresa
- Licencias remuneradas por celebraciones especiales
- Vehículo
- Conductor
- Acción de Club Social

- Gimnasio
- Guardería infantil
- Salas de lactancia

20. ¿Qué valora más de su trabajo actual?

- Actividad que realiza
- Beneficios
- Expectativa de crecimiento
- Tipo de contrato de trabajo actual
- Horario
- Salario
- Cultura Organizacional de la empresa
- Otro (especifique)

21. ¿Considera cambiar de trabajo en lo que resta del 2016?

- Si
- No

Anexo 2. Resultados detallados de la encuesta

FECHA DE ENCUESTA	NOMBRES Y APELLIDOS	EDAD:	GÉNERO:	ÁREA / DEPARTAMENTO
10/06/2016	Tatiana Chaves	23	Femenina	Dirección Comités y Asuntos Jurídicos
10/06/2016	Alejandra Pineda Agudelo	23	Femenino	Comercial y Afiliaciones
10/06/2016	Jennifer Heredia	26	Femenino	Directora Comercial y Afiliaciones
10/06/2016	Alejandra Arrieta Ruiz	23 años	Femenino	Dirección Comités y Asuntos Jurídicos
11/06/2016	Jenny Paola Vargas	27 años	Femenino	Eventos
13/06/2016	Angelica Villamarin	27	Femenino	Medios y comunicaciones
13/06/2016	Laura María Mosquera Muñoz	27	Femenino	Bogotá
13/06/2016	María Alejandra Quintero	23	Femenino	Comercial y Afiliaciones
13/06/2016	Natalia Carolina Méndez Unas	24 años	Femenino	Centro de Comercio e Inversión
13/06/2016	Diana Guerrero	33	Femenino	Centro de comercio e inversión
14/06/2016	Javier González	27	Masculino	Mensajería
14/06/2016	Fernando Castro	45	Masculino	Conductor
14/06/2016	Victoria Del Castillo	45	Femenino	Subdirección
14/06/2016	Gina Arenas	27	Femenina	Recepción

NOMBRES Y APELLIDOS

**Mencione cuánto tiempo lleva
laborando en la compañía**

<i>Tatiana Chaves</i>	De 1 a 2 años
<i>Alejandra Pineda Agudelo</i>	3 años
<i>Jennifer Heredia</i>	Más de 3 años
<i>Alejandra Arrieta Ruiz</i>	Menos de un año
<i>Jenny Paola Vargas</i>	De 1 a 2 años
<i>Angélica Villamarin</i>	3 años
<i>Laura María Mosquera Muñoz</i>	Menos de un año
<i>María Alejandra Quintero</i>	De 1 a 2 años
<i>Natalia Carolina Méndez Unas</i>	De 1 a 2 años
<i>Diana Guerrero</i>	Menos de un año
<i>Javier González</i>	De 1 a 2 años
<i>Fernando Castro</i>	3 años
<i>Victoria Del Castillo</i>	Menos de un año
<i>Gina Arenas</i>	Menos de un año
<i>Steffany Contreras</i>	3 años

NOMBRES Y APELLIDOS

**¿Cómo califica la
coordinación y
comunicación con las
otras áreas de la
empresa?**

**¿Cómo califica el
paquete de beneficios y
compensaciones e
incentivos dado por su
empresa?**

<i>Tatiana Chaves</i>	Malo	Malo
<i>Alejandra Pineda Agudelo</i>	Regular	Bueno
<i>Jennifer Heredia</i>	Regular	Bueno
<i>Alejandra Arrieta Ruiz</i>	Bueno	Excelente
<i>Jenny Paola Vargas</i>	Regular	Bueno
<i>Angelica Villamarin</i>	Bueno	Regular

<i>Laura María Mosquera Muñoz</i>	Excelente	Bueno
<i>María Alejandra Quintero</i>	Malo	Bueno
<i>Natalia Carolina Méndez Unas</i>	Regular	Regular
<i>Diana Guerrero</i>	Excelente	Bueno
<i>Javier González</i>	Bueno	Bueno
<i>Fernando Castro</i>	Excelente	Malo
<i>Victoria Del Castillo</i>	Bueno	Regular
<i>Gina Arenas</i>	Bueno	Regular
<i>Steffany Contreras</i>	Regular	Regular

***Recibe la capacitación
necesaria para
desempeñar
correctamente su trabajo***

***Está motivado y le gusta
el trabajo que desarrolla***

NOMBRES Y APELLIDOS

<i>Tatiana Chaves</i>	Malo	Bueno
<i>Alejandra Pineda Agudelo</i>	Regular	Regular
<i>Jennifer Heredia</i>	Regular	Bueno
<i>Alejandra Arrieta Ruiz</i>	Excelente	Excelente
<i>Jenny Paola Vargas</i>	Regular	Bueno
<i>Angelica Villamarin</i>	Regular	Regular
<i>Laura María Mosquera Muñoz</i>	Excelente	Bueno
<i>María Alejandra Quintero</i>	Deficiente	Bueno
<i>Natalia Carolina Méndez Unas</i>	Deficiente	Malo
<i>Diana Guerrero</i>	Bueno	Regular
<i>Javier González</i>	Regular	Bueno
<i>Fernando Castro</i>	Regular	Bueno
<i>Victoria Del Castillo</i>	Excelente	Excelente
<i>Gina Arenas</i>	Bueno	Regular
<i>Steffany Contreras</i>	Regular	Bueno

NOMBRES Y APELLIDOS	¿Cómo califica la relación con sus compañeros de trabajo?	En su puesto de trabajo usted puede desarrollar al máximo sus habilidades
<i>Tatiana Chaves</i>	Bueno	se necesita más acompañamiento
<i>Alejandra Pineda Agudelo</i>	Bueno	No
<i>Jennifer Heredia</i>	Bueno	Si
<i>Alejandra Arrieta Ruiz</i>	Bueno	Si
<i>Jenny Paola Vargas</i>	Bueno	No
<i>Angelica Villamarin</i>	Bueno	Si, Conocimiento de buenas prácticas a nivel empresarial
<i>Laura María Mosquera Muñoz</i>	Excelente	Si
<i>María Alejandra Quintero</i>	Bueno	No
<i>Natalia Carolina Méndez Unas</i>	Excelente	No
<i>Diana Guerrero</i>	Bueno	Si
<i>Javier González</i>	Bueno	No
<i>Fernando Castro</i>	Bueno	Si
<i>Victoria Del Castillo</i>	Excelente	Si
<i>Gina Arenas</i>	Excelente	No
<i>Steffany Contreras</i>	Excelente	No

<i>NOMBRES Y APELLIDOS</i>	<i>Qué métodos utilizan habitualmente para seleccionar a un empleado para un futuro ascenso</i>	<i>¿Se siente parte de un equipo de trabajo? ¿Le resulta fácil expresar sus opiniones en su grupo de trabajo?</i>
<i>Tatiana Chaves</i>	Tiempo dentro de la compañía	Si
<i>Alejandra Pineda Agudelo</i>	Experiencia Laboral	No
<i>Jennifer Heredia</i>	Ninguna de las anteriores	Si
<i>Alejandra Arrieta Ruiz</i>	Estudios realizados	Si
<i>Jenny Paola Vargas</i>	Ninguna de las anteriores	A veces
<i>Angelica Villamarin</i>	Ninguna de las anteriores	Si
<i>Laura María Mosquera Muñoz</i>	Ninguna de las anteriores	Si
<i>María Alejandra Quintero</i>	Ninguna de las anteriores	Si
<i>Natalia Carolina Méndez Unas</i>	Ninguna de las anteriores	No
<i>Diana Guerrero</i>	Ninguna de las anteriores	Si
<i>Javier González</i>	Ninguna de las anteriores	Si
<i>Fernando Castro</i>	Experiencia Laboral	Si
<i>Victoria Del Castillo</i>	Ninguna de las anteriores	Si

NOMBRES Y APELLIDOS

NOMBRES Y APELLIDOS	¿Las condiciones salariales con respecto a las funciones realizadas son acordes a cargos similares en el mercado laboral?	¿La empresa le proporciona oportunidades para desarrollar su carrera?
<i>Tatiana Chaves</i>	No hay una relación optima	No
<i>Alejandra Pineda Agudelo</i>	No	No
<i>Jennifer Heredia</i>	No	No
<i>Alejandra Arrieta Ruiz</i>	No	Si
<i>Jenny Paola Vargas</i>	No	No
<i>Angelica Villamarin</i>	No	No
<i>Laura María Mosquera Muñoz</i>	No	Si
<i>María Alejandra Quintero</i>	Si	Si
<i>Natalia Carolina Méndez Unas</i>	No	No
<i>Diana Guerrero</i>	No	No
<i>Javier González</i>	No	No
<i>Fernando Castro</i>	No	No
<i>Victoria Del Castillo</i>	Si	No
<i>Gina Arenas</i>	Si	No
<i>Steffany Contreras</i>	No	No

NOMBRES Y APELLIDOS	<i>El cambio de empleados o la rotación de los mismos, ¿cree que afecta el servicio que da a los clientes de la compañía?</i>	<i>¿Existen manuales de funciones establecidos para el cargo que desempeña actualmente?</i>
<i>Tatiana Chaves</i>	Negativamente	No
<i>Alejandra Pineda Agudelo</i>	Negativamente	No
<i>Jennifer Heredia</i>	Negativamente	No
<i>Alejandra Arrieta Ruiz</i>	Positivamente	Si
<i>Jenny Paola Vargas</i>	No afecta	Si
<i>Angelica Villamarin</i>	Negativamente	No
<i>Laura María Mosquera Muñoz</i>	No afecta	Si
<i>María Alejandra Quintero</i>	Negativamente	No
<i>Natalia Carolina Méndez Unas</i>	Negativamente	Si
<i>Diana Guerrero</i>	Negativamente	No
<i>Javier González</i>	No afecta	No
<i>Fernando Castro</i>	Negativamente	No
<i>Victoria Del Castillo</i>	No afecta	No
<i>Gina Arenas</i>	Negativamente	No
<i>Steffany Contreras</i>	Negativamente	No
NOMBRES Y APELLIDOS	<i>A nivel de satisfacción con sus funciones dentro de la compañía en que categoría se ubicaría</i>	<i>En el momento de ubicación laboral ¿Qué espera de una empresa?</i>
<i>Tatiana Chaves</i>	Satisfecho	Posibilidades de crecimiento
<i>Alejandra Pineda Agudelo</i>	Ni satisfecho ni insatisfecho	Buen clima organizacional

<i>Jennifer Heredia</i>	Ni satisfecho ni insatisfecho	Posibilidades de crecimiento
<i>Alejandra Arrieta Ruiz</i>	Satisfecho	Posibilidades de crecimiento
<i>Jenny Paola Vargas</i>	Satisfecho	Posibilidades de crecimiento
<i>Angelica Villamarin</i>	Ni satisfecho ni insatisfecho	Posibilidades de crecimiento
<i>Laura María Mosquera Muñoz</i>	Satisfecho	Posibilidades de crecimiento
<i>María Alejandra Quintero</i>	Satisfecho	Plan de carrera
<i>Natalia Carolina Méndez Unas</i>	Ni satisfecho ni insatisfecho	Plan de carrera
<i>Diana Guerrero</i>	Ni satisfecho ni insatisfecho	Buen clima organizacional
<i>Javier González</i>	Ni satisfecho ni insatisfecho	Posibilidades de crecimiento
<i>Fernando Castro</i>	Satisfecho	Compromisos con empleados
<i>Victoria Del Castillo</i>	Satisfecho	Compromisos con empleados
<i>Gina Arenas</i>	Ni satisfecho ni insatisfecho	Plan de carrera
<i>Steffany Contreras</i>	Ni satisfecho ni insatisfecho	Posibilidades de crecimiento

NOMBRES Y APELLIDOS	¿Siente usted que los empleados de esta empresa tienen un lugar de trabajo que alienta sus objetivos y ambiciones profesionales?	¿Qué le motivaría para un cambio de trabajo?
<i>Tatiana Chaves</i>	No	Horario
<i>Alejandra Pineda Agudelo</i>	No	Salario
<i>Jennifer Heredia</i>	No	Salario
<i>Alejandra Arrieta Ruiz</i>	Si	Metas profesionales
<i>Jenny Paola Vargas</i>	Ocasionalmente	Metas profesionales
<i>Angelica Villamarin</i>	No	Salario
<i>Laura María Mosquera Muñoz</i>	No	Salario
<i>María Alejandra Quintero</i>	No	Metas profesionales
<i>Natalia Carolina Méndez Unas</i>	Si	Insatisfacción con jefe directo actual
<i>Diana Guerrero</i>	No	Salario
<i>Javier González</i>	No	Insatisfacción con jefe directo actual
<i>Fernando Castro</i>	No	Salario
<i>Victoria Del Castillo</i>	Si	Interés en mudarse para otro país
<i>Gina Arenas</i>	No	Salario
<i>Steffany Contreras</i>	No	Salario

<i>NOMBRES Y APELLIDOS</i>	<i>¿Realizan actividades culturales, deportivas o sociales dentro de la empresa para fomentar el compañerismo?</i>	<i>¿Sus funciones asignadas contribuyen a su desarrollo profesional y personal?</i>
<i>Tatiana Chaves</i>	No	Si
<i>Alejandra Pineda Agudelo</i>	No	No
<i>Jennifer Heredia</i>	No	No
<i>Alejandra Arrieta Ruiz</i>	Si	Si
<i>Jenny Paola Vargas</i>	Algunas, como despedida de fin de año, clases deportivas.	No
<i>Angelica Villamarin</i>	No	No
<i>Laura María Mosquera Muñoz</i>	No	Si
<i>María Alejandra Quintero</i>	Si	Si
<i>Natalia Carolina Méndez Unas</i>	Si	Si
<i>Diana Guerrero</i>	No	No
<i>Javier González</i>	No	No
<i>Fernando Castro</i>	Si	Si
<i>Victoria Del Castillo</i>	No	Si
<i>Gina Arenas</i>	No	No
<i>Steffany Contreras</i>	No	No

NOMBRES Y APELLIDOS**18. Si su empresa le ofreciera escoger un paquete de beneficios acorde a sus intereses/necesidades personales, cuáles escogería?**

<i>Tatiana Chaves</i>	Flexibilidad de horario
<i>Alejandra Pineda Agudelo</i>	Más días de vacaciones
<i>Jennifer Heredia</i>	Educación externa para el empleado
<i>Alejandra Arrieta Ruiz</i>	Medicina prepagada
<i>Jenny Paola Vargas</i>	Educación externa para el empleado y su familia
<i>Angelica Villamarin</i>	Opción de préstamos, Alimentación, Entretenimiento, Gimnasio
<i>Laura María Mosquera Muñoz</i>	Flexibilidad de horario
<i>María Alejandra Quintero</i>	Flexibilidad de horario, Educación externa para el empleado, Educación externa para el empleado y su familia
<i>Natalia Carolina Méndez Unas</i>	Flexibilidad de horario, Educación externa para el empleado, Entretenimiento, Medicina prepagada
<i>Diana Guerrero</i>	Flexibilidad de horario, Alimentación, Educación externa para el empleado, Entretenimiento, Gimnasio
<i>Javier González</i>	Opción de préstamos, Alimentación, Más días de vacaciones, Vehículo, Gimnasio
<i>Fernando Castro</i>	Celular, Opción de préstamos, Seguros, Entretenimiento, Deporte, Licencias remuneradas por celebraciones especiales
<i>Victoria Del Castillo</i>	Opción de préstamos, Alimentación, Educación externa para el empleado, Vehículo, Conductor, Guardería infantil
<i>Gina Arenas</i>	Seguros, Alimentación, Educación externa para el empleado, Medicina prepagada, Gimnasio, Guardería infantil

<i>NOMBRES Y APELLIDOS</i>	<i>¿Qué valora más de su trabajo actual?</i>
<i>Tatiana Chaves</i>	Actividad que realiza
<i>Alejandra Pineda Agudelo</i>	Actividad que realiza
<i>Jennifer Heredia</i>	Horario
<i>Alejandra Arrieta Ruiz</i>	Actividad que realiza
<i>Jenny Paola Vargas</i>	Tipo de contrato de trabajo actual
<i>Angelica Villamarin</i>	Actividad que realiza, Horario, Cultura Organizacional de la empresa
<i>Laura María Mosquera Muñoz</i>	Actividad que realiza
<i>María Alejandra Quintero</i>	Actividad que realiza
<i>Natalia Carolina Méndez Unas</i>	Beneficios, Tipo de contrato de trabajo actual, Cultura Organizacional de la empresa
<i>Diana Guerrero</i>	Horario
<i>Javier González</i>	Horario, Cultura Organizacional de la empresa
<i>Fernando Castro</i>	Actividad que realiza, Horario, Cultura Organizacional de la empresa
<i>Victoria Del Castillo</i>	Expectativa de crecimiento, Horario, Cultura Organizacional de la empresa
<i>Gina Arenas</i>	Tipo de contrato de trabajo actual, Horario, Cultura Organizacional de la empresa
<i>Steffany Contreras</i>	Horario, Cultura Organizacional de la empresa

<i>NOMBRES Y APELLIDOS</i>	<i>¿Considera cambiar de trabajo en lo que resta del 2016?</i>
<i>Tatiana Chaves</i>	Si
<i>Alejandra Pineda Agudelo</i>	Si
<i>Jennifer Heredia</i>	Si
<i>Alejandra Arrieta Ruiz</i>	No
<i>Jenny Paola Vargas</i>	No
<i>Angelica Villamarin</i>	No
<i>Laura María Mosquera Muñoz</i>	No
<i>María Alejandra Quintero</i>	No
<i>Natalia Carolina Méndez Unas</i>	Si
<i>Diana Guerrero</i>	Si
<i>Javier González</i>	Si
<i>Fernando Castro</i>	Si
<i>Victoria Del Castillo</i>	Si
<i>Gina Arenas</i>	Si
<i>Steffany Contreras</i>	Si

BIBLIOGRAFÍA

- Alcoba, G. J., & Hernández, S. N. (2000). E-learning y gestión del conocimiento. : Miño y Dávila. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Alles, M. (2007). Desarrollo del talento humano basado en competencias. En M. Alles, *Desarrollo del talento humano basado en competencias* (pág. 112). Buenos Aires: Granica.
- AmChamCol. (s.f.). *Cámara de Comercio Colombo Americana*. Recuperado el 2015, de <https://amchamcolombia.wordpress.com/acerca-de/>
- Bravo, R. Á. M. (2012). Planeación de recursos humanos. Argentina: El Cid Editor | Apuntes. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Chiavenato I. (2007). *Administración de Recursos Humanos*. 5a Edición.
- Church, M. (4 de Marzo de 2015). *BBC MUNDO*. Obtenido de http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/03/150227_vert_cap_cuanto_tiempo_quedarte_trabajo_yv
- Cerna, J. (2010) Aspectos básicos en la gestión del talento humano.
- Codina, Alexis. (2001) 10 Habilidades Directivas. ¿Por qué? ¿Para qué? ¿Cómo? La Habana.
- Development Bank. (2004). Washington, US: Inter-American Development Bank. Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Dinero, R. (26 de Noviembre de 2014). *Dinero*. Obtenido de Jóvenes colombianos sí creen en el emprendimiento: <http://www.dinero.com/empresas/articulo/resultados-para-colombia-encuesta-global-millennials-telefonica/203508>
- Duane, R. (2007) *Administración Estratégica*. (7ª ed.). Colombia: Cengage Learning
- Eduardo Leal Beltrán (1998). Reclutamiento y Selección.
- Fattorini, V. O. (16 de agosto de 2013). Menos nivel de rotacion de personal esta en industria. *El Portafolio*, pág. 12.

- García, J. F. (29 de 03 de 2011). *eempleo*. Obtenido de trabajos y empleos en colombia : http://www.eempleo.com/colombia/tendencias_laborales/formas-de-contratacion-en-colombia-----/7399531
- George Boeree (2003). Teorías de la personalidad, de Abraham Maslow Traducción: Rafael Gautier <http://webspace.ship.edu/cgboer/maslowesp.html>
- Hamel, G. (2001). Los efectos de una alta rotación de personal en las compañías. *La voz de Houston*, 5.
- Herzberg, F. (2003). How Do You Motivate Employees? En *Comparison of Satisfiers and Dissatisfiers*”. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Horovitz, B. (4 de mayo de 2012). «After Gen X, Millennials, what should next generation be?». *USA Today*.
- Huemann, M., Keegan, A., & Turner, R. (2007). Human resource management in the project-oriented company:
- James Stoner, E. F. (2007). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Juárez Hernández, Othón. (s.f.). “Valuación de Puestos” en “Administración de la Compensación Sueldos, Incentivos y Prestaciones”. En O. Juárez Hernández. Oxford , México.
- La review. *International Journal of Project Management*, 25(3), 315-323. Recuperado de <http://www.sciencedirect.com.etechconricyt.idm.oclc.org/science/article/pii/S0263786306001487>
- Leverone, K. (11 de Junio de 2015). *www.lhh.com*. Obtenido de Lee Hecht Harrison: <http://lhh.com.co/web/2015/06/11/4-estrategias-para-combatir-la-rotacion-de-personal-en-un-mercado-competitivo/>
- Luengo, M. Á. (2006). Operaciones de Venta. En M. Á. Luengo, *Operaciones de Venta* (pág. 26). Madrid, España: Thomson Ediciones Spain Paraninfo S.A.
- Mintrabajo. (4 de Octubre de 2007). *Ministerio del trabajo*. Recuperado el Abril de 2016, de www.mintrabajo.gov.co/.../44-legislacion-laboral-observatorio-del-mercado
- Montoya, R. P. (28 de marzo de 2016). Retener el talento en tiempos de crisis, la clave. *Portafolio*, pág. 22.
- OIT. (2001). Manuel de Balance Social. En *Manuel de Balance Social - Version Actualizada* (pág. 525). Medellin, Colombia: Graficas Pajón.

- OIT. (2002). Informe sobre el empleo en el mundo 2001. La vida vida en el trabajo de la economía de la informacion. En Ginebra, *La vida vida en el trabajo de la economía de la informacion*. Ginebra: Ed. Oficina Internacional del Trabajo (OIT).
- Roberto Hernandez Sampieri, Carlos Fernandez Collado, Maria del Pilar Baptista Lucio. (2010). *METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION Quinta Edicion*. Mexico D.F.: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Robbins, S. (2009). *Comportamiento Organizacional, Decimo Tercera Edición*. Mexico: PEARSON EDUCACION.
- Senge, P. (1990). La Quinta Disciplina.
- Se Buscan Bueno Empleos. (2004). Washington, US: Inter-American Development Bank.
Retrieved from <http://www.ebrary.com>
- Se Buscan Bueno Empleos. Washington, US: Inter-American Development Bank, 2004.
ProQuest ebrary. Web. 30 June 2016.
- Stoner, J. A. (2001). *Administración*. Mexico: Pearson Educación.
- Vila, M. H. (Octubre de 2015). *empleo.com*. Obtenido de http://www.empleo.com/colombia/noticias_laborales/rotacin-n-de-personal-un-enemigo-potencial-/6586754
- Villafranco, G. (02 de Julio de 2016). ¿Por qué los millennials dicen NO a los empleos convencionales? *Forbes*.
- Villegas, N. (2015). *Nora Villegas Procesos de desarrollo*. Obtenido de <http://www.noravillegas.com/index.php/referencias>
- Werther, William y Davis J. 2000. *Administración de Personal y Recursos Humanos*. México. Ed. McGraw Hill. p. 260
- Weinberg, R.S., y Gould, D. (1996). *Fundamentos de la psicología del deporte y el ejercicio físico*
- William B. Werther, J. Y. (2000). “*Administración de las compensaciones: Concepto*” en *Administración de Personal y de Recursos Humanos*. McGraw Hill, pp. 331 – 333, 397, 398.
- Zeynep & Huckman. (January–February de 2008). Managing the Impact of Employee Turnover on. *OrganizationScience*.