

Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca
Facultad de Administración y Economía
Programa de Administración de empresas Comerciales



**Factores que Impactan la Rotación del Talento Humano y Consecuencias que
Alteran el Entorno Laboral de CFC**

Presenta:

María de los Ángeles Rico Florez

Laura Alejandra Castañeda Prada

Docente: Blanca Elizabeth Toro Rubiano

Bogotá, Colombia

Noviembre 2023

Tabla de Contenido

Introducción	6
Planteamiento del Problema	6
Justificación	7
Pregunta Problema	9
Objetivos	10
Objetivo General	10
Objetivos Específicos.....	10
Marco de Referencia	10
Marco Histórico.....	10
Marco Teórico	11
Marco Legal.....	15
Marco Metodológico	16
Análisis General de las Encuestas	17
Resultados.....	20
Diagnóstico para conocer las principales causas de rotación de personal por factores internos y externos.....	20
Incidencia Generada por el Retiro de un Colaborador	25
Propuestas de mejora para disminución de la rotación de personal.....	26
Conclusiones	32
Bibliografía	33

Tabla de Esquemas

Esquema 1: Bienestar laboral en Colombia	7
Esquema 2: Costos de Rotación de Personal	12
Esquema 3: Factores determinantes de la competitividad	13
Esquema 4: Formula tamaño de muestra	17
Esquema 5: Tiempo en la compañía	18
Esquema 6: Principal causa de rotación de personal	18
Esquema 7: Impacto generado por retiro de un compañero	19
Esquema 8: Oportunidad de crecimiento personal y profesional	19
Esquema 9: Matriz FODA	20
Esquema 10: Matriz PESTEL 1	22
Esquema 11: Matriz PESTEL 2	22
Esquema 12: Matriz Perfil Competitivo	24
Esquema 13: Matriz Perfil Competitivo - Talento Humano	24
Esquema 14: Encuesta de Salida definitiva de personal	27
Esquema 16: Encuesta de Satisfacción Laboral	28
Esquema 17: Fases en el plan de Acción	30

Resumen

Este documento relata la situación actual de percepción que presentan los empleados de Corficolombiana, frente a los factores que impactan la rotación del talento humano y las consecuencias derivadas que alteran el entorno laboral. Para esto se tomó como referente aspectos importantes como lo son la rotación del personal, los costos que intervienen, el clima laboral, la competitividad empresarial, la psicología y el riesgo laboral; así como el progreso y el crecimiento competitivo de los colaboradores. Para esto se realizó una encuesta a 72 funcionarios y exfuncionarios de la empresa con el fin de valorar el nivel de satisfacción que presentan respecto a esta. De acuerdo con lo anteriormente mencionado se realizaron 12 preguntas, de las cuales se tomaron en cuenta 4 de ellas consideradas más significativas para realizar el análisis de las causas internas y externas, asimismo proponer alternativas de mejora orientadas a la disminución del cambio de personal y el grado de afectación directamente en la compañía. Estos aspectos podrían ser identificados en la aplicación de dos encuestas, la primera dirigida a los trabajadores activos denominada “Encuesta de Satisfacción Laboral”, y la segunda nombrada como “Encuesta de Salida definitiva de personal”, y por último realizar el estudio y ejecución de planes de acción sobre las falencias evidenciadas.

***Palabras clave:** Clima organizacional, rotación, salario emocional, políticas, comportamiento, riesgo profesional, psicología laboral y competitividad empresarial.*

Astract

This document reports the current situation of perception presented by Corficolombiana employees, regarding the factors that impact the rotation of human talent and the derived consequences that alter the work environment. For this purpose, important aspects such as personnel turnover, the costs involved, the work environment, business competitiveness, psychology and occupational risk were taken as a reference; as well as the progress and competitive growth of collaborators. For this purpose, a survey was carried out on 72 current and former company officials in order to evaluate the level of satisfaction they have with respect to it. In accordance with the aforementioned, 12 questions were formulated, of which 4 of them considered most significant were taken into account to carry out the analysis of the internal and external causes, as well as to propose improvement alternatives aimed at reducing personnel turnover and the degree of direct impact on the company. These aspects could be identified in the application of two surveys, the first aimed at active workers called “Job Satisfaction Survey”, and the second called “Definitive Exit Survey of Personnel”, and finally carrying out the study and execution of action plans. on the evident deficiencies.

Keywords: *Organizational climate, rotation, emotional salary, policies, behavior, professional risk, work psychology and business competitiveness.*

Introducción

La presente investigación se basa en los focos temáticos de propensiones y tácticas de los nuevos y antiguos paradigmas laborales, hipótesis de la motivación, cultura, clima y bienestar empresarial. Conforme a ello se realiza con la idea de plantear opciones de mejora que permitan reducir los factures que influyen en el ingreso y salida del personal de la empresa Corficolombiana, y así cuente con la posibilidad de posicionarse como una compañía de alta competitividad empresarial y laboral.

De acuerdo con lo anterior, se destaca la importancia de los ejemplares empresariales en el mundo laboral que permanecen a través del tiempo y muchas organizaciones diferentes los cuales mantienen en su ADN corporativo, facilitando el paso a que actualmente este sea una de las causas del cambio constante de personal en las compañías. estas culturas deben ser reinventadas para conseguir que el colaborador continúe en la empresa y forjando un plus a las sociedades a través de las habilidades de estos.

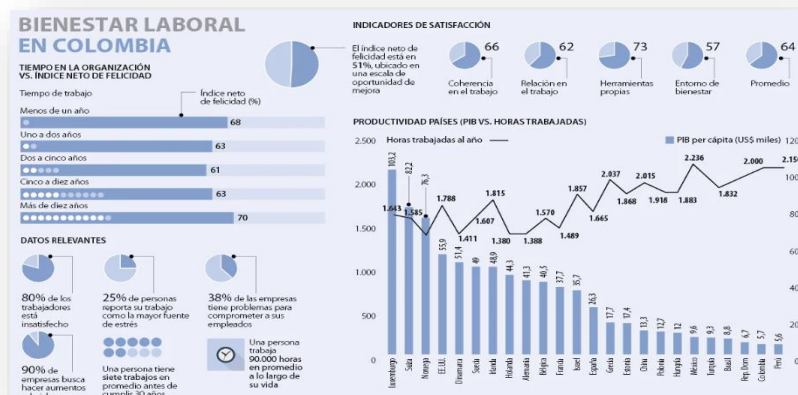
Planteamiento del Problema

En la actualidad algunas organizaciones en Colombia muestran un alto nivel de cambio de personal, esto debido a factores internos y externos que comprometen la toma de decisiones de los trabajadores, impactado fuertemente la pérdida intelectual, la productividad, el interés y el entorno laboral.

Según (Segura, 2021), los colaboradores más jóvenes tienden a cambiar de empleo con mayor costumbre en búsqueda de la estabilidad laboral y en el camino a acomodarse en el mercado. En la mayoría de las ocasiones este grupo poblacional optan por emplearse con el fin de ganar experiencia laboral y generalmente no logran satisfacer sus necesidades económicas, emocionales y de crecimiento profesional (p. 13). De acuerdo con esto algunas compañías en Colombia optan por no contratar a personas con edad muy joven y suelen implementar políticas rigurosas de reclutamiento teniendo en cuenta el desgaste que se puede generar este tipo de eventos.

En la siguiente ilustración, se logra evidenciar el bienestar laboral en Colombia y el nivel de satisfacción y felicidad de los empleados:

Esquema 1: Bienestar laboral en Colombia



Fuente: (Republica, 2019)

Los indicadores de agrado tienen tendencia a disminuir con el transcurrir del tiempo, del mismo modo el balance derivado de la investigación de Plurum, el índice total de felicidad de un individuo se reduce al transcurrir cinco años de labor en alguna compañía, traspasando de 68% en su primer año a 61% entre dos y cinco años. (8 de cada 10 trabajadores en Colombia no se encuentran satisfechos en su empleo), sin embargo, la situación tiende a mejorar al pasar el primer lustro, luego de ese instante la propensión se cambia y aumenta, alcanzando a 63% al trabajar 10 años y logrando 70% tras prevalecer ese ciclo de tiempo.

Justificación

Este estudio se realiza con el fin de analizar los factores principales de la rotación de personal y como este suceso podría afectar el funcionamiento de la organización, generando un impacto económico y social conducido al no cumplimiento de metas organizacionales, enfocados a la fidelización de los empleados dentro de las diferentes áreas, conforme con lo señalado por (Corficolombiana, 2022, p. 73), promover el bienestar de los colaboradores.

- **Sistemas de recursos humanos:** Conquistar, capacitar y conservar el capital humano apto para la empresa gestionando su bienestar, adquiriendo formación y progreso de las competencias y aptitudes del empleado, valoraciones de trabajo y progreso profesional.

- **Circunstancias profesionales y Derechos Fundamentales:** Brindar ambientes profesionales justos, asegurando que las prácticas resguardan la integridad y las independencias congénitas a todas las personas y suscitan un ambiente que fomenta la prevención de riesgos físicos y mentales.

- **Inclusión:** promover la equidad e inclusión, que refleje la composición de los talentos locales. (p. 73).

Así mismo se evalúan los ejes principales que permiten fidelizar los empleados evitando el absentismo, conduciendo a evaluar los resultados con el fin de proponer un plan de retención de personal que permitan adoptar políticas inclusivas y sociales donde se genere un ambiente cómodo para trabajar, la satisfacción laboral mejorando la productividad y el nivel de confianza entre los colaboradores.

Mayo, (1945). *The social problems of an industrial civilisation*. Routledge. En 1924 Realizo el experimento de Hawthorne, este contaba con dos fases, donde dos grupos de trabajadores, realizando la misma tarea con espacios de trabajo iluminados de la misma manera, y la segunda denominada “la cámara de ensayo” que consistía en observar el desempeño de uno de los grupos que tuvo tiempos de descanso, realizando entrevistas a estos, con el fin de conocer lo que les agradaba o desagradaba, la formación de supervisores y así generar conclusiones sobre nivel de producción y sus determinantes, físicas o fisiológicas, así como el trabajo en equipo.

Fayol, (1918). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. H. Dunod et e. Pinat. Relaciona 14 principios generales que trabajan en sinergia para lograr la eficiencia de la compañía:

1. División del trabajo.
2. La autoridad.
3. La disciplina.
4. La unidad de mando.
5. La unidad de dirección.
6. La subordinación de los intereses particulares al interés general.
7. La remuneración.

8. La centralización.
9. La jerarquía.
10. El orden.
11. La equidad.
12. La estabilidad del personal.
13. La iniciativa.
14. La unión del personal.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation And Personality* BY AH Maslow. Prabhat Prakashan. Habla sobre las necesidades del ser humano y para esto utilizo la pirámide que es dividida en 5 grupos: La base, corresponde a las necesidades fisiológicas, como lo son la respiración, alimentación, descanso, sexo y homeostasis. En el siguiente nivel se encuentra las necesidades de seguridad como; la física, empleo, recursos, moral, familiar, salud y propiedad privada; el tercer nivel corresponde a la afiliación, aquí se encuentra necesidades como amistad, afecto, intimidad sexual; el cuarto nivel hace referencia al reconocimiento, donde se sitúan las necesidades de autorreconocimiento, confianza, respeto y éxito; por último, en el nivel más alto de la pirámide están las necesidades de autorrealización, la moralidad, creatividad, espontaneidad, falta de prejuicios y resolución de conflictos.

Druker, P. (1990). *El Ejecutivo Eficaz*, menciona si la efectividad es algo que se puede aprender, aunque no es un don innato, es posible adquirirla mediante algunas prácticas, como concentrarse más en las necesidades, asegurarse de que las practicas sean correctas, establecer un método de acción, asumir las responsabilidades de las actividades, comunicar el plan a seguir con los subalternos, buscar oportunidades, hacer productivas las reuniones, y por último enfocarse en el trabajo en equipo.

Pregunta Problema

¿Cómo incide el cambio de colaboradores en el clima organizacional de la empresa Corficolombiana y cuáles son los principales factores que podrían estar incidiendo en esta situación?

Objetivos

Objetivo General

Proponer alternativas de mejora orientadas a reducir los factores de cambio de recurso humano en las organizaciones y el grado de afectación directamente en Corficolombiana.

Objetivos Específicos

- Realizar un diagnóstico para conocer las principales razones de rotación de personal por factores internos y externos.
- Evaluar la incidencia que genera el retiro de una persona en el cargo desempeñado y el entorno laboral.

Marco de Referencia

Marco Histórico

De acuerdo con información tomada de (Corficolombiana, 2023) donde ha procurado que todo su accionar se guíe en un cerco de ética, asumiendo como fundamento regente la moralidad que caracteriza todas las esferas de su comportamiento empresarial, que le ha permitido liderar proyectos emblemáticos y generar desarrollo nacional y regional, que impacten de manera positiva y sostenible en la economía y el entorno en el que opera.

Desde su creación como Corporación Financiera del Valle S.A, se han enfocado en trabajar por ser un aliado estratégico en el desarrollo y proyección del país. Posterior a su creación y desde el año 1997 la corporación realizó una fusión con 7 corporaciones financieras (CorfiTolima 1997- CorfiProgreso, Corfes y CorfiBoyacá 1998- CorfiSantander , CorfiAndes e Indufinanciera 1999). En el año 2005 Corfivalle absorbió a Corficolombiana y adoptó el nombre de esta última. En el año 2011 realizó una adquisición del 50% de Promigas S.A.

Dando continuidad al desarrollo y crecimiento en el año 2017, se consolidó su posición en el sector de infraestructura adquiriendo la intervención

de Iridium en Covimar y Convipacífico. Un año más tarde en el año 2018 se empezó con la emisión de acciones ordinarias y preferenciales con una capitalización total de \$990 mil millones de pesos.

Marco Teórico

En el marco teórico se desarrollarán los motivos y efectos principales que se generan a raíz del retiro de un colaborador, como se resaltan los diferentes factores que se presentan a nivel interno y externo y como se refleja en el entorno. Así mismo se abordarán las generalidades que abarcan la importancia de compensar y remunerar adecuadamente a cada uno de los empleados; además de dar la oportunidad de poseer crecimiento personal y profesional dentro de la compañía.

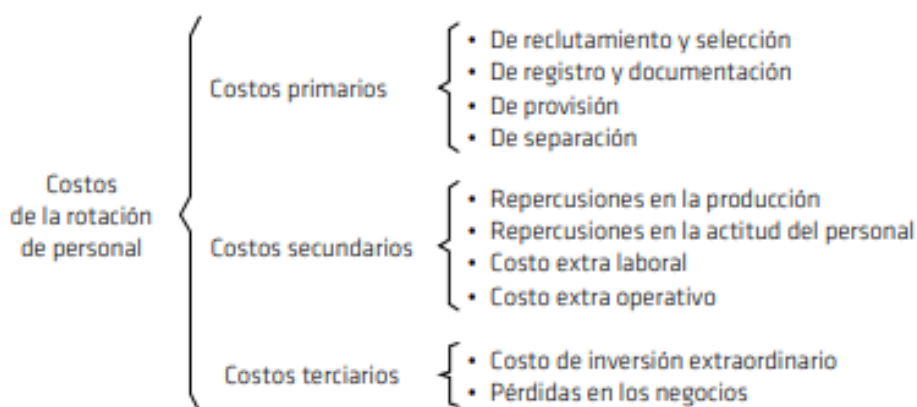
Rotación de personal

Como es afirmado por (Chiavenato, 2011, p. 120), el cambio de personal es un efecto, una variable dependiente de fenómenos internos y/o externos a la organización. Entre los fenómenos externos se determinan por la oferta y demanda del recurso humano, entre otras. Y fenómenos internos como: las políticas salariales, prestacionales, de selección, de disciplina, oportunidades de desarrollo profesional, relaciones humanas y condiciones físicas de trabajo.

Para conocer algunas de las consecuencias que se presentan, es importante identificar los ejes que intervienen en el proceso de retiro, entre ellos encontramos los apartados según (Chiavenato, 2011, p. 124), Cuando un directivo sale de la compañía, se pierde el perfil competitivo, la capacidad, el talento y la inversión económica que conlleva la contratación de un nuevo talento.

En el siguiente esquema encontramos los factores económicos que le cuesta a una empresa por ingreso o salida de una persona, entre los cuales identificamos los costos primarios donde se relaciona el proceso desde el reclutamiento, hasta la separación de la persona. Así mismo se evidencia los costos secundarios donde se reflejan los efectos en la producción de la empresa, la aptitud del personal en un entorno laboral, los costos extralaborales y operativos y finalmente los costos terciarios donde se refleja el costo de inversión y la pérdida de los negocios.

Esquema 2: Costos de Rotación de Personal



Fuente: (Chiavenato, 2011, p. 123)

En sustento con la explicación de (Aponte, 2006, p.117), el cambio de trabajadores repercute en el ambiente de trabajo establecido en las áreas ya determinados, afectando los resultados y se debe contemplar un tiempo para suplir las actividades de las personas que ya no trabajan en la organización y que a además incurre en gasto su proceso de contratación. Sin embargo, el autor asimismo aclara que el cambio de personal podría favorecer, ya que se puede adquirir perfiles con mejores competencias, capacitado para tomar las responsabilidades del cargo, y el trabajador a su vez se va con la experiencia adquirida y puede alcanzar mejores compensaciones en otra organización.

Clima laboral

Giraudier, M. (2023), *Cómo Gestionar el Clima Laboral*. dice que el dinero es uno de los factores menos importantes a la hora de generar incentivos en los trabajadores, pues considera que las demás condiciones como la seguridad física y psicológica, el reconocimiento, la estabilidad y la consideración son factores que influyen en una buena relación laboral. Aunque el clima laboral también depende del estado psicológico y físico de los empleados, lo que lo llevó a la conclusión de que si la persona se siente en un equilibrio emocional este llevará un balance a su labor.

Para esto Giraudier, recomienda que la empresa ayude a los trabajadores a vivir en equilibrio con su familia inicialmente, pues asegura que una persona que se siente a gusto con su vida familiar le es más fácil afrontar las situaciones laborales. y para esto se requiere que las compañías implementen horarios un poco más flexibles, ofrecer servicio de guarderías y organización de las vacaciones a la conveniencia personal del trabajador.

Competitividad empresarial

Fonseca, R. (2015), Competitividad: La clave del éxito empresarial, menciona que la competitividad empresarial está ligada a diferentes factores como lo son los de tipo social, cultural, económico, la facilidad del acceso a los recursos, los riesgos, entre otros.

Además, menciona que, el mundo actual se encuentra en constante crecimiento de la competitividad, haciendo que cada día los mercados sean mejores, y que se encuentren globalizados, así como que sus clientes sean más exigentes.

Esquema 3: Factores determinantes de la competitividad



Fuente: (Victor Medeiros, 2019)

En el contexto descrito anteriormente, se evidencian algunos de los factores más relevantes determinantes de la competitividad empresarial de un país; como eje central se observa la capacitación, el desempeño y la estrategia que ofrece la empresa en su entorno, las cuales resultan ser importantes debido a que son aspectos que fortalecen el desarrollo económico y social.

En conexión con los factores determinantes de la competitividad empresarial, también es necesario señalar la importancia del acompañamiento brindado a los directivos y al equipo de trabajo que influyen o aportan mejora de resultados dentro de las compañías. en este sentido una de las misiones de las compañías es fomentar el desarrollo organizacional generando una cultura que permita alcanzar el éxito, cumpliendo con las metas organizacionales y de la misma manera logre satisfacer el bienestar laboral de cada uno de los colaboradores. En esta secuencia resulta necesario que los líderes opten medidas de conciencia y contribuyan con acciones donde se fortalezca la comunicación, el saber escuchar, compartir conocimiento, además del desarrollo directivo donde se fortalece la inteligencia emocional, esto permite obtener como resultado final equipos coordinados que contribuyen a la mejor experiencia de cara al cliente y es allí donde se logra mejor competitividad en el mercado. (Gordillo, 2023)

Seguridad y Salud en el trabajo

Palacio, E. B. (2021). Sistema de gestión de riesgos en seguridad y salud en el trabajo. 2a Edición: Paso a paso para el diseño práctico del SG-SST. la relaciona como una disciplina, encargada de prevenir accidentes, lesiones, o enfermedades físicas y mentales ocasionadas por las condiciones en las que se desempeñan las tareas en el empleo. así como también está encargada de promover los hábitos saludables y mejorar el ambiente laboral. Esta consiste en anticipar, identificar, evaluar y controlar los riesgos.

7 pasos para la implementación de la seguridad y salud en el trabajo

Palacio, E. B. (2019). Seguridad y salud en el trabajo. 7 pasos para la implementación práctica y efectiva en prevención de riesgos laborales en SG-SST: Modelo de intervención para cero pérdidas. Manual práctico N. 2. Enumera 7 pasos con los que se puede lograr la ejecución de la seguridad, bienestar y salud en el el trabajo, en los que se encuentran los siguientes:

PASO 1: Organización de bienestar.

PASO 2: Administración documental del Sistema de Gestión -Seguridad y Salud en el trabajo.

PASO 3: Elaboración de Matriz de riesgos, planificación y análisis.

PASO 4: Métodos de control para el SG- SST.

PASO 5: Planes de acción para eventos de emergencia.

PASO 6: Seguimiento continuo al sistema de SG- SST.

PASO 7: Renovación continua.

Adicionalmente, Taylor, F. W. (1903). Afirma en su obra Shop Management una forma Científica la cual trata en un estudio del tiempo que es ejecutado para realizar determinadas labores y cada uno de los componentes. Esto permite adoptar un control de la cantidad de actividades diarias que desarrolla cada obrero y de allí determinar si la medición quedaría estándar. Su aporte es esencial en la actualidad teniendo en cuenta que las empresas deben ser objetivas al momento de seleccionar el personal que ocupara diferentes puestos, así como podría reducir la carga laborar y entrega obligaciones consientes y adecuadas que cuiden la salud e integridad de los trabajadores.

Psicología Organizacional

Valero, E. J. R. (2019) Psicología Organizacional como Componente Determinante de la Gerencia Interdisciplinaria. Revista Scientific. menciona al psicólogo organizacional Furnham (2001), citado en Muñoz y Mesa (2017), se refiere a la Psicología Organizacional como: La ciencia que estudia la contratación y selección de personas en las organizaciones; su recompensa; adicionalmente habla de la fundación de las empresas de manera formal e informal, trabajo colaborativo, el comportamiento y desarrollo de los lideres. Además, examinan como las compañías influyen en la vida laboral y personal de los trabajadores.

Marco Legal

Conforme a los elementos esenciales párrafo B art.23: (Ley 50 de 1190, 1990)

La continuada subordinación o dependencia del trabajador respecto del empleador, que faculta a éste para exigirle el cumplimiento de órdenes, en cualquier momento, en cuanto al modo, tiempo o cantidad de trabajo, e imponer reglamentos, la cual debe mantenerse por todo el tiempo de duración del contrato.

Todo ello sin que afecte el honor, la dignidad y los derechos mínimos del trabajador en concordancia con los tratados o convenios internacionales que sobre derechos humanos relativos a la materia obliguen al país.

En relación con lo anteriormente contemplado, es importante resaltar el acuerdo que se pacta entre el empleador y el trabajador al momento de celebrar un contrato laboral. así mismo las responsabilidades que adquiere cada una de las partes, y en función principal del empleador de ninguna manera deberá afectar el honor, dignidad y derechos mínimos del trabajador.

Marco Metodológico

Como parte de la investigación se optó por realizar una investigación con enfoque cuantitativo, según Vega, Ávila, Vega, Camacho, Becerril, & Leo. (2014). Paradigmas en la investigación. este enfoque se caracteriza por: Realizar recolección y análisis de los datos, para responder a una o varias hipótesis, a partir de medición numérica, basándose en muestras y pruebas estadísticas, o un patrón de comportamientos, con el fin de generar conclusiones.

El alcance de tipo descriptivo, H,R., F-C, C., & Baptista-Lucio, P. (2017). Alcance de la Investigación. define los estudios de alcance exploratorio como los que se aplican con el fin de abordar un tema con poco estudio o nunca estudiado. este tipo de estudio sin seguir lineamiento alguno, pues lo mencionan como realizar un viaje a un lugar desconocido.

Tamaño de la muestra:

Se tomó un muestreo simple de población finita de los empleados de Corficolombiana y se aplicó la encuesta de forma aleatoria a un total de 72 empleados de la entidad a personas mayores de 18 años. Para determinar la población, en el análisis de información se identificó que, al cierre del año 2022, había un total de 25.672 empleados directos e indirectos, con diferentes responsabilidades en la organización de los cuales la fuerza laboral es diversa ocupando un 53% mujeres y un 47% hombres, según el informe (Corficolombiana, 2022, p. 21). A partir de esto se procede a realizar un muestreo probabilístico aleatorio simple de población finita con nivel de confianza del 91 % y un margen de error del 9%, teniendo en cuenta la siguiente formula:

Esquema 4: Formula tamaño de muestra

$$n = \frac{P * Q * Z^2 * N}{N * E^2 + Z^2 * P * Q}$$

Z= Valor de la distribución normal estándar de acuerdo con el nivel de confianza.

E= Error de muestreo (precisión).

N= Tamaño de la población.

P= Proporción estimada.

Q= 1-P

$$n = \frac{0.5 * 0.5 * 1.7^2 * 25672}{25672 * 0.1^2 + 1.7^2 * 0.5 * 0.5}$$

$$n = \frac{18548.02}{257.44}$$

$$n = 72$$

Análisis General de las Encuestas

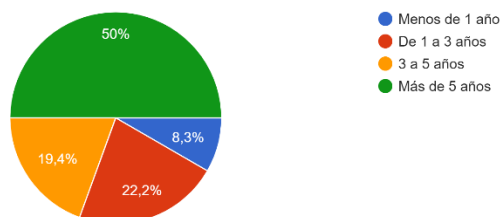
Dando continuidad a la investigación, se realiza la recolección de información por medio de un formulario generado de Google y teniendo en cuentas las respuestas obtenidas, se optó por tomar 4 preguntas como eje principal de análisis las cuales permiten visualizar la perspectiva de los funcionarios y exfuncionarios acerca de la empresa y su estatus en el mercado laboral. (Link de encuestas: <https://docs.google.com/forms/d/1UAk3JP1g3HTS-pShJwRXZUlfXu7FlXxepcdLuBC31Qk/edit#responses>).

De acuerdo con lo anterior se quiso saber cuánto ha sido el tiempo laborado en la compañía, donde el 50% manifiesta que ha estado vinculado por un tiempo superior a 5 años, el 22,2% ha laborado entre 1 y 3 años. Así mismo el 19,4% informa estar contratado en un rango entre 3 a 5 años y por último el 8,3% responde que se ha empleado por un tiempo inferior a 1 año (véase en esquema 5).

Esquema 5: Tiempo en la compañía

2. ¿Cuánto lleva laborando en la Compañía?

72 respuestas



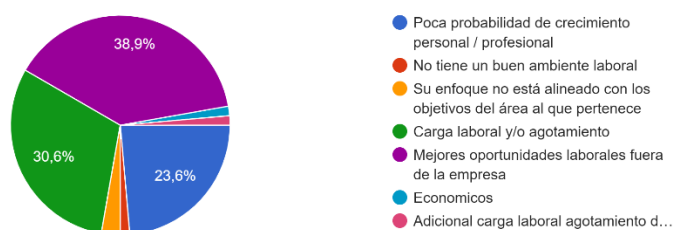
Fuente: elaboración propia

En la segunda pregunta, se buscó identificar la principal causa que genera la rotación de personal entre las cuales se logra evidenciar que el 38,9% de población manifiesta que existen mejores oportunidades fuera de la Corficolombiana. El 30,6% de personas encuestadas informa que es por la carga laboral y/o agotamiento y por último, el 23,6% responde a la poca probabilidad de crecimiento personal y profesional. (véase esquema 6).

Esquema 6: Principal causa de rotación de personal

4. ¿Cuál razón considera usted que es la principal causa de rotación de personal?

72 respuestas

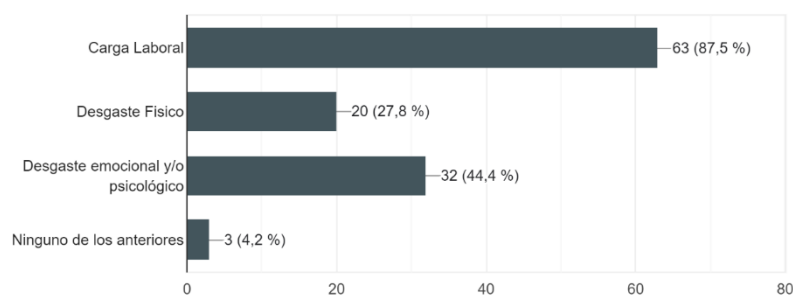


Fuente: elaboración propia

La tercera pregunta reconoce el mayor impacto generado en el retiro de un compañero de trabajo en el entorno laboral. el 87,5% afirma que el es la carga laboral; el 44,4% desgaste emocional y/o psicológico y el 27,8% informa que el mayor impacto generado es desgaste físico (véase esquema 7).

Esquema 7: Impacto generado por retiro de un compañero

8. ¿Qué impacto genera en su entorno laboral el retiro de un compañero?
72 respuestas

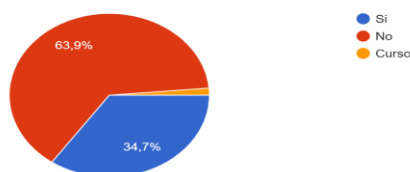


Fuente: elaboración propia

Las respuestas a la última pregunta planteada muestran que el 63.9% de los colaboradores y excolaboradores no han o no tuvieron la oportunidad de tener un plan carrera con la corporación, mientras que el 34.7% indicio que si tuvo la oportunidad. (véase el esquema 8).

Esquema 8: Oportunidad de crecimiento personal y profesional

9. ¿Ha tenido la oportunidad de tener un plan carrera con la corporación para su desarrollo personal y profesional?
72 respuestas



Fuente: elaboración propia

Resultados

Diagnóstico para conocer las principales causas de rotación de personal por factores internos y externos

Como parte de evaluación y análisis del diagnóstico, se elaboró una matriz FODA la cual permite evaluar factores que intervienen en el ingreso y salida de los colaboradores, afectando los objetivos de la empresa. Estos aspectos fueron determinados de acuerdo con los resultados obtenidos de la encuesta realizada y se proponen estrategias que buscan reforzar los puntos críticos y aprovechar las oportunidades de crecimiento.

Según Humphrey. (2004). La matriz FODA, es una herramienta importante, considerada y utilizada para la toma de decisiones organizacionales, debido a que permite analizar de forma amplia las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que presenta en los diferentes aspectos.

Esquema 9: Matriz FODA

	<p>Fuerzas – F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Es una compañía considerada buena para trabajar, de acuerdo con el 91,7 % de las personas encuestadas 2. Ofrece beneficios económicos extralegales y beneficios emocionales. 	<p>Debilidades – D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Las oportunidades de ascender son reducidas, según el 40,3% de las personas encuestadas, resultado el cual disminuye la probabilidad de crecimiento personal y profesional. 2. Carga laboral y agotamiento. 3. Promoción de espacios que permitan el esparcimiento y salir de la zona de confort.
<p>Oportunidades – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recurso humano altamente competitivo laborando internamente. 2. Reconocimiento de la empresa a nivel nacional. 3. Es una compañía que permite adquirir experiencia a personas nuevas en el mercado laboral, como, por ejemplo: egresados del SENA. 	<p>Estrategias – FO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Realizar un proceso gradual y sistemático de liderazgo con todos los colaboradores, con el fin de afianzar sus conocimientos y logren fortalecer las habilidades para obtener un perfil más competitivo en el mercado laboral. 2. Seguimiento al crecimiento profesional y laboral desde Talento Humano. 	<p>Estrategias – DO</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Implementar políticas internas que promuevan plan carrera para desarrollo personal, laboral y profesional de los colaboradores. 2. Desarrollar procesos transversales que permitan evaluar y dar manejo a la carga laboral.
<p>Amenazas – A</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado laboral competente externo, quienes ofertan mejores oportunidades laborales. 2. Reducción de la productividad. 3. Sobrecostos en temas relacionados 	<p>Estrategias – FA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desarrollar oportunidades de crecimiento laboral interno mediante política que evalúa la antigüedad en un mismo puesto de trabajo, evitando traumas y enfermedades laborales. 	<p>Estrategias – DA</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Crear nuevas experiencias en los colaboradores de forma interna y externa. 2. Desarrollo de potencial de los colaboradores y compartir el conocimiento mediante la conciencia.

<p>con contrataciones y retención de personal. 4. Afectación del ambiente laboral. 5. Disminución de credibilidad y confianza.</p>	<p>2. Impulsar y motivar a los colaboradores, mediante programas de desarrollo personal y profesional el cual sea inclusivo y permita alcanzar las metas personales y organizacionales mejorando el bienestar.</p>	<p>2. Conocer las metas de los colaboradores, sus plazos para cumplir y la empresa evaluar como consigue contribuir.</p>
--	--	--

Fuente: Elaboración propia.

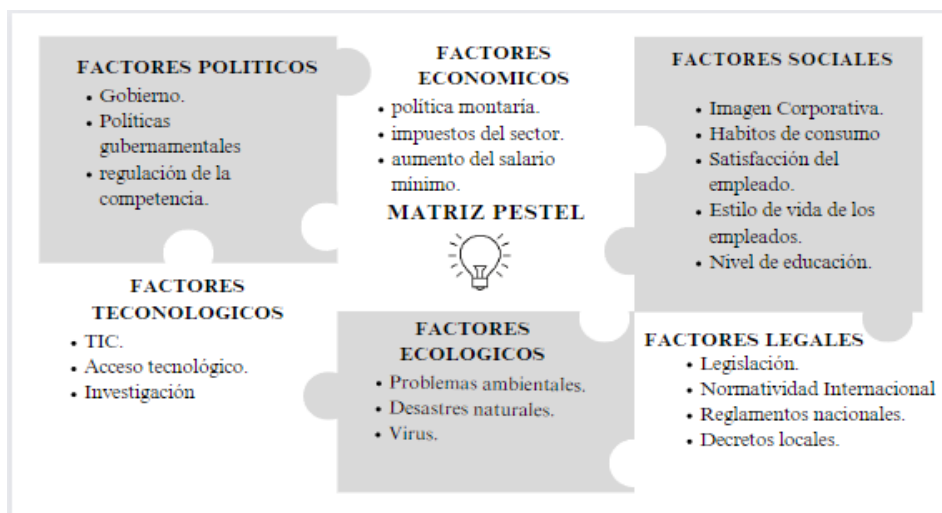
De acuerdo con la elaboración de la matriz FODA, Corficolombiana, tiene como fortaleza su imagen en el mercado laboral, ya que el 97.7% de los trabajadores encuestados, consideran que es una buena compañía para trabajar. Por otro lado, ofrece beneficios extralegales, tanto económicos como emocionales, los cuales satisfacen al trabajador. Aunque esta empresa tiene tres debilidades importantes identificadas en esta investigación, como lo son: baja oportunidad de crecimiento profesional, según el 40.3% de las respuestas creen que es difícil obtener ascenso dentro de esta compañía. Además, su carga laboral puede ser muy alta, generando agotamiento a sus empleados. Por otro lado, no cuenta con la promoción de espacios que permitan el esparcimiento fuera de la zona de confort de cada funcionario.

Esta empresa debería aprovechar las oportunidades con las que cuenta como: el recurso humano altamente competente, la experiencia de los practicantes SENA y el reconocimiento a nivel nacional. Pero, el mercado laboral externo, la reducción de la productividad, los sobre costos de contratación y retención del personal, afectaciones del medio ambiente y disminución de la Credibilidad y confianza, son amenazas que no deben ser descuidadas.

Matriz PESTEL

La matriz PESTEL permite analizar los factores externos del entorno y su impacto a nivel general los cuales no suelen ser fáciles de controlar. En este orden de ideas los componentes previos a ser analizados son los factores políticos, económicos, socio culturales, tecnológicos, ecológicos y por último legales.

Esquema 10: Matriz PESTEL 1



Fuente: Elaboración propia.

Esquema 11: Matriz PESTEL 2

POLÍTICOS	ECONÓMICOS	SOCIO - CULTURALES	TECNOLÓGICOS	ECOLÓGICOS	LEGALES
P	E	S	T	E	L
Factores Políticos	Factores Económicos	Factores Sociales	Factores Tecnológicos	Factores Ecológicos	Factores Legislativos
Constitución Política de Colombia, Art.01, 25, 26, 53, 54, 55, 67	Aumento Salario mínimo	Nuevas generaciones	Implementación de nuevas TIC.	Deterioro de medio ambiente.	Decreto 1072 de 2015
Código Sustantivo del Trabajo	Inflación	Nuevas tendencias culturales	Fácil acceso a la tecnología.	Desastres Naturales.	Decreto 2158 de 1948 Código procesal del trabajo
	Impuestos	Imagen de la empresa en el mercado	Constante investigación.	Pandemias.	Ley 2191 de 2022 Ley de desconexión Laboral
	Beneficios laborales	Satisfacción de los empleados.			Ley 1562/2012 Ley de Seguridad y Salud en el trabajo.
	Seguridad social	Calidad de Vida de los colaboradores.			Ministerio del Trabajo
		Estilo de vida de los trabajadores.			
		Nivel educativo de los empleados.			
		Experiencia laboral.			

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo con la matriz PESTEL 1 y 2, se logra identificar los factores externos que poseen un grado de dificultad para ser controlados por la organización, como lo es el componente político donde se rige mediante las leyes establecidas en la constitución política y el Código sustantivo de trabajo. Por otro lado, se encuentran los factores económicos los cuales se alinean con el aumento del salario mínimo, la inflación periódica, impuestos concretados por cada administración; beneficios laborales interpuestos por la organización, y la seguridad social determinada a nivel nacional.

Así mismo se analizan los factores socio- culturales como las nuevas generaciones y tenencias culturales, el buen nombre de la empresa en el mercado laboral y que tan llamativa pueda ser, la satisfacción de los empleados, la calidad, cultura y el estilo de vida de estos. Por otro lado, el nivel educativo y su experiencia laboral que permite un mejor desempeño en las actividades asignadas.

Otro de los factores importantes corresponde a los tecnológicos que conlleva a la implementación de nuevas tecnologías, a la facilidad de acceso a estas y la constante investigación. También es importante tener en cuenta que los factores ecológicos son difíciles de controlar, debido a que estos no son previsibles, entre ellos se identifican algunos como el deterioro ambiental, las catástrofes naturales y las enfermedades de alta propagación.

Por último, se reconocen los factores legales que para dicha organización aplican, entre ello se encuentra el decreto 1072 de 2015 estructura del sector trabajo, el decreto 2158 de 1948 correspondiente al Código procesal del trabajo, ley 2191 de 2022 la ley de desconexión laboral y ley 1562 de 2012 de Seguridad y Salud en el Trabajo, todo lo anterior regido bajo la supervisión del ministerio de trabajo.

Matriz MPC

De acuerdo con el “BestWorkPlaces 2023” Colombia realizado por CompuTrabajo, el cual tiene como finalidad evaluar y reconocer las mejores empresas para trabajar en el país, según encuestas realizadas a trabajadores y ex trabajadores de cada una de las organizaciones donde es valorado el trato a cada uno de su talento y de acuerdo a las mejores estimaciones, se tomó en consideración a Davivienda y BBVA como referente para un análisis comparativo con Corficolombiana por medio de la matriz de Perfil Competitivo.

Esquema 12: Matriz Perfil Competitivo

Factores de Éxito	Valor (Peso)	Corficolombiana		Davivienda		BBVA	
		2.3		2.5		2.9	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Inclusión	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
Beneficios laborales	0.2	2	0.4	3	0.6	4	0.8
Rotación laboral	0.1	1	0.1	3	0.3	3	0.3
Clima laboral	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Oportunidades de crecimiento	0.2	3	0.6	2	0.4	2	0.4
Horas de trabajo	0.2	2	0.4	2	0.4	3	0.6
Seguridad y salud en el trabajo	0.1	4	0.4	2	0.2	2	0.2

Fuente: Elaboración propia.

Teniendo en cuenta el informe de talento humano a 2022 de las empresas Corficolombiana, Davivienda y BBVA, se realiza la matriz MPC, en el cual se evalúa y compara, el atractivo de trabajar en cada una de ellas, según los datos reportados respecto a inclusión laboral (género, preferencia sexual, edad, raza, etc.), los beneficios laborales ofrecidos por cada una de las empresas (salarios, auxilios, bonificaciones, primas), índice de rotación laboral, oportunidades de crecimiento (ascensos) horas de trabajo y seguridad, bienestar y salud en el trabajo. Dando muestra al año 2022 la empresa BBVA presentó mejores condiciones para sus empleados, seguido de Davivienda y por último queda Corficolombiana.

Esquema 13: Matriz Perfil Competitivo - Talento Humano

Factores de Éxito	Valor (Peso)	Corficolombiana		Davivienda		BBVA	
		2.7		3.1		3.1	
		Calif.	Punt.	Calif.	Punt.	Calif.	Punt.
Adaptabilidad	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Habilidades comunicativas	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Resolución de conflictos	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Creatividad	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Relaciones Interpersonales	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Trabajo en equipo	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3

Actitud positiva	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Sentido de pertenencia	0.1	3	0.3	3	0.3	3	0.3
Confianza	0.1	2	0.2	3	0.3	3	0.3
Integridad	0.1	4	0.4	4	0.4	4	0.4

Fuente: Elaboración propia.

Acorde con los informes de gestión de talento humano de las compañías Corficolombiana, Davivienda y BBVA, se realizó la matriz MPC, con el fin de medir las aptitudes solicitadas en los perfiles laborales requeridos para trabajar en estas compañías, dando como resultado mayor exigencia en las empresas de Davivienda y BBVA.

Incidencia Generada por el Retiro de un Colaborador

Al realizar el diagnóstico, el retiro de un colaborador de la empresa Corficolombiana es un tema relevante que puede estar afectando la estabilidad laboral y el ambiente de trabajo en la organización. Los principales factores que causan esta situación son:

- ✓ Producción: Ambiente laboral y flexibilidad del cargo que le permita ser 100% productivo.
- ✓ Estabilidad: Promover plan carrera de y crecimiento laboral.
- ✓ Ambiente laboral: Promover espacios de esparcimiento donde su principal resultado sea la integración y salir de la zona de confort.
- ✓ Satisfacción: Equilibrar beneficios salariales y emocionales
- ✓ Adaptabilidad: Buen ambiente laboral y motivación que permita el ejercer funciones de forma consciente y segura.
- ✓ Desarrollo: Carga laboral adecuada la cual permita abrir espacios para para ejercer actividades que fortalezcan el desarrollo personal, laboral y profesional con experiencias y conocimientos competentes frente al mercado.

Según la investigación realizada, y con base al análisis de la cuesta, se logra determinar que el retiro de un trabajador produce aumento de la carga laboral de sus compañeros, debido a que las funciones que realiza deberán ser asumidas por el personal mejor capacitado, además genera consecuencias como desgaste físico, emocional y psicológico, pues deberá realizar más

funciones en el mismo tiempo y por la misma remuneración salarial, lo que podría crear disminución de la productividad llevando a la desmotivación del personal, ya que no ven crecimiento profesional en esta empresa. Entre otros de los factores que se encuentran implícitos en la rotación de personal, se halla que el 38.9% de los empleados de Corficolombiana perciben mejores oportunidades laborales fuera de la empresa, aunque la menor parte de la población siente que el factor económico es un elemento principal, pues para el 45.8% de los encuestados los beneficios económicos, como el salario, la prima, y las vacaciones extralegales, son lo mejor de las condiciones laborales.

Además, los empleados perciben que no es tan fácil realizar un plan de carrera para el desarrollo de su profesión, en consecuencia, de los resultados de la encuesta, el 63.9% asegura no tener este beneficio.

Según lo mencionado por Jepson, E., & Forrest, S. (2006). El estrés laboral puede ser generado por factores identificados como agotamiento físico, emocional y mental y este podría prolongarse de forma elevada lo que conllevaría a una afectación del estado de salud de las personas debido a que puede conllevar a un resultado crónico y intolerable para salud mental, lo cual requiere encontrar alternativas que alivien.

Propuestas de mejora para disminución de la rotación de personal

Propuesta 1.

Teniendo en cuenta los resultados obtenidos, se propone realizar una encuesta a los empleados que se retiran de forma voluntaria o por terminación de contrato de la empresa Corficolombiana; este formato que puede ser aplicado por el jefe directo y posteriormente por el personal de gestión humana. Allí pretende identificar las debilidades y fortalezas que presenta la empresa, implementando planes de mejora que contrarresten los movimientos rotacionales del personal. Soportado en (Chiavenato, 2011), se diseña la encuesta esquema 14.

Esquema 14: Encuesta de Salida definitiva de personal

Encuesta de Salida definitiva de personal	
Pregunta	Respuesta
1. ¿Cuál es el motivo del retiro? (Voluntario/ Terminación de contrato)	
2. ¿Cuál es la percepción que tiene sobre la empresa luego de haber trabajado en esta?	
3. ¿Qué opinión tiene sobre las funciones que desempeñaba?	
4. ¿Qué opinión tiene sobre su jefe inmediato?	
5. ¿Considera que sus funciones pueden ejecutarse en el horario acordado? (Si la respuesta es no, por favor indique las razones).	
6. ¿Considera que la infraestructura de la empresa se encontraba en óptimas condiciones para realizar sus funciones diarias?	
7. ¿Qué opinión tiene sobre las prestaciones sociales pagadas?	
8. ¿Considera que su remuneración económica fue justa?	
9. ¿Cuál es su percepción sobre el ambiente laboral del área?	
10. ¿Considera que tuvo crecimiento laboral y profesional en la empresa?	
11. ¿Se sintió identificado con la cultura ética y moral de la empresa, su jefe y compañeros de trabajo?	
12. ¿Qué recomendación daría para mejorar como empresa?	

Fuente: Elaboración propia.

Además, se busca realizar de forma periódica una encuesta de satisfacción laboral a cada uno de los funcionarios activos de la empresa, teniendo en cuenta los citados por (Chiavenato, 2011, p. 30).

La organización es un sistema social que tiene que prestar atención a los beneficios otorgados a sus grupos de interés (funcionarios, clientes, proveedores y prestadores de servicios). La organización satisface las demandas del ambiente a través de la responsabilidad social, ética, voluntarismo, etc. Los indicadores de satisfacción

incluyen las actitudes de los funcionarios, rotación, ausentismo, quejas y reclamaciones, satisfacción del cliente.

Propuesta 2.

Una vez obtenidos los resultados del diagnóstico de Corficolombiana y como segunda propuesta se optó por la implementación de una encuesta de 20 preguntas, poniendo en consideración diferentes aspectos como lo son: La organización en general, las posibilidades de crecimiento, el sentido de pertenecía de los colaboradores, la carga ocupacional en la empresa, el tiempo dedicado a su trabajo y su vida personal, el impacto que tiene el jefe directo, el equipo de trabajo y el ambiente laboral. Estos aspectos serán medidos en una escala de acuerdo y desacuerdo, con 5 posibles respuestas: 1. Nada de Acuerdo, 2. Poco de acuerdo, 3. Ni de acuerdo ni en desacuerdo, 4. De acuerdo y 5. Muy de acuerdo.

Esquema 15: Encuesta de Satisfacción Laboral

Encuesta de Satisfacción Laboral					
Preguntas	Nada de Acuerdo	Poco de acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Muy de acuerdo
¿Qué tan Satisfecho se encuentra con su trabajo actual en Corficolombiana?					
2. ¿Recomendaría a Corficolombiana como un buen lugar para trabajar?					
3. ¿Se encuentra orgulloso de trabajar en la Organización?					
4. ¿Se siente identificado con los valores y la cultura organizacional?					
5. ¿La diversidad y la inclusión son promovidas en su entorno de trabajo?					
6. ¿La compañía gestiona de forma eficaz los cambios y lo mantiene informado sobre los mismos?					

7. ¿Su jefe inmediato tiene un enfoque claro de los objetivos de la empresa y como alcanzarlos?					
8. ¿Su jefe le ha ofrecido apoyo o ayuda en los momentos que lo ha requerido?					
9. ¿Considera usted que su jefe confía en sus ideas y desempeño?					
10. ¿Siente que Corficolombiana le ofrece formación u otro tipo de desarrollo que promueva su crecimiento personal y profesional?					
11. ¿Se le ha proporcionado la capacitación idónea y correcta de los procesos a cargo o los nuevos softwares en la organización?					
12. ¿Considera que la empresa favorece la promoción y movilidad horizontal y vertical? (Cambios de cargo en la misma organización), (Ascensos)					
13. ¿Considera que existe equidad salarial en función de las responsabilidades y desempeño?					
14. ¿Percibe que hay equilibrio adecuado entre su vida laboral y personal?					
15. ¿Siente que su cantidad de trabajo es proporcional a la jornada laboral?					
16. ¿Puede ausentarse en el horario laboral para tratar temas personales?					
17. ¿La organización le proporciona espacios de bienestar y salud a todos los trabajadores?					

<p>18. ¿Considera que el trabajo en equipo y la participación, son instrumentos importantes en la organización?</p> <p>19. ¿Su equipo de trabajo lo motiva a alcanzar metas u objetivos?</p>				
<p>20. ¿Considera que su equipo de trabajo cumple con sus expectativas de buen ambiente laboral?</p>				

Descripción del proceso para el desarrollo de las propuestas.

Esquema 16: Fases en el plan de Acción



1. **Recolección de datos:** Para la propuesta 1, será aplicada a todos los empleados retirados en un máximo tiempo de 3 días de la terminación del vínculo laboral y estará a cargo del área de T.H. Para la propuesta 2, se debe aplicar al 100% de funcionarios de la organización, idealmente de forma periódica (Cd trimestre), con un plazo máximo de 3

días hábiles para que cada trabajador remita las respuestas del formulario de “Encuesta de Satisfacción Laboral” véase en el esquema 16.

2. **Análisis y socialización de resultados:** Una vez se cuente con los resultados correspondientes, el departamento de Gestión Humada deberá analizar las respuestas obtenidas y conforme a ello citara a los líderes de cada dependencia con el fin de socializar los resultados derivados, y reiterar la importancia de continuar mejorando los factores y respuestas positivas. Así como de trabajar en conjunto por las respuestas que son desfavorables.
3. **Propuestas de Planes de Acción:** El personal de Talento Humano junto con los líderes de cada dependencia, propondrán soluciones de mejora interna como plan de acción que puedan ser implementadas para los factores mas críticos que son relacionados con la baja productividad, la desmotivación, la rotación continua de personal y el entorno laboral.
4. **Implementación y seguimiento al plan ejecutado:** En esta ultima fase se debe llevar el seguimiento continuo y su respectiva documentación, con el fin de dar control a los planes implementados y se logren ver resultados agradables en el corto a mediano plazo.

Las anteriores etapas se consideran importantes, teniendo en cuenta que describen los diferentes pasos que conlleva implementar planes de acción.

- Como fase primordial se encuentra en relación con conocer, escuchar y percibir la opinión de cada uno de los colaboradores, para que esta manera se logre fomentar el bienestar laboral.
- La fase intermedia, busca implementar estrategias y/o actividades que incentiven el desarrollo y que cada uno goce con autonomía y equilibrio en la vida laboral, personal y profesional.
- Finalmente se necesita adoptar herramientas que posibiliten el progreso, crecimiento, la creatividad y que generen un sentido de pertenencia en pro de la empresa formando puestos de trabajo con grado de felicidad.

Conclusiones

Una vez realizada la investigación se logró concluir que el cambio de personal en la empresa Corficolombiana se desata debido a la poca probabilidad de desarrollo y oportunidades de crecimiento laboral, además del perfil competitivo que tiene la empresa frente a otras organizaciones. Así mismo se relaciona, los salarios y beneficios, el clima laboral, la falta de proporción entre vida personal y laboral y el aumento de carga laboral que generan desgaste físico y psicológico.

Aunque, según los resultados y las valoraciones obtenidas se logro determinar que el 50% de personas encuestadas lleva laborando en la compañía por más de 5 años, así mismo que un 40.3% de personas encuestadas no ha tenido la oportunidad de ascender lo que genera una incidencia para el retiro de los colaboradores, y también la facilidad de tener un plan carrera en esto deriva la desmotivación y mayor probabilidad de deserción, al mismo tiempo que se le incrementas las labores encomendadas sin una remuneración salarial. por otro lado, aunque se hallaron resultados desfavorables, también existen colaboradores satisfechos con las condiciones ofertadas.

Para finalizar se logra afirmar, fundamentado en las respuestas de los colaboradores que Corficolombiana es una buena empresa para trabajar. sin embargo, existen oportunidades de mejora que podrán ser trabajadas a partir de la implementación de las propuestas de esta investigación.

Bibliografía

- Aponte, J. C. (2006). administración de personal. Un enfoque hacia la calidad. Bogotá: ECOE EDICIONES.
- Arciniegas Arjona, L. V., Corredor López, G. P., & Jiménez González, P. (2023). Modelo de estructura salarial y compensación para Constructora Bolívar (Master's thesis, Maestría en Administración de Empresas-MBA–Virtual).
- Computrabajo Best WorkPlaces 2023: las mejores empresas para trabajar de Colombia. (s/f). Computrabajo.com. Recuperado el 2 de noviembre de 2023, de <https://recursos-empresa.computrabajo.com/computrabajo-best-workplaces-2023-las-mejores-empresas-para-trabajar-de-colombia/>
- Chiavenato, I. (2011). administración de Recursos Humanos. Mexico: McGRAW-HILL/INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Corficolombiana. (2022). Gestión del Talento 2022. Recuperado el 30 de octubre de 2023, de <https://www.corficolombiana.com/documents/20123/0/Informe-estrategia-de-Gestion-del-Talento-1.pdf/d56e7e5d-3326-5901-c435-903599258148?t=1689176520495>
- Corficolombiana. (mayo de 2023). Corficolombiana. Obtenido de NUESTRA HISTORIA: <https://www.corficolombiana.com/nuestra-historia>
- Corficolombiana. (2022). Informe de gestión y Sostenibilidad 2022. Bogotá.
- Corficolombiana. (s.f.). Corficolombiana Nuestra Historia. Obtenido de Corficolombiana Nuestra Historia: <https://www.corficolombiana.com/our-history>

Davivienda. (2022). Informe- Anual-Davivienda-2022. Recuperado el 30 de octubre de 2023, de <https://ir.davivienda.com/wp-content/uploads/2023/02/Informe-Anual-Davivienda-2022.pdf>

Druker, P. (1990). *The Effective Executive*, Editorial Sudamericana. Buenos Aires.

Fayol, H. (Ed.). (1918). *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. H. Dunod et e. Pinat.

Fonseca, R. (2015), *Competitividad: La clave del éxito empresarial*
<https://books.google.es/books?id=8tFxEAAAQBAJ&lpg=PA1&ots=AEYEKsawUY&dq=competitividad%20empresarial%20libro&lr&hl=es&pg=PA19#v=onepage&q&f=false>

Funcion Publica. (1990, 18 de diciembre). Ley 50 de 1990. Bogota: Funcion Publica. Obtenido de <https://www.funcionpublica.gov.co/eva/gestornormativo/norma.php?i=281>

Gordillo, S. (2023). "No se puede transformar la cultura organizativa sin que el lider lleve a cabo un ´viaje´ personal". Harvard Deusto. From https://www.harvard-deusto.com/punto-de-vista-sergio-gordillo?mc_cid=ce383b1818&mc_eid=0955d12eda

Humphrey, A., & Lie, B. (2004). *Matrix analysis*. Recovered from: <https://www.academia.edu/download/45320229/AnalisisFODAyPEST.pdf>.

Jepson, E., & Forrest, S. (2006). Individual contributory factors in teacher stress: The role of achievement striving and occupational commitment. *British Journal of Educational Psychology*, 76(1), 183-197.

Martínez Segura, C. C. (2021). *Rotación Laboral en las empresas privadas de Colombia*.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation And Personality* BY AH Maslow. Prabhat Prakashan.

Mayo, E. (1945). *The social problems of an industrial civilisation*. Routledge.

Muñoz Rúa, J. D., & Mesa Serna, I. J. (2017). Diagnóstico de clima organizacional en una planta de derivados cárnicos.

Oportunidades, C. (s/f). Bienestar y Desarrollo para todos. Com.co. 30 de octubre de 2023 de 2023, de <https://www.bbva.com.co/content/dam/public-web/colombia/documents/home/body/inversionista/espanol/gobierno-corporativo/asamblea-accionista/2023/Informe-Separado-2022.pdf>

Palacio, E. B. (2019). Seguridad y salud en el trabajo. 7 pasos para la implementación práctica y efectiva en prevención de riesgos laborales en SG-SST: Modelo de intervención para cero pérdidas. Manual práctico N. 2. Ediciones de la U.

Palacio, E. B. (2021). Sistema de gestión de riesgos en seguridad y salud en el trabajo. 2a Edición: Paso a paso para el diseño práctico del SG-SST. Ediciones de la U.

Republica, L. (20 de Febrero de 2019). La Republica . Obtenido de Ocho de cada 10 personas en Colombia están insatisfechas en su empleo: <https://www.larepublica.co/alta-gerencia/ocho-de-cada-10-personas-estan-insatisfechas-en-su-empleo-2830069>

Segura, C. C. (2021). Rotación Laboral en las empresas privadas de Colombia. Bogotá D.C.: Universidad Nacional Abierta y a Distancia-UNAD.

Taylor, F. W. (1903). Shop Management. Recuperado de <http://www.managershelp.com/administracion-cientifica-de-taylor.htm> Taylor, F.W. (1911). The principles of scientific management. Pdf.

Torres Pineda, C. M. Identificación de factores que generan el fenómeno de alta rotación de personal en una pyme de ingeniería eléctrica en la ciudad de Bogotá DC-Colombia. Estudio de caso.

Valero, E. J. R. (2019). Psicología Organizacional como Componente Determinante de la Gerencia Interdisciplinaria. Revista Scientific, 4(14), 101-119.

Victor Medeiros, L. G. (2019). La competitividad y sus factores. CEPAL. From

https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45005/RVE129_Medeiros.pdf

Work, G. P. (s.f.). Great Place to Work . Obtained from.

<https://www.greatplacetowork.com.co/es/somos-gptw/quienes-somos>